



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS PADA PT. TELKOM DEVISI CONSUMER SERVICE  
BARAT)**

**SKRIPSI**



**RISRY RIDHA PURWA  
0810533134**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG  
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

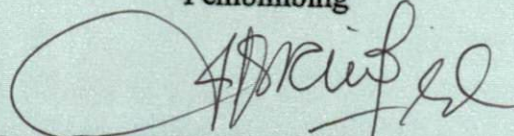
Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : **RISTY RIDHA PURWA**  
No. BP : 0810533134  
Program Studi : Strata 1 (S1)  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : **Analisis Penerapan *Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus pada PT. Telkom Divisi  
Consumer Service Barat)**

Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui ujian komprehensif yang diadakan tanggal 28 Juli 2012 sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku.

Padang, Juli 2012

Pembimbing



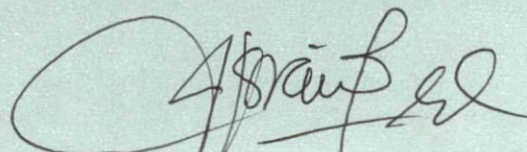
**Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si., Ak.**  
NIP. 196304071989012001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Ketua Program Studi Akuntansi

**Dr. H. Yuskar, SE., MA., Ak.**  
NIP. 196009111986031001



**Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si., Ak.**  
NIP. 196304071989012001

Siang akan datang setelah malam yang gelap terlahui...

Kari takkan indah tanpa mentari dan rembulan...

Begitu juga hidup takkan indah tanpa tujuan...

Karapan serta tantangan...

"Dan Dia menundukkan malam dan siang, matahari dan bulan untukmu. Dan bintang-bintang itu ditundukkan (untukmu) dengan perintah-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar ada tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang memahami (memikirkannya)." (QS. 16:12)

"Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (QS. 58:11)

Kupersembahkan karya kecil ini, untuk cahaya hidup, Ayah dan Bunda yang senantiasa ada saat suka maupun duka, selalu setia mendampingi, saat kulemah tak berdaya yang selalu memanjatkan doa dalam setiap sujudnya. Terima kasih untuk semuanya.

Untuk ribuan tujuan yang harus dicapai...

Untuk jutaan impian yang akan dikejar...

Untuk sebuah pengharapan...

Agar hidup jauh lebih bermakna...

Karena tragedi terbesar dalam hidup bukanlah kematian tapi hidup tanpa tujuan...



No Alumni Universitas

**RISTY RIDHA PURWA**

No Alumni Fakultas

**BIODATA**

a). Tempat / Tgl Lahir : Padang / 12 Juni 1991 b). Nama Orang Tua : Drs, Purwasutrisno, M.Si. dan Nurbeti, S.H., M.H. c). Fakultas : Ekonomi d). Jurusan : Akuntansi e). No.Bp : 0810533134 f). Tanggal Lulus : 28 Juli 2012 g). Predikat lulus : Sangat Memuaskan h). IPK : 3,30 i). Lama Studi : 3 tahun 11 bulan j). Alamat Orang Tua : Komp. Jala Utama I Blok C No.8 Koto Baru, Padang.

Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Telkom Divisi *Consumer Service* Barat)

Skripsi S-1 Oleh Risty Ridha Purwa, Pembimbing : *Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si., Akt.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi *Consumer Service* Barat. Objek dari penelitian ini adalah PT. Telkom Divisi *Consumer Service* Barat. Gambaran dari penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi *Consumer Service* (DCS) Barat, alur penerapan BSC mulai dari pemilihan visi, misi, strategi korporat, strategi divisi, hingga bermuara pada penerapan empat perspektif BSC dan pemilihan indikator guna penilaian kinerja DCS Barat yang akhirnya bermaksud untuk pencapaian tujuan korporat secara keseluruhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom DCS Barat telah sesuai dengan teori, baik dari segi alur penerapannya, maupun perspektif-perspektif yang diterapkan dalam pengukuran kinerja yang tertuang dalam kontrak manajemen.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, strategi, penilaian kinerja

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal 28 Juli 2012, dengan penguji :

<b>Tanda Tangan</b>	1.	2.
<b>Nama Terang</b>	<b>Drs. Riwayadi, MBA, Akt</b>	<b>Dra. Sri Dewi Edmawati, M. Si, Akt</b>

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi : **DR. Yuskar, SE, MA, Ak**  
NIP. 196009111986031001

\_\_\_\_\_  
Tanda tangan

Alumnus telah mendaftarkan ke fakultas dan telah mendapat Nomor Alumnus:

Petugas Fakultas / Universitas Andalas		
No Alumni Fakultas	Nama:	Tanda tangan:
No Alumni Universitas	Nama:	Tanda tangan:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat dan salam tak lupa penulis sampaikan kepada *our beloved prophet* Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan ke zaman penuh ilmu pengetahuan.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan, saran, bimbingan dan dorongan semangat dari banyak pihak, dan oleh sebab itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut ini :

1. Orang Tua penulis, Ayah dan Bunda yang tetap setia mengiringi langkah penulis dengan do'a yang membuat langkah penulis dalam mengerjakan skripsi lebih lancar dan memberi motivasi serta semangat yang tak terhingga disaat penulis putus asa, tak ada hal yang lebih penulis butuhkan selain do'a ayahanda dan bunda, hehe ☺
2. Adik-adik penulis yang super duper bandel, Adzky Wira Purwa (Agi) dan Viola Amalia Purwa (Lala), ayo sekolahnya yang rajin yaa, jangan main teruus!!
3. Benny Artha yang telah memberikan semangat walaupun kata-katanya nyebelin, yang setia dengerin keluh kesah penulis, yang rela diomelin kalo penulis lagi ngehang, hahaha, makasih bebem terbaik sedunia ☺
4. Teruntuk keluarga besar, para om dan tante (mami, papi, cetek, mama, om jun, metek, uwan, mama one, anjang), terimakasih atas dukungan dan do'anya ☺
5. Sepupu-sepupu kak nesya (cepat tamaaaaat!), bg kerri, bg riki, uni een, uni dini, uni sendi, duan, raihan, chacha, bg dedi, ichi, uni opi, uda mardi, wini (semangat

skripsinya ya!), agit, uni dina, edvin, andre, ijef, dela, sutan, dimas, byan, hanif, yang jauh dimata ayo mendekat, yang dekat merapat, haha :p

6. Bapak Werry Dartta Taifur selaku Rektor Universitas Andalas
7. Bapak Tafdil Husni selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
8. Bapak Yuskar selaku pembimbing akademik penulis dan Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas
9. Ibuk Dra. Sri Dewi Edmawati, M.Si., Ak. selaku ketua prodi akuntansi non reguler, dosen pembimbing skripsi penulis sekaligus dosen penguji yang telah berkenan meluangkan waktu, memberikan masukan dan petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh dosen dan staf pengajar yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan beserta karyawan-karyawati Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
11. CAIA Community, hahaha, Ana, Dewi, Icha, Ayank, Erik, Aza, terimakasih untuk kebersamaannya dari tahun 2008 hingga saat ini, i'll be missing you :')
12. Teman-teman akt 08 x10c, dewi, ana, icha, ayank, ifa, vira, erik, aza, adi, icancibi, ariph, ebing, ijef, kekekekke, iyol, wina, ciking, yeye, egi, fani, dina, nyamuk, mira, uci, anjel, yopi, echa, mimi, indah-jambi, ivo, ayu, iwil, ria, nancy, tila, hary, nono, iyul, nopri, dyah, indah-angela, teguh, via, onya, winda, sinta, fahmi, andre, haris, dito, semoga sukses kedepannya temans ☺
13. Surya Dedew\_Cuterock, yang telah menjadi tentor alias suhu menjelang kompre, ana\_cute, egi\_teteh, icha\_farisong, sebagai teman belajar kompre, serta Gaby Amanda Viola, terimakasih atas do'a dan dukungannya dek ☺
14. terimakasih banyaaaak ☺
15. Anaa (udah yg keempat kalinya nama kamu disebut -\_\_\_\_-"), kak midaa, as teman bimbingan, melewati suka dan duka bersama, kita bisa ☺

16. Abang-abang dan kakak-kakak 2007, 2006, 2005, dan seterusnya, serta adik-adik 2009, 2010, 2011 dan generasi yang akan datang.

17. Mario teguh atas kata-kata motivasinya, memberikan secercah semangat disaat akan menyerah ☺

18. Ladiezzz (Ines, Nyu2n, Uci, Ima, Nana, Raisa) terimakasih untuk hari-hari menyenangkan yang pernah ada (walaupun udah jarang ngumpul sering terbentur kesibukan satu sama lain) ☺

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, kritik dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan dan akan diterima dengan senang hati. Atas perhatian dan dukungannya penulis ucapkan terima kasih.

Padang, Agustus 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL DAN BAGAN.....	xi
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	9
1.4. Batasan penelitian.....	10
1.5. Sistematika Penulisan.....	10
<b>2. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Balanced Scorecard.....	12
2.1.1. Sejarah Balanced Scorecard.....	12
2.1.2. Konsep Balanced Scorecard.....	13
2.1.3. Perspektif Balanced Scorecard.....	17
2.1.4. Hubungan Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.1.5. Keterbatasan dan Kendala Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.1.6. Kunci Sukses Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	29

2.1.7. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Wilayah dengan <i>Balanced Scorecard</i> Korporat.....	31
2.2. Konsep Penilaian Kinerja.....	32
2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	32
2.2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
2.2.3. Tahap-tahap Penilaian Kinerja.....	34
2.3. Penilaian Kinerja dengan Ukuran Finansial.....	40
2.3.1. Ukuran Finansial.....	40
2.3.2. Kelebihan dan Kelemahan Ukuran Finansial.....	45
2.4. Penilaian Kinerja dengan Ukuran Non Finansial.....	47
2.4.1. Ukuran Finansial.....	47
2.4.2. Kelebihan dan Kelemahan Ukuran Finansial.....	51
<b>3. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi penelitian.....	54
3.2. Jenis Penelitian.....	54
3.3. Konsep Penelitian.....	54
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	54
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	55
<b>4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Telkom.....	56
4.2. Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	61
4.3. Visi, Misi, Tujuan, dan Inisiatif Strategis PT. Telkom.....	64
4.3.1. Visi.....	64
4.3.2. Misi.....	64
4.3.3. Tujuan.....	65

4.3.4. Inisiatif Strategis.....	65
4.4. Strategi PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	66
4.4.1. Perumusan Strategi PT. Telkom.....	66
4.4.2. Strategi PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	68
4.5. Perspektif dan Indikator <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan pada PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	73
4.6. Penilaian Kinerja pada PT.Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	88
4.7. Hambatan dan Kendala Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	91
<b>5. PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	93
5.2. Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xii</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan semakin global. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan saja dari sisi jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan saat ini, lingkungan perusahaan lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau customernya. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses.

Adanya perubahan atas lingkungan perusahaan tersebut memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan serta kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting. Hal itu agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan dunia usaha yang ketat. Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan pun ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa di serahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan di bandingkan dengan maksud yang di inginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002) . Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target – target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Ukuran – ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan hal tersebut kecuali jika sudah terlalu buruk atau terjadi masalah. Seringkali manajer tidak mengetahui buruknya penurunan kinerja sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam menimbulkan akibat dan mengabaikan tanda – tanda adanya kinerja yang menurun.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran – ukuran finansial dan non finansial. Salah satu sistem pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Menurut Anthony and Govindarajan (2005) dalam buku *Management Control System, Balanced Scorecard* adalah suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis.

Ciri-ciri sistem *Balanced Scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam *Balanced Scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
2. Menunjukkan hubungan individu / sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.

3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

*Balanced Scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran eksternal dan internal. Pengukuran perusahaan dapat dipandang menjadi 4 kategori Perspektif ( Kaplan , 1996), yaitu : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menerjemahkan strategi kedalam tindakan. *Balanced Scorecard* kemudian berkembang menjadi sebuah sistem manajemen strategi yang berkaitan dengan penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

PT.Telkom sebagai BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi, pada saat sekarang ini berada di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan telekomunikasi milik swasta lainnya. Setiap perusahaan telekomunikasi kian gencar memperlihatkan keunggulannya masing-masing. Dalam mempertahankan kemampuan bersaingnya, PT. Telkom tentu saja melakukan perbaikan penilaian kinerja secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuannya menciptakan posisi

terdepan dengan memperkokoh bisnis legacy & meningkatkan bisnis new wave untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

PT. Telkom memiliki visi “menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional”. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan strategi perencanaan yang matang, oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja perusahaan yang efektif. Sistem Pengukuran Kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan. Saat ini, dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan ukuran finansial tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan karena tidak berhubungan langsung dengan penetapan strategi perusahaan sehingga target dan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tepat digunakan untuk PT. Telkom.

Pada tahun 1997, PT. Telkom secara resmi mulai menerapkan penggunaan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, PT. Telkom pada tiap Kandatel secara otomatis juga mulai melakukan pengimplementasiannya. *Balanced Scorecard* diterapkan sebagai basis dalam sistem penilaian kinerja manajemen yang berupa kontrak manajemen, evaluasi kontrak manajemen dilakukan setiap triwulan yang pencapaiannya diukur melalui aplikasi pedoman kinerja. Sistem ini tetap dipertahankan dan terus disempurnakan kualitasnya dari waktu ke waktu salah satunya dengan memperbaiki secara berkelanjutan sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Menurut penelitian terdahulu pada PT. Telkom Kandatel Sumbar, PT. Telkom Kandatel Sumbar telah mengadopsi semua perspektif yang dipakai oleh kantor pusatnya yang mana setiap indikator pendukung disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Semua perspektif yang digunakan sama dengan teori, dimana terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan penggunaan *Balanced Scorecard*, kinerja PT. Telkom Kandatel Sumbar sangat terstruktur dengan baik dan lebih terarah dimana setiap tahunnya dapat dilakukan perbandingan sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pelanggan dan proses bisnis internal merupakan prioritas bagi PT. Telkom Kandatel Sumbar karena hal ini menunjang dalam peningkatan profit, hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat bobot yang perusahaan berikan. Sementara itu aspek pertumbuhan dan pembelajaran hanya sedikit sekali diperhatikan, padahal teorinya, semua aspek dalam *Balanced Scorecard* bermula dari pembelajaran dan pertumbuhan ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sistem informasi perusahaan. Dengan meningkatkan kemampuan karyawan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan karyawan akan membuat karyawan memberikan kemampuan yang terbaik bagi perusahaan dan memberikan masukan-masukan yang berguna bagi kemajuan perusahaan.

Selain itu, penetapan indikator dalam penilaian kinerja PT. Telkom Kandatel Sumbar selalu berubah-ubah setiap tahunnya, banyak yang bersifat sementara dibandingkan yang tetap yang menyebabkan dilakukannya analisis

secara terus-menerus terhadap indikator tersebut dan tentunya membutuhkan biaya yang besar. Akan tetapi, perkembangan PT. Telkom setelah melakukan transformasi organisasi yang menyebabkan dihapuskannya Kandatel menjadi Area, dimana penilaian kinerja dilakukan tidak berdasarkan area masing-masing, tetapi berdasarkan divisi masing-masing, hal ini juga menarik untuk dicermati lebih lanjut. Pada tiap area terdiri dari 7 unit, yaitu Unit CSA (Consumer Service Area), Unit Diva (Divisi Akses), Unit Infratel (Infra Struktur Telekomunikasi), Unit Enterprise, Unit Keuangan, Unit SDM/HR, dan Unit Collection. Masing-masing unit dinilai kinerjanya oleh tingkat divisi, dan dari tingkat divisi dinilai kinerjanya oleh masing-masing direktur yang membawahinya. Unit CSA adalah unit yang menerapkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dimana unit CSA dinilai kinerjanya oleh Divisi Consumer Service (DCS), yang terdiri dari DCS Barat dan DCS Timur. Dimana DCS Barat yang meliputi Sumatra, Jakarta dan JawaBarat merupakan salah satu contributor besar TELKOM dengan 62% pendapatan Telkom berasal dari kontribusi DCS Barat. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik menyusun skripsi dengan judul “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat)**”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan yaitu :

1. Apa strategi yang dipilih PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
2. Apakah perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
3. Indikator-indikator apa yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
4. Apa hambatan dan kendala yang mempengaruhi penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
5. Bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah

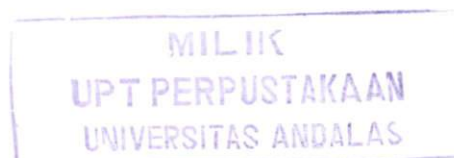
1. Untuk mengetahui strategi yang dipilih PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
2. Untuk mengetahui perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.

3. Untuk mengetahui indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
4. Untuk mengetahui hambatan dan kendala yang mempengaruhi penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
5. Untuk mengetahui penilaian kinerja yang dilakukan PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan indikator dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada.
2. Bagi penulis diharapkan dapat menambah ilmu dan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan.
3. Bagi Pembaca diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.



#### **1.4 Batasan Penelitian**

Penulisan ini dilakukan dengan membatasi penelitian pada penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat. Peneliti melakukan penelitian terhadap 2 tahun penerapan *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service (DCS) Barat agar dapat melihat penerapan *Balanced Scorecard* setelah terjadinya transformasi organisasi.

Pemilihan waktu penelitian selama 2 tahun tersebut disebabkan karena keterbatasan data yang tersedia, sementara pemilihan DCS Barat disebabkan karena terdapat tujuh divisi yang ada pada PT. Telkom, dimana Divisi Consumer Service Barat merupakan salah satu divisi yang menghadapi persaingan yang ketat, namun tetap dapat memberikan kontribusi terbesar pada PT. Telkom dan dapat menggambarkan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom. Penulis memulai meneliti penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat dari tahun 2011, yaitu tahun pertama setelah terjadinya transformasi organisasi hingga tahun terakhir saat penulis melakukan penelitian.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

BAB I : Merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Merupakan landasan teori yang berisikan tentang *Balanced Scorecard*, konsep penilaian kinerja, penilaian kinerja dengan ukuran finansial, dan penilaian kinerja dengan ukuran non finansial.

BAB III: Merupakan metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian, mulai dari desain penelitian, sumber data dan metode pengumpulan data sampai dengan analisis data.

BAB IV: Merupakan bagian yang berisikan analisis dan pembahasan. Gambaran umum perusahaan meliputi sejarah singkat perusahaan : visi, misi, inisiatif strategis, dan struktur organisasi. Analisis dan pembahasan menguraikan tentang penerapan *Balanced Scorecard*, membandingkan dengan teori, dan menguraikan hambatan dan kendala dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

BAB V : Merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi kesimpulan dari pembahasan masalah yang telah dilakukan serta pemberian saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Balanced Scorecard*

##### 2.1.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Penggagas *Balanced Scorecard* adalah Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dituangkan dalam artikel "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* tahun 1992. Pemunculan konsep tersebut berbasis penelitian atas 12 (dua belas) perusahaan besar di USA dan Kanada dilanjutkan dengan diskusi-diskusi rutin sepanjang tahun. Kajian intensif tersebut membuahkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dan integral. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran yang dapat memudahkan pengambil keputusan melihat organisasi secara multi perspektif. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penyusunan *Balanced Scorecard* dimulai dari penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dan indikator-indikator. Dari hal itu, Norton dan Kaplan menemukan pentingnya memilih indikator berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel berikutnya yang juga dimuat dalam *Harvard Business Review* (September-Oktober 1993) dalam artikelnya "*Putting the Balanced Scorecard to Work*". Artikel ini menjelaskan bahwa pengukuran yang efektif apabila terintegrasi dengan proses manajemen secara keseluruhan. Perkembangan *Balanced Scorecard* selanjutnya adalah sebagai sebuah sistem manajemen strategi.

Keberhasilan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategi dituangkan dalam tulisannya "*Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" dalam Harvard Business review tahun 1996. Tulisan tersebut berbasis pada praktek penerapan yang dilakukan Renaissance Solution, Inc. yang dimiliki David P Norton pada berbagai perusahaan sejak pertengahan tahun 1993. Praktek-praktek tersebut berkaitan dengan penerjemahan dan pengimplementasian visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis.

### 2.1.2 Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang-untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem)-demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Vincent Gaspersz, 2006).

Menurut Hansen/Mowen (2009), konsep *Balanced Scorecard* dijabarkan sebagai berikut :

- Penerjemahan Strategi

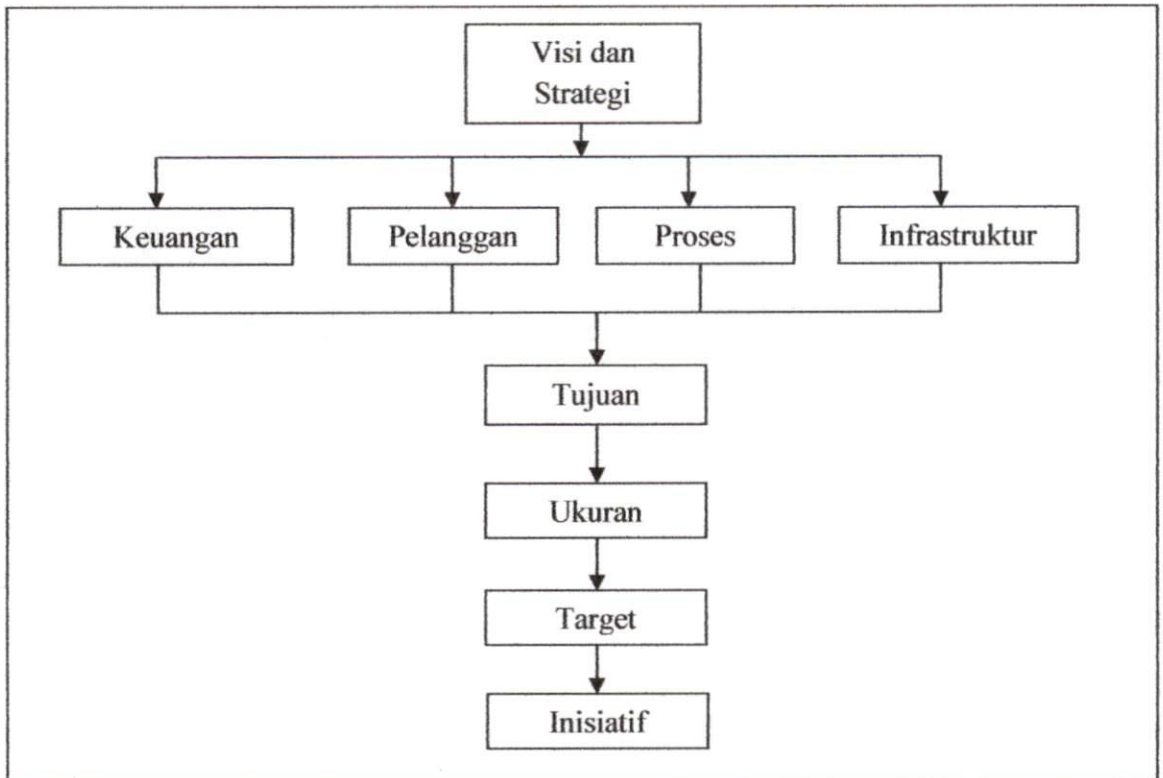
Strategi menurut Kaplan & Norton merupakan pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang unit bisnis akan layani, pengidentifikasian proses internal dan bisnis yang penting dimana unit harus unggul dalam hal penyampaian proposi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memilih

kemampuan individual dan organisasional yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan, dan keuangan.

Strategi adalah penspesifikasian hubungan yang diinginkan manajemen di antara empat perspektif. Di lain pihak, *strategy translation* berarti penspesifikasian tujuan, ukuran, target, dan inisiatif tiap perspektif. Proses penerjemahan strategi diilustrasikan pada Gambar 2.1. Misalkan, perspektif keuangan. Pada perspektif keuangan, perusahaan dapat menspesifikasi suatu tujuan pertumbuhan, pendapatan dengan memperkenalkan produk baru. Pengukuran kinerja bisa berupa persentase pendapatan yang berasal dari penjualan produk baru. Target atau standar pada tahun depan untuk ukuran mungkin 20% (20% dari total pendapatan tahun mendatang harus dari penjualan produk baru). *Inisiatif* menggambarkan *bagaimana* hal ini dipenuhi. *Bagaimana* tentu melibatkan tiga perspektif lainnya. Sekarang, perusahaan harus mengidentifikasi segmen pelanggan, proses internal, serta kemampuan individual dan organisasional yang akan memungkinkan realisasi tujuan pertumbuhan pendapatan. Hal ini mengilustrasikan fakta bahwa tujuan keuangan menjadi fokus dari tujuan, ukuran, dan inisiatif dari tiga perspektif lainnya.

**Bagan 2.1**

**Proses Penerjemahan Strategi**



**Sumber : Hansen/Mowen, 2009**

- Peranan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan. Ukuran-ukuran ini harus diseimbangkan antara ukuran *lag* and *lead*, *objektif* dan *subjektif*, *keuangan* dan *nonkeuangan*, serta ukuran *eksternal* dan *internal*. **Ukuran lag** adalah ukuran *output*, ukuran hasil dari usaha masa lalu (contoh : profitabilitas pelanggan). **Ukuran lead** (penggerak kinerja) adalah faktor-faktor yang menggerakkan kinerja masa depan (conton : jumlah jam pelatihan karyawan). **Ukuran objektif** adalah ukuran yang bisa langsung dihitung dan diverifikasi (contoh : pangsa pasar),

sedangkan **ukuran subjektif** lebih sulit dihitung dan lebih bersifat praduga (contoh : kemampuan karyawan). **Ukuran keuangan** adalah ukuran yang dinyatakan dalam istilah moneter, sedangkan **ukuran nonkeuangan** adalah ukuran yang menggunakan unit-unit keuangan nonmoneter (contoh : biaya per unit dan jumlah pelanggan yang tidak puas). **Ukuran eksternal** berkaitan dengan pelanggan dan pemegang saham (contoh : kepuasan pelanggan dan pengembalian atas investasi). **Ukuran internal** adalah ukuran yang berkaitan dengan proses dan kemampuan yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham (contoh : efisiensi proses dan kepuasan karyawan).

- Menghubungkan Ukuran Kinerja dengan Strategi

Penyeimbangan ukuran mengharuskan ukuran untuk dihubungkan dengan strategi organisasi. Sebagai contoh, penyeimbang ukuran output dengan penggerak kinerja sangat penting untuk dihubungkan dengan strategi organisasi. Penggerak kinerja adalah ukuran yang membuat sesuatu terjadi dan merupakan indikator bagaimana *output* direalisasikan. Jadi, penggerak cenderung bersifat khusus untuk strategi tertentu. Ukuran *output* juga penting karena menyatakan apakah strategi yang diimplementasikan akan sukses sesuai dengan konsekuensi ekonomi yang diinginkan. Strategi yang dapat diuji dicapai dengan menyusun ulang strategi dalam suatu hipotesis sebab-akibat yang dinyatakan dalam suatu urutan jika-maka (Kaplan & Norton).

### 2.1.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* terdiri atas 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif finansial, memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan, *Balanced Scorecard* tersebut dilengkapi ukuran-ukuran non finansial lainnya seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan *Balanced Scorecard* pada penilaian kinerja perusahaan mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

Perusahaan dengan kinerja operasi yang meningkat harus mengidentifikasi cara meningkatkan penjualan kepada pelanggan perusahaan saat ini, cara memasarkan produk baru yang memiliki kapabilitas yang menarik, dan cara memasarkan produk dan jasa perusahaan kepada pelanggan dalam segmen pasar yang baru. Sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif seharusnya menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasi, layanan pelanggan, serta pengembangan produk dan jasa baru dengan peningkatan kinerja finansial melalui penjualan yang lebih tinggi, margin operasi yang lebih besar, tingkat perputaran aktiva yang lebih cepat, dan biaya operasi yang menurun.

Penilaian kinerja finansial dan non finansial memiliki keunggulan (Gunawan, 2000) sebagai berikut :

a. Komprehensif

Penilaian kinerja tidak hanya menggunakan ukuran finansial tapi juga menggunakan ukuran non finansial sehingga penilaian kinerja yang dihasilkan dapat menggambarkan perusahaan secara riil dan menyeluruh. Penilaian kinerja aktivitas proses bisnis sebagai pemicu kinerja finansial meliputi semua aktivitas yang menentukan dalam pencapaian setiap dimensi faktor kunci keberhasilan perusahaan

b. Adaptif dan respektif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Penilaian dengan ukuran finansial melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek non finansial memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya.

c. Fokus terhadap tujuan perusahaan

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada ukuran finansial dan non finansial (Gunawan, 2000), antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Terwujudnya tanggungjawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

2. Perspektif Pelanggan

Terwujudnya tanggungjawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan sumber daya manusia.

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Tujuan dan Ukuran dari Perspektif Finansial**

Perspektif	Tujuan	Ukuran
Finansial	<p><b>a. Pertumbuhan pendapatan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menaikkan jumlah produk baru</li> <li>• Menciptakan aplikasi baru</li> <li>• Mengembangkan pelanggan dan pasar baru</li> <li>• Mengadopsi strategi penetapan harga baru</li> </ul> <p><b>b. Pengurangan biaya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengurangi biaya produk per unit</li> <li>• Mengurangi biaya pelanggan per unit</li> <li>• Mengurangi biaya jalur distribusi</li> </ul> <p><b>c. Penggunaan aset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan penggunaan aset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persentase pendapatan dari produk baru</li> <li>• Persentase pendapatan dari aplikasi baru</li> <li>• Persentase pendapatan dari sumber baru</li> <li>• Profitabilitas produk dan pelanggan</li> <li>• Biaya unit produk per unit</li> <li>• Biaya unit pelanggan per unit</li> <li>• Biaya per jalur distribusi</li> <li>• ROI</li> <li>• EVA</li> </ul>

Sumber : Hansen / Mowen, 2009

Perspektif finansial memiliki tiga tema strategis, yaitu pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan penggunaan aset. Dengan terpenuhinya ketiga tujuan dari perspektif finansial tersebut, akan menimbulkan kenaikan laba perusahaan seperti yang diharapkan. Peningkatan laba tentu saja juga mengakibatkan terjadinya peningkatan kesejahteraan para pemiliknya dan pengembangan perusahaan. Pertumbuhan pendapatan dapat diperoleh dengan menciptakan aplikasi baru dan mengembangkan konsumen baru. Ide untuk menciptakan aplikasi baru tentu saja akan

mendorong meningkatnya keahlian dan memotivasi karyawan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Selain itu dengan peningkatan konsumen baru, juga akan meningkatkan pelayanan karyawan terhadap konsumen dan akan menimbulkan kelayakan pelanggan.

Pengurangan biaya perusahaan dapat dilakukan dengan mengurangi biaya produk, biaya konsumen, dan biaya distribusi. Berkurangnya biaya-biaya tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja secara efisien sehingga perusahaan menjadi kompetitif. Pemanfaatan aset yang dimiliki perusahaan secara optimal berarti meminimalisasikan penggunaan aset yang tidak berguna sehingga aset yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sarana untuk menghasilkan laba perusahaan.

Tabel 2.2

Ringkasan Tujuan dan Ukuran dari Perspektif Pelanggan

Perspektif	Tujuan	Ukuran
Pelanggan	<p><b>a. Utama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pangsa pasar</li> <li>• Meningkatkan retensi pelanggan</li> </ul> <p>• Meningkatkan akuisisi pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li>• Meningkatkan profitabilitas pelangga</li> </ul> <p><b>b. Nilai Kinerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurunkan harga</li> <li>• Menurunkan biaya pasca pembelian</li> <li>• Memperbaiki fungsi produk</li> <li>• Memperbaiki kualitas produk</li> <li>• Meningkatkan keandalan pengiriman</li> </ul> <p>• Memperbaiki citra dan reputasi produk</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa pasar (persentase pasar)</li> <li>• Persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang ada</li> <li>• Persentase pelanggan yang kembali</li> <li>• Jumlah pelanggan baru</li> <li>• Rating dari survey pelanggan</li> </ul> <p>• Profitabilitas pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harga</li> <li>• Biaya pasca pembelian</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating dari survey pelanggan</li> <li>• Persentase dari barang yang dikembalikan</li> <li>• Persentase pengiriman tepat waktu</li> <li>• Jadwal yang tidak terpenuhi</li> <li>• Rating dari survey pelanggan</li> <li>• Rating dari survey pelanggan</li> </ul>

Sumber : Hansen / Mowen, 2009

Perspektif pelanggan dalam penilaian kinerja memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dengan terciptanya kepuasan pelanggan maka pelanggan akan loyal pada perusahaan, pendapatan perusahaan meningkat, dan laba perusahaan tentu akan

meningkat pula. Untuk meningkatkan fungsi produk, karyawan harus menghasilkan produk yang sesuai dengan fungsinya sehingga tidak ada komplain dari pelanggan. Meningkatkan ketersediaan distribusi membuat karyawan menghasilkan produk tepat waktu sehingga waktu pendistribusian juga tepat. Meningkatnya imej dan reputasi produk karena produk yang dihasilkan memberikan nilai kepuasan kepada pelanggan.

**Tabel 2.3**

**Ringkasan Tujuan dan Ukuran dari Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif	Tujuan	Ukuran
Proses Bisnis Internal	<p><b>a. Inovasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan jumlah produk baru</li> <li>• Meningkatkan produk yang dimiliki</li> <li>• Menghemat waktu pengembangan produk baru</li> </ul> <p><b>b. Operasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas proses</li>   <li>• Meningkatkan efisiensi proses</li>   <li>• Menurunkan waktu proses</li> </ul> <p><b>c. Layanan purna jual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pelayanan</li> <li>• Meningkatkan efisiensi pelayanan</li> <li>• Menghemat waktu pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan jumlah produk baru dengan rencana</li> <li>• Persentase pendapatan dari produk yang dimiliki</li> <li>• Waktu pemasaran (dari awal sampai akhir)</li> <li>• Biaya kualitas</li> <li>• Hasil output</li> <li>• Persentase unit cacat</li> <li>• Tren biaya unit</li> <li>• <i>Output/input</i></li> <li>• Waktu siklus dan velositas</li> <li>• MCE</li> <li>• Output/input</li> <li>• Tren biaya</li> <li>• Waktu siklus</li> </ul>

Sumber : Hansen / Mowen, 2009

Perspektif proses bisnis internal dalam penilaian kinerja dapat digunakan untuk memberikan motivasi bagi karyawan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan lebih baik. Peningkatan jumlah produk baru dalam penilaian kinerja mendorong karyawan dalam menghasilkan produk baru lebih banyak. Kemampuan dan keahliannya meningkat jika diberikan motivasi yang besar. Penghematan dalam

waktu pengembangan produk membuat karyawan berusaha untuk menghasilkan produk baru dalam waktu secepatnya sehingga perusahaan semakin kompetitif. Dalam operasi perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan menurunkan waktu proses. Hal ini mendorong karyawan untuk melakukan proses operasi secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan menggunakan pelayanan purna jual dengan tujuan untuk menghemat biaya pelayanan dan meningkatkan efisiensi pelayanan, maka karyawan melakukan layanan purna jual seperti yang diharapkan pelanggan sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

**Tabel 2.4**

**Ringkasan Tujuan dan Ukuran dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif	Tujuan	Ukuran
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<b>a. Meningkatkan kemampuan karyawan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating kepuasan karyawan</li> <li>• Tingkat pengantian karyawan</li> <li>• Produktivitas karyawan</li> <li>• Rasio strategis cakupan pekerjaan</li> <li>• Lama training</li> <li>• Saran/karyawan</li> </ul>
	<b>b. Meningkatkan motivasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saran yang diimplementasikan / karyawan</li> <li>• Persentase proses dan kemampuan merespon balik dalam waktu nyata</li> </ul>
	<b>c. Meningkatkan kemampuan sistem informasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat layanan on line karyawan dengan pelanggan dan informasi produk</li> </ul>

Sumber : Hansen / Mowen, 2009

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi dan meningkatkan kemampuan sistem informasi. Meningkatkan kemampuan karyawan berarti perusahaan harus menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya sehingga

karyawan akan memberikan kemampuan yang maksimal bagi perusahaan dan memberikan masukan-masukan yang berguna bagi peningkatan kinerja perusahaan. Sehingga karyawan dapat menjalankan aktivitas operasional dengan sangat baik.

#### **2.1.4. Hubungan antar perspektif *Balanced Scorecard***

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

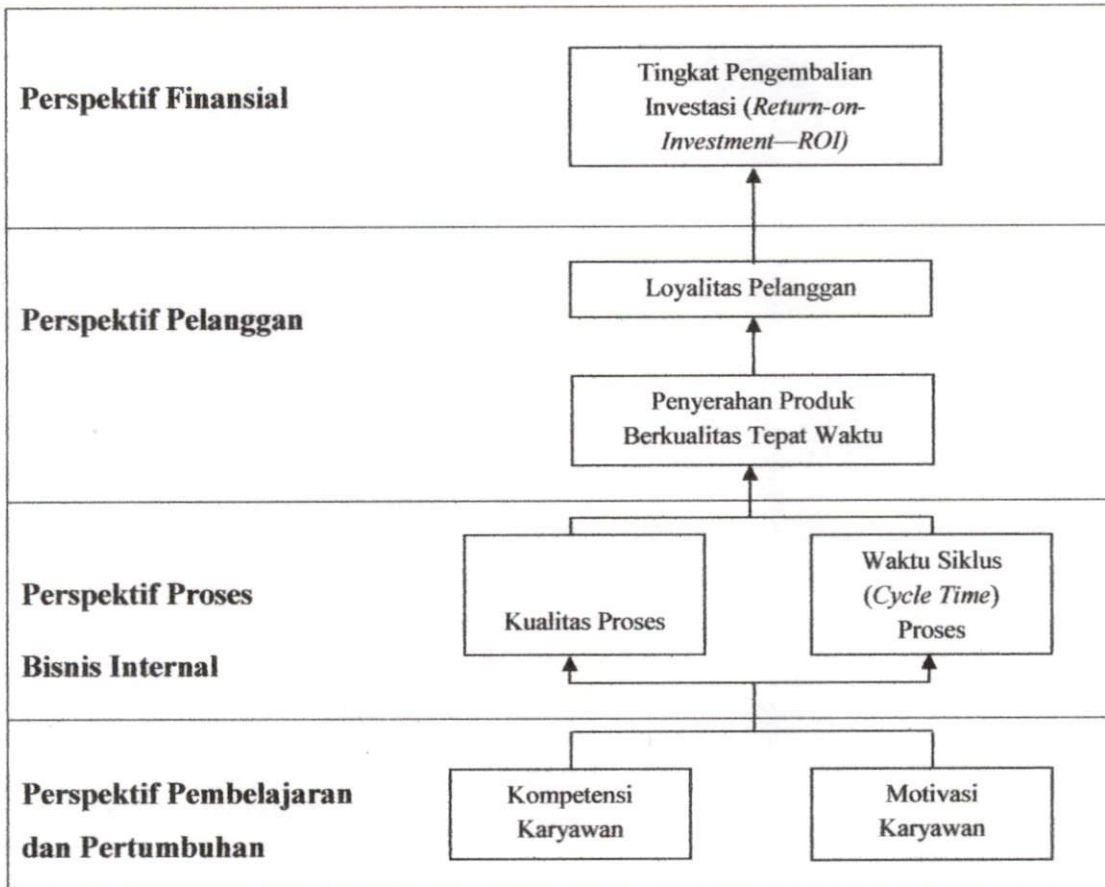
Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return.

Jadi, dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan

meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan. Hubungan sebab akibat menunjukkan sebagai pemimpin atau pengendali pada satu sisi, menghasilkan suatu hasil akhir atau akibat pada sisi lain (Vincent Gaspersz, 2006).

Bagan 2.2

Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



2.1.5. Keterbatasan dan Kendala Penerapan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa keterbatasan, masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya :

1. *Balanced Scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.

2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
3. Belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Menyusun *balanced scorecard* bukanlah pekerjaan yang mudah. Banyak organisasi gagal membuat *balanced scorecard* karena berbagai sebab. Seorang consultant bernama Arthur M Schneiderman sekaligus sebagai senior examiner di Malcom Baldrige National Quality Award, memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan *Balanced Scorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor independen pada *scorecard* tidak didefinisikan secara benar khususnya persepektif non keuangan. Padahal faktor non financial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
2. Metric didefinisikan secara minim (*poor*). Umumnya metric financial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non financial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metric dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC. Dalam pengukuran metric sejatinya harus mampu mendefinisikan dan memaintain proses dalam top – down dan bottom–up. Kreteria metric yang baik adalah:

- a. *Reliable* dihubungkan dengan kepuasan *stakeholder*.
  - b. *Weakness and Defect oriented* dan *continuous valued*.
  - c. Ringkas dan mudah dipahami.
  - d. Dapat didokumentasikan, konsisten, bertahap, dan dijabarkan secara operasional.
  - e. Sesuai dan *accessible* bagi operator dan user.
  - f. Terhubung dengan sistem data yang dapat menjelaskan sebab dan akibat.
  - g. Memiliki proses formal untuk review dan modifikasi.
3. Terjadi “negosiasi“ dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan“ skor, artinya supaya kelihatan *performancenya* bagus bisa jadi target yang diturunkan atau *timeframenya* disesuaikan.
  4. Tidak adanya sistem deployment yang terintegrasi dari level top – down dan sub process level dimana sebenarnya *actual improvement activities* terjadi.
  5. Tidak adanya metode dan sistem *improvement* yang baku dalam penerapan BSC.
  6. Tidak adanya dan tidak mempunya membuat *quantitative linkage* antara non financial dan financial.

### 2.1.6. Kunci Sukses Implementasi *Balanced Scorecard*

Terdapat beberapa kunci sukses dari penerapan BSC menurut Hendrik (2004), sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan kepemimpinan senior
- 2) Mengartikulasi visi dan strategi perusahaan
- 3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil
- 4) Terjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi
- 5) Kembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti (jangka pendek dan panjang, memimpin, dan tertinggal)
- 6) Kenakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, Komunikasi , dan sistem imbal jasa
- 7) Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran, dan
- 8) Percaya bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.

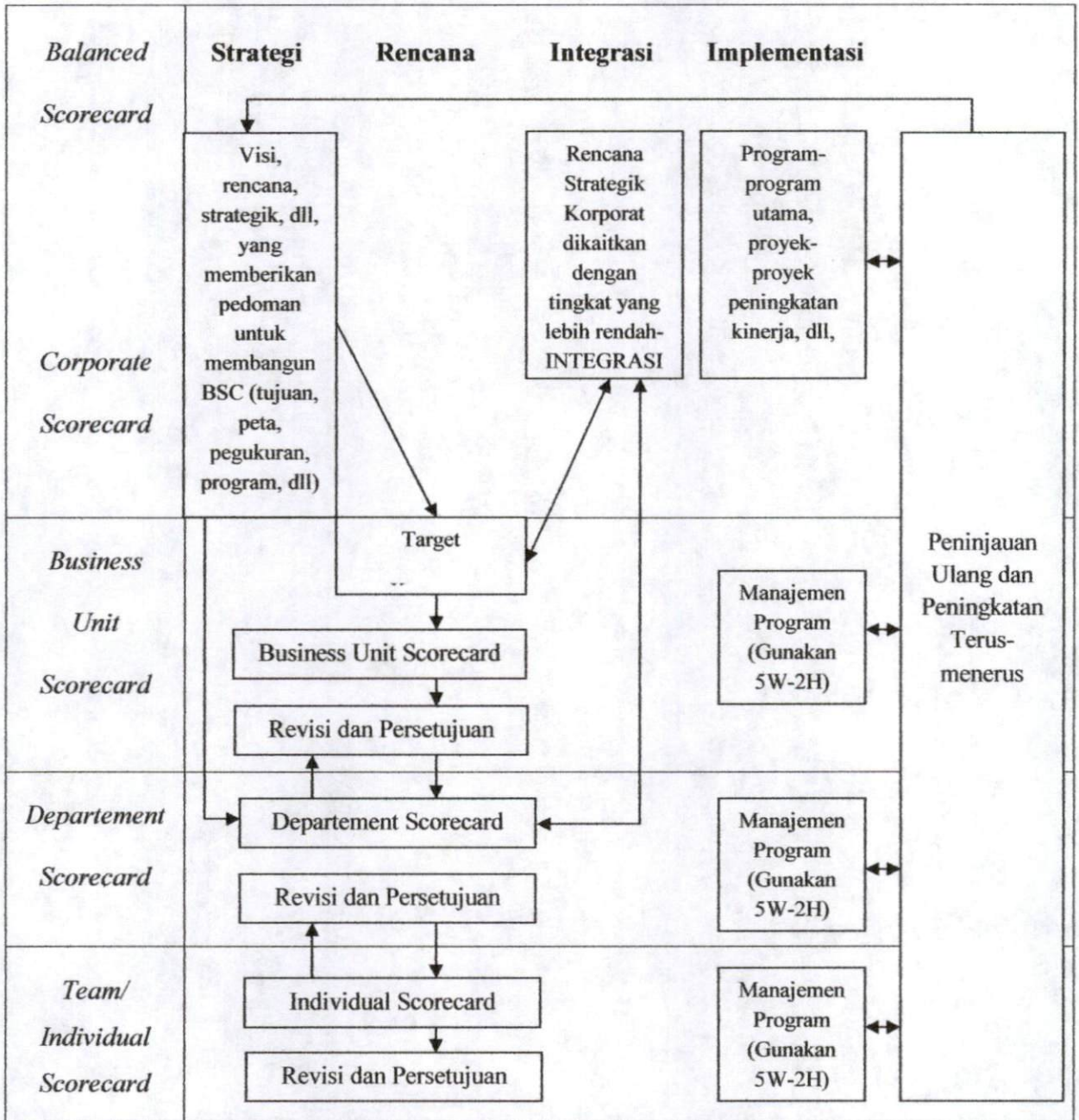
Komitmen pimpinan puncak tetap saja menjadi kata kunci, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu industri, akan tetapi bagaimanapun satu perusahaan harus dapat mengakomodasi hal yang menurut mereka spesifik bagi industri ataupun perusahaan dimana mereka berada. Dalam kaitan ini perlu diingat akan 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan, perspektif demikian tidak serta merta memposisikan perusahaan dapat mengadopsinya. Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah

karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai oleh *Allignment*. *Allignment* adalah adanya pengalokasian sumberdaya yang jelas terhadap upaya pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari BSC yang telah disusun.

2.1.7. Hubungan *Balanced Scorecard* Wilayah dengan *Balanced Scorecard* Korporat

Bagan 2.3

Implementasi *Balanced Scorecard* Untuk Seluruh Organisasi



Sumber : Vincent Gaspersz (2006)

Dalam bukunya, Vincent Gaspersz (2006) menjabarkan penyebarluasan BSC dimulai dari BSC perusahaan (*corporate scorecard*) kemudian diterjemahkan ke dalam BSC unit bisnis (*unit business scorecard*), diterjemahkan lagi menjadi BSC departemen atau unit-unit pelayanan (*departement scorecard*), dan disebarluaskan menjadi BSC tim atau individu (*team/individual scorecard*) seperti yang ditunjukkan dalam bagan 2.3.

Dari bagan 2.3 dapat dilihat bahwa *corporate scorecard* harus dikaitkan dengan *business scorecard*, *departement scorecard*, dan *team/individual scorecard*. Suatu pendekatan penyebarluasan secara inovatif ini akan membantu penetapan sasaran tim atau individual yang konsisten dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan.

## **2.2 Konsep Penilaian Kinerja**

### **2.2.1 Pengertian penilaian kinerja**

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000).

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony

dan Govindarajan, 2005). Menurut Hansen dan Mowen, ada yang membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (stakeholder) misalnya investor, kreditur, karyawan, pemerintah, dan pihak manajer. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

### **2.2.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001)

Menurut Mulyadi (2001) penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing.
3. Memotivasi para manajer supaya secara konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997) adalah :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotifasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **2.2.3 Tahap-Tahap Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi ( 2001 ) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

- a. Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap yang lebih rinci yaitu :
  - 1) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya. Dengan batas tanggungjawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan mudah dinilai kinerjanya. Ada tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab antara lain:

- Kriteria penetapan tanggungjawab

Untuk memotivasi manajer secara efektif tanggungjawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Tanggungjawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan atau biaya
2. Batas tanggungjawab harus teliti dan adil

Ruang lingkup tanggungjawab seorang manajer yang akan diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti untuk menghindari terjadinya tanggungjawab yang tumpang tindih (*over lapping*). Batas tanggungjawab seorang manajer harus ditetapkan secara adil dan diterima oleh manajer sebagai suatu pembagian tanggungjawab yang adil.

3. Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektifitasnya akan penentuan tugas khusus tertentu.

4. Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai ruang lingkup tanggungjawab yang dibebankan kepada manajer.

- Tipe pusat pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

- Karakteristik pusat pertanggungjawaban

Berdasarkan karakteristik hubungan antara input dan outputnya perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dengan melihat pada organisasi perusahaan dan pusat pertanggungjawaban akan dapat diketahui besarnya tanggungjawab para manajer yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

## 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja.

Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:

1. Dapat diukur atau tidaknya criteria

Tidak semua kinerja dapat diukur secara kuantitatif. Keunggulan produk dipasar, pemanfaatan sumber daya manusia, kekompakan tim, kepatuhan perusahaan terhadap semua peraturan kemasyarakatan merupakan ukuran kinerja yang bersifat jangka panjang dan sulit untuk diukur secara kuantitatif. Hal ini berbeda dengan ukuran kemampuan unit organisasi dalam menghasilkan laba dengan mudah dapat diukur secara kuantitatif. Biasanya kinerja yang dengan mudah dapat diukur secara kuantitatif akan memperoleh perhatian yang lebih besar dari manajemen puncak.

Padahal meskipun secara kuantitatif sulit untuk diukur, kinerja yang bersangkutan dengan keunggulan produk di pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, dan lain-lain tersebut diatas sama pentingnya dengan kinerja yang dapat diukur dengan mudah secara kuantitatif. Jika suatu kinerja lebih diperhatikan atau diberi bobot lebih oleh manajemen puncak, para manajer akan memusatkan usahanya pada pencapaian sasaran yang diukur kinerjanya dan memberi perhatian yang kurang terhadap yang lain.

2. Rentang waktu sumber daya dan biaya

Sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai sasaran tertentu seringkali memiliki rentang waktu jangka panjang untuk menghasilkan manfaat bagi perusahaan.

### 3. Bobot yang dipertimbangkan atas kriteria

Manajer yang dinilai kinerjanya akan memiliki kecenderungan untuk mengerahkan usahanya menuju pencapaian sesuatu yang diberi bobot besar dalam penilaian kinerja. Jika misalnya manajemen puncak memberi bobot besar atas kriteria yang bersifat jangka pendek seperti kemampuan unit organisasi dalam menghasilkan laba dan pangsa pasar jangka pendek, maka hal ini akan membuat para manajer yang dinilai kinerjanya akan menahan diri dari tindakan atau perilaku yang dapat membahayakan kemungkinan pencapaian tujuan laba dan pangsa pasar jangka pendek.

#### 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktifitas yang menjadi daerah wewenangnya dan ditetapkan pula kriteria dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktifitasnya, langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktifitas yang menjadi daerah wewenang manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif, bersifat repetitif dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

b. Tahap Penilaian, terdiri dari tiga tahap yang lebih rinci yaitu :

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang ditetapkan sebelumnya

Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan

diumpanbalikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerja.

- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar

Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dan manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberi tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebab yang tepat.

Penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya. Penyimpangan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa dan untuk menunjukkan realistis atau tidaknya sasaran yang ditetapkan. Penyimpangan yang menguntungkan dapat pula menjelaskan ketidakefisienan di bidang yang lain.

- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan tujuan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil.

Hasil merupakan petunjuk efektifitas kinerja. Organisasi harus melakukan evaluasi atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut. Hasil dimasa yang akan datang dapat dipengaruhi oleh penegakkan perilaku yang diinginkan melalui sistem penghargaan yang didasarkan atas kinerja. Sistem akuntansi memiliki fungsi yang penting dalam evaluasi kinerja manajer dengan cara menyediakan data kuantitatif untuk menentukan bagaimana, kepada siapa, dan untuk apa penghargaan didistribusikan atau tidak didistribusikan. Sistem akuntansi juga dapat menunjukkan bidang yang didalamnya perlu diadakan perubahan perilaku untuk penyehatan dan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

### **2.3 Penilaian Kinerja dengan Ukuran Finansial**

Dalam membahas metode penilaian kinerja keuangan, perusahaan harus didasarkan pada data keuangan yang dipublikasi yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi keuangan yang berlaku umum. Laporan ini merupakan data yang paling umum yang tersedia untuk tujuan tersebut, walaupun seringkali tidak mewakili hasil dan kondisi ekonomi.

#### **2.3.1 Ukuran finansial**

Ukuran finansial dapat dilihat dari rasio keuangan. Rasio keuangan adalah angka yang diperoleh dari hasil perbandingan dari suatu pos laporan keuangan dengan pos lainnya yang memiliki hubungan yang relevan dan signifikan (berarti). Dengan menganalisis rasio keuangan maka akan dapat dinilai apakah manajer keuangan dapat merencanakan dan mengimplementasikan kedalam tindakan yang nyata secara konsisten ( Manulang, 2005 ).

Adapun jenis-jenis rasio keuangan digunakan sebagai berikut :

### 1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini dapat dihitung melalui sumber informasi tentang modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan utang lancar. Beberapa rasio likuiditas adalah:

#### a. Rasio Lancar (Current Ratio)

Merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki.

#### b. Rasio Cepat (Quick Ratio)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva yang lebih likuid .c. Rasio Lambat (Cash Ratio)

Merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan diBank.

### 2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayara kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan dilikuiditas. Rasio solvabilitas terdiri atas :

a. Rasio kewajiban atas ekuitas

Rasio ini menunjukkan sampai sejauh mana ekuitas dapat menutupi kewajiban pada pihak luar. Semakin tinggi rasio ini maka semakin besar pula resiko yang dihadapi. Sebaliknya, semakin kecil rasio ini maka semakin besar aktiva yang didanai pemilik perusahaan.

b. Rasio Pelunasan Kewajiban

Rasio ini menunjukkan sejauh mana laba setelah dikurangi bunga dan penyusutan serta biaya nonkas dapat menutupi kewajiban bunga dan pinjaman.

c. Rasio Kewajiban atas Aset

Rasio ini menunjukkan sejauh mana kewajiban dapat ditutupi oleh aset, lebih besar rasionya lebih aman (solvable).

3. Rasio Rentabilitas/ Profitabilitas

Rasio rentabilitas atau profitabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang, dan sebagainya. Rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba disebut juga operating ratio. Beberapa jenis rasio ini yaitu :

a. *Net Profit Margin*

Rasio ini menunjukkan besar presentase pendapatan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Net profit margin yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi.

*b. Asset Turn Over*

Rasio ini menunjukkan perputaran aktiva diukur dari volume penjualan.

*c. Return on Investment*

Rasio ini menunjukkan berapa persentase laba bersih dari ekuitas. Karena itu digunakan laba setelah pajak dan kekayaan perusahaan. Return on investment yang tinggi menunjukkan kinerja yang baik, begitu pula dengan return on investment yang rendah menunjukkan kinerja yang buruk.

*d. Return on Total Asset*

Rasio ini menunjukkan berapa diperoleh laba bersih jika diukur dari nilai aset.

*e. Basic Earning Power*

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan memperoleh laba diukur dari jumlah laba sebelum dikurangi bunga dan pajak dibandingkan dengan total aset.

*f. Contribution Margin*

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang akan menutupi biaya-biaya tetap atau biaya operasi.

4. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas menggambarkan aktivitas perusahaan yang dilakukan dalam menjalankan operasinya. Rasio aktivitas adalah rasio yang

menunjukkan sejauh mana efisiensi perusahaan dalam menggunakan aset untuk memperoleh penjualan.

Rasio ini antara lain :

*a. Receivable Turn Over*

Rasio ini menunjukkan berapa cepat penagihan piutang. Perputaran piutang merupakan perbandingan antara penjualan dengan piutang, menunjukkan kualitas piutang perusahaan dan kesuksesan perusahaan dalam mengumpulkan piutangnya. Semakin cepat perputaran piutang, maka semakin bagus dalam analisis keuangan.

*b. Fixed Asset Turn Over*

Rasio ini menunjukkan berapa kali nilai aset tetap berputar bila diukur dengan volume penjualan. Perputaran aktiva tetap adalah rasio antara penjualan dengan aktiva tetap neto. Rasio ini menunjukkan bagaimana perusahaan menggunakan aktiva tetap seperti gedung, kendaraan, mesin-mesin, perlengkapan kantor. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin efektif penggunaan aktiva tetap, sebaliknya semakin rendah rasio menunjukkan ketidakefektifan dalam penggunaan aktiva.

*c. Total Asset Turn Over*

Rasio ini menunjukkan seberapa jauh kemampuan aset total menciptakan penjualan. Perputaran total aktiva menunjukkan bagaimana tingkat efektivitas perusahaan dalam menggunakan seluruh aktiva untuk menciptakan penjualan dan mendapatkan laba. Rasio yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan itu baik, sebaliknya rasio yang

rendah menunjukkan kinerja perusahaan tidak baik dan jika hal ini terjadi maka manajemen perusahaan perlu meninjau kembali strategi, pemasaran, dan pengeluaran modalnya.

d. Periode Penagihan Piutang

Rasio ini menunjukkan berapa lama perusahaan melakukan penagihan piutang. Periode pengumpulan piutang, yaitu rata-rata hari yang diperlukan untuk mengubah piutang menjadi kas.

5. Rasio Produktivitas

Jika perusahaan ingin dinilai dari segi produktivitas unit-unitnya maka bisa dihitung rasio produktivitas. Rasio ini menunjukkan tingkat produktivitas dari unit atau kegiatan yang dinilai, yaitu :

a. Rasio Karyawan atas penjualan

Rasio ini menunjukkan sejauh mana kemampuan karyawan menghasilkan laba.

b. Rasio Biaya per Karyawan

Rasio ini menunjukkan jumlah biaya yang diukur dari jumlah karyawan.

c. Rasio Laba Terhadap Karyawan

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan menciptakan laba.

### 2.3.2 Kelebihan dan Kelemahan Ukuran Finansial

Ukuran finansial dapat dilihat dari rasio keuangan, memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut menurut Manulang (2005) :

- a. Ukuran finansial merupakan angka-angka atau ikhtisar statistik yang lebih mudah dibaca dan ditafsirkan.
- b. Sangat bermanfaat untuk bahan mengisi model-model pengambilan keputusan dan model prediksi.
- c. Lebih mudah melihat perkembangan perusahaan secara periodik atau time series.
- d. Lebih mudah melihat tren perusahaan serta melakukan prediksi di masa yang akan datang.

Selain memiliki keunggulan, ukuran finansial juga memiliki keterbatasan.

Adapun keterbatasan tersebut adalah :

- a. Kesulitan dalam memilih ukuran finansial yang tepat yang dapat digunakan untuk kepentingan pemakainya.
- b. Keterbatasan yang dimiliki akuntansi atau laporan keuangan juga menjadi keterbatasan teknik ini seperti :
  - Bahan perhitungan ukuran finansial itu banyak mengandung taksiran dan pertimbangan yang dapat dinilai biasa atau subjektif.
  - Nilai yang terkandung dalam ukuran finansial adalah nilai perolehan (cost).
- c. Jika data untuk menghitung ukuran finansial tidak tersedia, akan menimbulkan kesulitan menghitungnya.
- d. Akan menimbulkan kesulitan jika data yang tersedia tidak sinkron.

## **2.4 Penilaian Kinerja dengan Ukuran non Finansial**

Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, pengukuran kinerja dengan ukuran finansial dirasa tidak cukup, sehingga memicu banyak pengembangan ukuran-ukuran non finansial.

### **2.4.1 Ukuran non Finansial**

Ukuran finansial yang digunakan (Kaplan & Norton, 1996) adalah :

#### **1. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan ini, manajer perusahaan akan mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi kemudian akan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan segmen tersebut. Pengukuran yang biasa dilakukan adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan customer baru, profitabilitas customer, dan pangsa pasar pada segmen tersebut. Selain itu, pengukuran yang bisa dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada nilai – nilai yang diinginkan pelanggan atas produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Misalnya, waktu produksi, kualitas, dan harga.

Kaplan dan Norton (1996) membagi pengukuran atas pelanggan ini menjadi dua yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan pengukuran di luar kelompok utama.

Kelompok pengukuran utama pelanggan ini terdiri dari:

a. *Market Share*

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

b. *Customer Retention*

Mengukur suatu tingkatan dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan customer.

c. *Customer Acquisition*

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan customer atau bisnis baru.

d. *Customer Satisfaction*

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja – kinerja tertentu dalam proporsi nilai.

e. *Customer Profitability*

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

Kelompok pengukuran diluar nilai utama terdiri dari :

a. *Atribut produk/jasa*

Atribut produk/jasa ini meliputi fungsi, harga, dan mutu produk/ jasa.

b. *Hubungan customer*

Hubungan customer ini mencakup penyampaian produk/jasa kepada customer dan bagaimana perasaan customer setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi

Citra dan reputasi ini menggambarkan faktor – faktor tak berwujud yang membuat customer tertarik pada suatu perusahaan.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (1996) rantai nilai dari proses bisnis intern ini meliputi tiga proses bisnis utama yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Proses inovasi

Dalam proses inovasi ini, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang masih tersembunyi. Lalu perusahaan menciptakan produk/jasa yang dibutuhkan tersebut. Aktivitas ini menentukan suksesnya perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi ini antara lain: persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh generasi produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu (*break even time*).

b. Proses operasi

Proses operasi ini berawal dari penerimaan pesanan pelanggan sampai dilakukannya pengiriman produk/jasa pada pelanggan. Proses operasi ini mudah diukur karena sifat kejadiannya rutin. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran – pengukuran seperti waktu respons, kualitas, dan biaya ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari produk/jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

c. Layanan purna jual

Layanan purna jual ini mencakup kegiatan garansi, aktivitas perbaikan, penanganan atas barang rusak dan dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran. Pengukuran yang digunakan dalam layanan purna jual ini sama dengan pengukuran pada proses operasi yaitu waktu, kualitas, dan biaya.

3. Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran

Dalam rangka mencapai tujuan proses bisnis intern perusahaan harus memiliki personel yang memiliki kemampuan dan kecakapan tinggi. Kaplan dan Norton (1996) memiliki tiga kategori utama dalam perspektif ini yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

a. Kapabilitas pekerja

Pengukuran kemampuan pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Sedangkan untuk kesetiaan pekerja dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja, dan untuk produktivitas pekerja dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

b. Kapabilitas sistem informasi

Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran

kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil – hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim.

#### **2.4.2 Kelebihan dan Kelemahan Ukuran non Finansial**

Ukuran non finansial memiliki kelebihan dan kelemahan (Kaplan dan Norton, 1996). Kelebihan ukuran non finansial diantaranya adalah :

a. Hubungan yang dekat dengan strategi jangka panjang organisasi.

Sistem pengukuran finansial biasanya lebih terfokus kepada kinerja jangka pendek organisasi. Mereka tidak terlibat dalam kemajuan yang berkaitan dengan tuntutan pelanggan maupun persaingan, atau tujuan non finansial lainnya yang juga penting dalam mencapai profitabilitas dan tujuan strategis jangka panjang.

b. Indikator non finansial mencerminkan aset tidak berwujud.

Data finansial tidak menunjukkan aset tidak berwujud yang merupakan salah satu kunci sukses dalam industri. Melalui indikator non finansial, maka aset tak berwujud dapat terukur juga.

- c. Indikator non finansial dapat menjadi indikator yang lebih baik bagi kinerja finansial di masa depan.

Meskipun tujuan utama adalah memaksimalkan kinerja finansial, ukuran finansial saat ini mungkin tidak menangkap manfaat jangka panjang dari keputusan yang dibuat saat ini.

- d. Memberikan sinyal pada manajer untuk memperbaiki kinerja.

Ukuran finansial tidak dapat mengukur kinerja manajer secara keseluruhan, seperti yang dilakukan ukuran non finansial. Sehingga dengan adanya ukuran non finansial, manajer dapat mengetahui di area mana ia harus melakukan perbaikan.

Adapun dibalik kelebihan tersebut, ukuran non finansial juga memiliki kekurangan, yaitu:

- a. Konsumsi waktu dan biaya.

Waktu dan biaya seringkali menjadi masalah bagi perusahaan. Biaya dalam suatu sistem bisa jadi lebih besar dibandingkan manfaat yang dapat diperoleh. Mengevaluasi kinerja dengan banyak ukuran bisa menghabiskan banyak waktu.

- b. Kurangnya hubungan sebab akibat.

Banyak perusahaan yang menggunakan ukuran non finansial tidak memahami hubungan antara ukuran-ukuran tersebut atau memverifikasi ukuran-ukuran tersebut berkaitan dengan kinerja akuntansi. Hubungan yang tidak dipahami sebelumnya dapat menciptakan dua masalah ketika mengevaluasi kinerja. Pertama, ukuran yang salah justru memfokuskan

perhatian pada objek yang salah. Kedua, perbaikan tidak dapat dihubungkan kepada hasil. Tidak adanya model yang jelas mengenai hubungan antara ukuran-ukuran ini juga menimbulkan kesulitan dalam mengevaluasi tingkat kepentingannya. Tanpa mengetahuinya, perusahaan akan sulit untuk mengambil keputusan atau mengukur kesuksesan berdasarkan hal tersebut.

c. Kurang handal dalam statistik.

Masalah selanjutnya adalah kurang dapat diandalkan secara statistik. Banyak data non finansial seperti ukuran kepuasan yang berdasarkan atas survey terhadap beberapa responden dan beberapa pertanyaan. Ukuran ini umumnya kurang dapat diandalkan secara statistik sehingga mengurangi kemampuan untuk memprediksi hasil keuangan di masa depan.

d. *Measurement Disintegration*.

Walaupun ukuran non finansial dapat mencakup berbagai dimensi dari kerja organisasi, namun mengimplementasikan sistem evaluasi dengan banyak ukuran dapat mengarah pada *measurement disintegration*. Hal ini terjadi karena terlalu banyaknya ukuran menghilangkan efek dari proses pengukuran itu sendiri.