

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan merupakan lembaga yang beroperasi bagi semua pihak yang berkepentingan meliputi pemegang saham, kreditur, pegawai, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Sehingga perusahaan dituntut untuk memperhatikan dampak dari kegiatan yang dilakukan. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan perusahaan, maka semakin banyak kompleks permasalahan yang dihadapi.

Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Balanced Scorecard mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan pengukuran Scorecard berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework Balanced Scorecard.

Memasuki lingkung bisnis yang kompetitif, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena itu penting bagi perusahaan untuk selalu memperhatikan sistem manajemennya. Ada tiga alasan mengapa manajemen sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi,

yaitu untuk mencapai tujuan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Pengukuran kinerja dalam manajemen memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Hasil pengukuran kinerja berperan penting terhadap keputusan strategi perusahaan, serta dapat dimanfaatkan oleh perusahaan agar mampu bersaing, berkompetisi, dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja yang berkembang selama ini, baik di perusahaan jasa maupun manufaktur di Indonesia, masih menerapkan pengukuran kinerja dengan tolak ukur tradisional, yang hanya berfokus pada aspek keuangan, seperti EVA (*Economic Value Added*) dan ROI (*Return On Investment*). Untuk mencapai kesuksesan tanpa penilaian kinerja dan aspek nonkeuangan.

Informasi keuangan saja dapat berakibat “*misleading*” karena untuk menghadapi lingkungan yang didalamnya pelanggan memegang kembali kendali bisnis, ukuran keuangan sebagai pengukur kinerja eksekutif dan manajer pusat pertanggung jawaban memiliki keterbatasan seperti, ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun kedepan, padahal ukuran kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi sebagai basis pengukurannya. Selain itu informasi tersebut cenderung berfokus pada jangka pendek.

Untuk mencapai keberhasilan yang kompetitif, perusahaan perlu memfokuskan terutama faktor-faktor yang mempunyai jangka yang lebih panjang, seperti mengadopsi teknologi informasi dan pemanufakturan, kualitas produk dan loyalitas pelanggan. Contohnya penekanan terhadap informasi keuangan saja dapat

mengarahkan manajemen untuk menekankan pada penurunan biaya (biaya sebagai ukuran keuangan), dan mengabaikan atau bahkan menurunkan standar kualitas (merupakan ukuran nonkeuangan). Keputusan ini dapat menjadi kekeliruan yang fatal, mengarah pada hilangnya pelanggan dan pangsa pasar jangka panjang. Konsultan bisnis yang terkenal secara internasional, seperti W. Edwards Deming, Peter Drucker, dan lainnya menunjukkan pentingnya melihat ukuran nonkeuangan jangka panjang pada kinerja operasional jika perusahaan ingin berhasil dalam persaingan.

Dalam prakteknya, *Balance Scorecard* memiliki kelemahan-kelemahan antara lain adanya kritik terkait dengan sulitnya menyeimbangkan ukuran keuangan dengan ukuran nonkeuangan, *Balance Scorecard* tidak akan sampai kepada sasarnya jika tidak berhasil dalam menyeimbangkan kedua ukuran tersebut, terdapat kegagalan untuk mengubah peningkatan kinerja operasional menjadi meningkat kinerja keuangan memaksa para eksekutif untuk merumuskan kembali strategi perusahaan atau rencana implementasinya.

Namun, demikian dibalik kelemahannya, *Balance Scorecard* juga memiliki keunggulan-keunggulan tersendiri, seperti tersedianya umpan balik bagi para manajer dan karyawan sehingga mereka dapat mengambil tindakan tepat waktu dan memelihara konsisten tindakan dan strategi dengan digabungkannya kinerja keuangan dan nonkeuangan, *Balance Scorecard* membantu menejer melampaui gagasan tradisional mengenai sekat-sekat fungsioanal sehingga mereka mampu membuat keputusan dan mengatasi masalah dengan lebih baik.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas maka, penulis tertarik dan merasa termotivasi untuk menyusun skripsi ini dengan judul “ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKUR KINERJA PADA PT SECURINDO PACKATAMA INDONESIA”

## **1.2. Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

1. Agar penerapan *Balance Scorecard* dapat dilaksanakan pada PT. Securindo Packatama untuk memiliki kinerja pada bagian periode berjalan.
2. Agar *Balance Scorecard* dapat menjadi petunjuk (follow up) manajemen pada periode yang akan datang.

### **1.2.2. Pembatasan Masalah**

Penyusunan skripsi ini berdasarkan pada data dan ketentuan yang diperoleh setara hasil peninjauan terhadap kegiatan perusahaan yang diteliti. Pembahasan materi skripsi ini mengarah pada penerapan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja manajemen pada PT Securindo Packatama Indonesia ditinjau dari empat dimensi, yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran

### **1.2.3. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan alasan pemilihan judul di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *Balance Scorecard* dapat memperoleh dengan tepat dan konprenship terhadap kinerja manajemen PT. Securindo Packatama?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balance Scorecard* terhadap penilaian kinerja perusahaan.
2. Memberikan alternatif terhadap pengukuran secara menyeluruh dari semua kegiatan perusahaan.

#### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Menambah pengetahuan dan pengalaman penulis dalam bidang akuntansi
2. Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan untuk menilai kemampuan alat ukur yang lebih komprehensif, akurat, dan seimbang.
3. Perkembangan ilmiah, baik untuk menambah bahan bacaan maupun untuk memperkaya perbendaharaan kepustakaan.

### **1.4. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini disusun lima bab dengan masing-masing sub babnya. Bab-bab tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjadi pemandu bagi uraian dan pembahasan mengenai hal yang mendorong penulis membahas masalah yang dijadikan judul skripsi. Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori untuk pembahasan yang ada. Di sini penulis akan menguraikan secara garis besar mengenai *Balance Scorecard* secara umum, faktor-faktor keberhasilan dalam empat dimensi, yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

#### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan dibahas mengenai definisi operasional variable, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisa data.

#### BAB IV DESKRIPSI PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta penyajian data yang diperoleh dan dilengkapi dengan hasil penelitian.

#### BAB V PENUTUP

Mencakup semua rangkuman yang mengarah pada suatu kesimpulan mengenai judul yang diambil dan sebagai tambahan akan dimasukkan pula saran-saran tentang permasalahan yang dibahas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Penelitian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>1</sup> Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan pesan yang mereka mainkan dalam organisasi. Oleh karena itu jika informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan komponen sentral dalam sistem pengendalian manajemen, kebanyakan manajer mengakui bahwa pengukuran memberikan peranan penting dalam mengkomunikasikan, mengidentifikasi, dan mencapai tujuan melalui strategi manajemen. Membuat keputusan perencanaan dan pengendalian memerlukan informasi-informasi

---

<sup>1</sup> Mulyadi. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, STIE YKAPN, Yogyakarta, 2001. Hal 419

mengenai bagaimana sub unit yang berbeda memerlukan kinerja masing-masing.

Dalam Standar Akuntansi Keuangan yang disusun oleh Ikatan Akuntansi Indonesia dijelaskan tentang pentingnya informasi dari kinerja perusahaan, yaitu :<sup>2</sup>

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

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa informasi dari penelitian kinerja tentang ini dibutuhkan tidak hanya kepentingan perusahaan dalam jangka pendek saja, tetapi juga berperan penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Informasi ini juga dibutuhkan oleh pemakai laporan keuangan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas (setara kas), guna mengambil keputusan ekonomi yang lebih tepat dan lebih baik.

Jadi secara umum, definisi pengukuran kinerja adalah suatu usaha atau mekanisme yang dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan untuk mencapai strateginya, baik dalam jangka waktu sekarang maupun di masa yang akan datang.

## **2.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

### **1. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Meskipun penilaian kinerja adalah tugas yang sulit dan tidak menyenangkan tetapi untuk kepentingan pengendalian, manajemen harus

---

<sup>2</sup> Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). Standar Akuntansi Keuangan Salemba Empat. Jakarta. 2004. Hal 5

tetap melakukan penilaian. Di samping itu terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat di capai oleh metode lain.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah di ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.<sup>3</sup>

Tujuan pengukuran kinerja secara umum menurut Mulyadi adalah sebagai berikut:

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

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun yang ekstrinsik.

---

<sup>3</sup> Mulyadi. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta. 2001. Hal 420

## 2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Adapun manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

### 1) Menurut Mulyadi

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi adalah :<sup>4</sup>

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pendistribusian karyawan secara maksimum
- b. Membantu mengambil keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik (feed back) bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2) Menurut Atkinson, Banker, Kalpan, dan Young

Manfaat pengukuran kinerja menurut Atkinson, Banker, Kalpan, dan Yong adalah :<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Mulyadi. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta. 2001. Hal 420

<sup>5</sup> Atkinson Anthony A, Rajiv D Banker, Robert S Kaplan. And Mark S Young. *Management Accounting*. Prentice Hall International. New Jersey. 2011. Hal 51

a. Refleksi terhadap pelanggan

Pengukuran kinerja membantu perusahaan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan memfokuskan pada perbaikan atas masalah-masalah yang dihadapi pelanggan

b. Refleksi terhadap validasi pelanggan

Pengukuran kinerja membantu perusahaan untuk mendefinisikan nilai pelanggan dengan cepat. Nilai pelanggan berhubungan dengan pemahaman terhadap *output activity measurement* (pengukuran fisik terhadap aktivitas-aktivitas) maupun *outcomemeasurement* (bagaimana pelanggan menilai hasil dari aktivitas-aktivitas)

c. Refleksi terhadap umpan balik.

Pengukuran kinerja membantu perusahaan untuk membantu pelanggan mengidentifikasi masalah dan memberikan saran/solusi kepada mereka. Dalam hal ini, perusahaan melihat hal tersebut melalui dua signal yaitu :

1) *Warning signal*

Signal atau tanda menyatakan bahwa sesuatu telah terjadi kesalahan. Dalam bisnis biasanya dipengaruhi oleh pengukuran profit atau biaya.

2) *Diagnotic signal*

Signal atau tanda mengidentifikasi masalah apa yang terjadi dan berusaha untuk mencari jalan pemecahannya

### **2.1.3. Tahapan Pengukuran Kinerja**

#### **1. Tahapan Persiapan**

Tahap persiapan terdiri tiga tahap inti, yaitu:<sup>6</sup>

- 1) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

Pengukuran kinerja yang 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/standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerja dengan batas tanggung jawab dengan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah dinilai kinerjanya.

Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab diuraikan dalam tiga hal, yaitu:

- a. Kriteria penerapan tanggung jawab

Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria berikut:

- a) Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan atau biaya
- b) Batas tanggung jawab harus teliti dan adil.

---

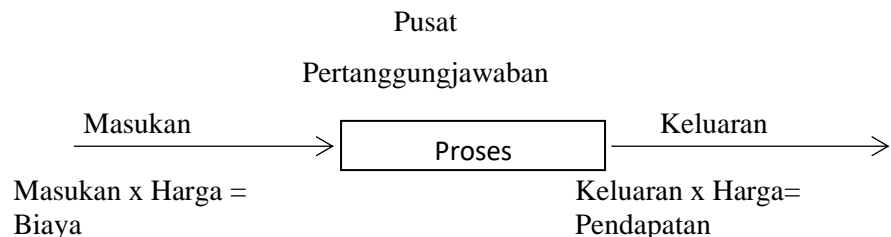
<sup>6</sup> Mulyadi. *Akuntansi Manajemen : konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta. 2001 Hal 424

- c) Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam pemenuh tugas tertentu.
- d) Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer.
- b. Tipe pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam sasaran uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

**Gambar 2.1**

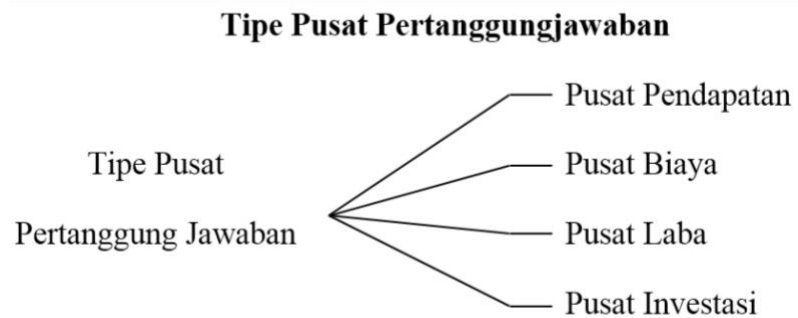
**Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Sistem**



Sumber : Mulyadi Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan rekayasa. STIE YKPN, Yogyakarta 2001. Hal 426

Berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungannya di antara keduanya, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi (4) macam yaitu :

**Gambar 2.2**



Sumber : Mulyadi : akuntansi Manajemen : konsep, manfaat, dan Rekayasa, STIE, YKPN, Yogyakarta. 2001. Hal 427

c. Karakteristik pusat pertanggungjawaban

**Pusat pendapatan** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang didapat oleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak di mintai pertanggungjawabannya mengenai masukannya, karena tidak dapat dipengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh pusat pendapatan adalah departemen pemasaran. Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibenani

tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh di departemen tersebut.

**Pusat biaya** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur presentasinya atas dasar biaya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawabannya mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Dalam pusat biaya, ukurannya tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan manajer pusat biaya tersebut, tidak dapat bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Meskipun keluaran departemen produksi mudah diukur secara kuantitatif, namun karena tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban tersebut adalah untuk menghasilkan keluaran tertentu dengan masukan serendah mungkin, maka biasanya tidak dipandang perlu mengukur pendapatan departemen produksi.

**Pusat laba** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu, dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam suatu rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

**Pusat investasi** adalah pusat laba yang manajernya diukur presentasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran presentasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembali investasi (*Return On Investment*). Dapat pula manajer pusat investasi, di ukur presentasinya dengan menggunakan residual income, yang merupakan laba dikurangi dengan beban modal (*Capital Charge*).

2) Penetapan kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

Dalam menetapkan kriteria kinerjamanajer, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:

a. Dapat diukur atau tidaknya kreteria

Tidak semua kreteria dapat diukur secara kuantitatif. Keunggulan produk di pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, kekompakan tim, kepatuhan perusahaan terhadap semua peraturan kemasyarakatan merupakan ukuran kinerja yang bersifat jangka panjang dan sulit diukur secara kuantitatif. Hal ini berada dengan ukuran kemampuan unit organisasi dalam menghasilkan laba yang mudah dapat diukur secara kuantitatif.

b. Rentang waktu sumber daya dan biaya

Sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu seringkali memiliki rentang waktu jangka panjang untuk menghasilkan manfaat bagi perusahaan. Sebagai contoh, usaha bagian penelitian dan pengembangan yang ditunjukkan untuk mengembangkan produk baru, kemungkinan akan menghasilkan manfaat (misalnya kenaikan laba) beberapa tahun kemudian. Jika kinerja bagian penelitian dan pengembangan yang diukur tahunan, maka rentang waktu yang digunakan untuk pengukuran kinerja (satu tahun) tidak sesuai dengan manfaat sumber daya yang dikorbankan (dapat memiliki manfaat beberapa tahun).

c. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria

Manajer yang dinilai kinerjanya akan memiliki kecenderungan untuk mengarahkan usahanya menuju pencapaian sesuatu yang diberi bobot besar dalam penilaian kinerja. Jika misalnya manajemen puncak memberikan 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 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 seseorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenangnyadan ditetapkan pula kriteria dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya,langkah berikutnya dalam pengukuran kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manejer tersebut.

Seringkali manajer yang diukur kinerjanya melakukan manipulasi informasi yang dijadikan umpan balik kinerjanya melindungi kepentingan diri manajer tersebut. Prilaku yang tidak semestinya yang sering kali muncul dalam pengukuran kinerja adalah :

a. Perataan (*Smoothing*)

Perataan meliputi semua kegiatan yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi arus data, dengan cara mempercepat atau menunda pesan yang di sampaikan kepada manajer atasannya.

b. Pecondongan (*Biasing*)

Prilaku yang timbul dalam proses pengukuran kinerja sesungguhnya adalah pecondongan, yang merupakan metode manipulasi data yang digunakan manajer dengan memilih pesan diantara berbagai rangkaian pesan yang mungkin dihasilkan, yang kemungkinan menghasilkan gambaran yang paling menguntungkan bagi kinerja manajer tersebut.

c. Permainan (*Gaming*)

Permainan adalah perilaku pengiriman pesan yang bertindaka untuk menyebabkan pesan yang diinginkan yang seharusnya dikirimkan.

d. Penonjolan dan tidakan melanggar aturan

Penonjolan terjadi dengan cara menonjolkan pesan yang menguntungkan pengirim pesan dan menyembunyikan pesan yang tidak menguntungkan dirinya. Perilaku ini sering terjadi jika perusahaan menggunakan kriteria beragam untuk pengukuran kinerjanya. Penonjolan dapat beterjadi dengan cara menonjolkan pesan yang menguntungkan pengirim pesan dan menyembunyikan pesan yang tidak menguntungkan dirinya. Perilaku ini sering terjadi jika perusahaan menggunakan kriteria beragam untuk pengukuran kinerjanya. Penonjolan dapat berupa pemalsuan data yang digunakan untuk pengukuran kinerja jika manajer tidak mencapai target yang telah ditetapkan .

## 2. Tahap Penilaian

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu:<sup>7</sup>

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam mengevaluasi kinerja, hasil pengukur kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah di tetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari

---

<sup>7</sup> Mulyadi. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta. Hal 424

sasaran yang telah ditetapkan diumpantbalikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya. Laporan kinerja harus memenuhi persyaratan berikut ini untuk menghasilkan perilaku yang fungsional, diantaranya adalah :

- a. Laporan kinerja untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci, dan laporan kinerja untuk manajer tingkat diatasnya harus berisi informasi yang ringkas.
  - b. Laporan kinerja berisi unsur terkendali dan usur tidak terkendali yang disajikan secara terpisah, sehingga manajer yang bertanggung jawab ataskinerja dapat diminta pertanggungjawaban atas unsur-unsur yang terkendali olehnya.
  - c. Laporan kinerja harus mencakup penyimpangan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.
  - d. Laporan kinerja sebaiknya diterbitkan paling tidak sebulan sekali.
  - e. Laporan kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman pemakai.
  - f. Penyajian Laporan kinerja sebaiknya memperhatikan kemampuan penerima dan memahami laporan tersebut. Bagan dan grafik lebih mudah dipahami dibandingkan dengan uraian yang menggunakan kata-kata.
2. Penentuan penyebabnya operasioanal dan penyimpangan perilaku yang merugikan.

Masalah yang mungkin timbul dalam menentukan penyebab penyimpangan adalah manajer dan bawahannya tidak berkerjasama dalam penyelidikan. Seringkali penyebab terjadinya penyimpangan dianggap sebagai upaya untuk mencari siapa yang salah. Dalam situasi semacam ini, manajer seringkali merasa terancam, bersikap bertahan, menolak kekurangan yang terjadi, atau menyalahkan orang lain. Untuk menghindari situasi semacam ini, para manajer harus diyakinkan bahwa proses evaluasi adalah mencari penyebab yang ditujukan untuk memecahkan masalah dimasa yang akan datang, dan bukan mencari siapa yang salah atas hasil yang tidak menguntungkan di masa lalu.

Untuk membentuk perilaku yang fungsioanal dalam proses penentuan penyebab terjadinya penyimpangan, harus diselenggarakan rapat untuk berbagai jejang manajer. Rapat tersebut harus merupakan forum pembicaraan pemecahan terutama masalah-masalah yang timbul akibat penyimpangan dan mendorong partisipasi aktif setiap peserta yang hadir untuk memecahkan masalah. Dalam rapat, sebaiknya manajer atas harus memperlihatkan sikap mambantu dan konstruktif sepanjang waktu rapat, dan menahan diri dari tindakan menyebarluaskan dan menghukum kegagalan.

3. Penegakan perilaku dan tindakan yang diinginkan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

Penilaian kinerja ditunjukan untuk mencegah perilaku tertentu di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang

dicapai dengan menggunakan yang tidak diinginkan bukan merupakan tujuan pengukuran kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil. Hasil merupakan petunjuk efektif kinerja organisasi harus melakukan evaluasi atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut.

Sistem akuntansi memiliki fungsi yang penting dalam evaluasi kinerja manajer dengan cara menyajikan data kuantitatif untuk menentukan bagaimana, kepada siapa, dan untuk apa penghargaan didistribusikan. Sistem akuntansi juga dapat menunjukkan bidang yang didalamnya perlu diadakan perubahan perilaku untuk penyehatan dan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

## **2.2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Tradisional**

### **2.2.1. Pengertian Laporan Keuangan**

Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan.

Laporan mengutip pernyataan dari Jhon N Meyer (financial Statement Analysis) mengatakan bahwa :<sup>8</sup>

“Laporan keuangan adalah dua daftar yang disusun oleh akuntan pada akhir periode untuk suatu perusahaan. Kedua daftar itu adalah neraca atau posisi

---

<sup>8</sup> Munawir . *Analisi Laporan Keuangan*. STIE YKPN. Yogyakarta. 2000. Hal 5

keuangan, dan daftar pendapatan atau daftar laba/rugi. Pada akhir-akhir ini sudah menjadi kebiasaan bagi perusahaan-perusahaan untuk menambah daftar ketiga yaitu daftar surplus atau laba yang tidak dibagikan (laba ditahan).

Sedangkan menurut Soemarso dalam bukunya *Akuntansi Suatu Pengantar*, laporan keuangan didefinisikan, sebagai :<sup>9</sup>

“Sebuah bentuk pencatatan dari sebagai macam kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang dilaporkan dalam periode tertentu, namun biasanya dilaporkan pada akhir tahun.”

Menurut Brigham dan Houston dalam bukunya *Manajemen Keuangan*, Laporan keuangan didefinisikan sebagai berikut:

“beberapa lembar kertas yang bertuliskan angka-angka, tetapi sangat penting juga untuk memikirkan aktiva ril di balik angka-angka tersebut.”<sup>10</sup>

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, laporan keuangan merupakan pencatatan dari berbagai aktivitas perusahaan dalam bentuk neraca, laporan laba/rugi, laba ditahan, yang dilaporkan pada akhir periode.

Laporan keuangan disusun dan disajikan sekurang-kurangnya setahun sekali untuk memenuhi kebutuhan sejumlah besar pemakai. Beberapa di antara pemakai ini memerlukan dan berhak untuk memperoleh informasi tambahan di samping yang tercakup dalam laporan keuangan. Namun demikian, banyak pemakai yang sangat tergantung pada laporan keuangan sebagai sumber utama informasi keuangan, karena itu laporan keuangan

---

<sup>9</sup> Soemarso. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Rineka Cipta. Jakarta. 2000. Hal 23

<sup>10</sup> Brigham Eugene F and F Houston. *Manajemen Keuangan*. Alih Bahasa : Herman Wibowo. Erlangga. Jakarta. 2001. Hal 36

tersebut seharusnya disusun dan disajikan dengan mempertimbangkan kebutuhan mereka.<sup>11</sup>

Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi, neraca, laporan laba/rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan, dengan penjelasan sebagai berikut :<sup>12</sup>

- a. Neraca, adalah laporan yang menunjukkan keadaan keuangan suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Neraca pada umumnya menyajikan daftar aktiva, kewajiban, dan modal perusahaan.
- b. Laporan laba/rugi, adalah laporan yang menunjukkan hasil usaha atau pendapatan dan biaya-biaya selama periode tertentu.
- c. Laporan perubahan ekuitas, adalah yang menunjukkan sebab-sebab perubahan ekuitas dari jumlah pada awal periode menjadi jumlah ekuitas pada akhir periode.
- d. Laporan arus kas, adalah laporan yang menunjukkan arus kas masuk dan kas keluar yang dibedakan menjadi arus kas operasi, arus kas investasi, dan arus kas pendanaan  
  
Arus kas dari bagian operasi mencakup transaksi ke dalam penentuan laba bersih.  
  
Arus kas dari bagian investasi melaporkan transaksi kas untuk perolehan dan penjualan dari aktiva jangka panjang atau bertipe permanen.

---

<sup>11</sup> Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta. 2004. Hal 2

<sup>12</sup> Baridwan Zaki. *Intermediate Accounting*, BPF. Yogyakarta. 2004. Hal 3

Arus kas bagian pendanaan melaporkan transaksi kas yang mengaitkan investasi kas oleh pemilik, dan peminjaman, serta penarikan oleh pemilik.<sup>13</sup>

e. Catatan atas laporan keuangan.

Penyusunan laporan keuangan dilakukan secara periodik, dan periode yang bisa digunakan adalah tahunan yang dimulai pada 1 Januari dan berakhir pada 31 Desember. Walaupun periode akuntansi yang digunakan adalah tahunan, manajemen masih dapat menyusun laporan keuangan untuk periode yang lebih pendek. Laporan keuangan yang dibuat untuk periode yang lebih pendek dari satu tahun disebut laporan interim.

### 2.2.2. Tujuan Laporan Keuangan

Pada umumnya tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Informasi posisi keuangan terutama disediakan dalam neraca, sedangkan informasi kinerja terutama disediakan dalam laporan laba/rugi.<sup>14</sup>

Laporan keuangan harus menyajikan secara wajar posisi keuangan, kinerja keuangan, perubahan ekuitas, dan arus kas perusahaan dengan menerapkan PSAK secara benar disertai atas laporan keuangan.

---

<sup>13</sup> Nisworger Rollin C, Philip E Fess, and Carl S Warren. *Prinsip-Prinsip Akuntansi*. Erlangga. Jakarta. 1991. Hal 29

<sup>14</sup> Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta 2004. Hal 4

Tujuan laporan keuangan menurut Zaki Baridwan dalam bukunya *Intermediate Accounting* yang dikutip dari *Statement Of Financial Accounting Concepts* (SFAC), nomor 1 dinyatakan bahwa pelaporan keuangan harus menyajikan informasi yang :<sup>15</sup>

- a. Berguna bagi investor dan kreditur yang ada dan potensial dan pemakai lainnya dalam membuat keputusan untuk investasi, pemberian kredit dan keputusan lainnya. Informasi yang dihasilkan itu harus memadai bagi mereka yang mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kegiatan dan usaha perusahaan dan peristiwa-peristiwa ekonomi, serta bermaksud untuk menelaah informasi-informasi itu secara sungguh-sungguh.
- b. Dapat membantu investor dan kreditur yang ada dan yang potensial dan pemakaian lainnya untuk menaksir jumlah, waktu, dan ketidakpastian dari penerimaan uang di masa yang akan datang yang berasal dari deviden atau bunga dan dari penerimaan uang yang berasal dari penjualan, pelunasan, atau jatuh temponya surat-surat berharga pinjaman-pinjaman.
- c. Menunjukkan sumber-sumber ekonomi dari suatu perusahaan, klaim atas sumber-sumber tersebut (kewajiban perusahaan untuk mentransfer sumber-sumber ke perusahaan lain dan kepemilikan perusahaan), dan pengaruh dari transaksi-transaksi, kejadian dan keadaan keadaan yang mempengaruhi sumber-sumber tersebut.

---

<sup>15</sup> Baridwan Zaki. *Intermediate Accounting*. BPFE. Yogyakarta. 2004. Hal 2

### 2.2.3. Karakteristik Kualitatif Laporan Keuangan

Karakteristik kualitatif merupakan ciri khas yang membuat informasi dalam laporan Keuangan berguna bagi pemakai. Terdapat empat karakteristik kualitatif pokok dari laporan keuangan, yaitu: <sup>16</sup>

a. Dapat dipahami

Kualitas penting informasi yang ditampung dalam laporan keuangan adalah kemudahannya untuk segera dapat dipahami oleh pemakainya. Untuk maksud ini, pemakai diasumsikan memiliki pengetahuan yang memadai tentang aktivitas ekonomi dan bisnis, akuntansi, serta kemauan untuk mempelajari informasi dengan ketekuan yang wajar. Namun demikian, informasi kompleks yang seharusnya dimasukkan dalam laporan keuangan tidak dapat dikeluarkan hanya dasar pertimbangan bahwa informasi tersebut terlalu sulit untuk dapat dipahami oleh pemakai tertentu.

b. Relevan

Agar bermanfaat, informasi harus relevan untuk memenuhi kebutuhan pemakai dalam proses pengambilan keputusan. Informasi memiliki kualitas informasi relevan kalau dapat mempengaruhi keputusan ekonomi pemakai dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu, masa kini, dan masa depan, menegaskan atau mengoreksi hasil evaluasi mereka di masa lalu.

---

<sup>16</sup> Ikatan Akuntansi Indonesia. Standar Akuntansi Keuangan. Salemba Empat. Jakarta. 2004. Hal 7

c. Keandalan

Agar bermanfaat, informasi juga harus handal (*reliable*). Informasi memiliki kualitas handal jika bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material, dan dapat diandalkan pemakainya sebagai penyajian yang tulus atau jujur (*faithful representation*) dari yang seharusnya disajikan atau yang secara wajar diharapkan dapat disajikan.

d. Komparatif

Pemakai harus dapat memperbandingkan laporan keuangan perusahaan antar periode untuk mengidentifikasi kecenderungan (*trend*) posisi dan kinerja keuangan. Pemakaian juga harus dapat memperbandingkan laporan keuangan antar perusahaan untuk mengevaluasi posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan secara relatif. Oleh karena itu, pengukuran dan penyajian dampak dari transaksi dan peristiwa lain yang serupa harus dilakukan secara konsisten untuk perusahaan tersebut, antar periode perusahaan yang sama dan untuk perusahaan yang berbeda.

#### **2.2.4. Prosedur Analisis Laporan Keuangan**

Prosedur analisis laporan keuangan dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu perbandingan dan pengukuran berdasarkan data keuangan yang berasal dari dua periode atau lebih, dan perbandingan dan pengukuran berdasarkan

data keuangan yang hanya dari satu periode fiskal saja. Prosedur-prosedur analisis yang lazim diterapkan dapat diidentifikasi sebagai berikut.<sup>17</sup>

a. Laporan Komparatif

Data keuangan menjadi lebih bermakna bila dibandingkan dengan data serupa untuk periode-periode sebelumnya. Laporan yang mencerminkan data keuangan untuk dua periode atau lebih disebut laporan komparatif. Data komparatif akan dapat memungkinkan para pemakainya menganalisis berbagai tren dalam suatu perusahaan, dengan demikian mendorong kegunaan informasi untuk pengambilan keputusan.

b. Indeks Berseri

Apabila laporan keuangan komparatif menyajikan informasi untuk kedua atau tiga tahun, hasilnya mungkin akan rumit dan bisa membingungkan. Suatu teknik yang digunakan untuk menanggulangi permasalahan ini disebut sebagai suatu indeks berseri. Teknik indeks berseri merupakan analisis horizontal. Teknik ini dapat memberi gambaran kepada para pemakai mengenai posisi keuangan jangka panjang perusahaan, laba, dan sumber penggunaan dana. Namun demikian, pemakai ingin mengetahui bahwa tren berseri jangka panjang peka terhadap inflasi.

c. Laporan Keuangan Persentatif

Penyusunan laporan keuangan persentatif adalah suatu bentuk teknik analisis vertikal yang digunakan secara luas. Hubungan-hubungan

---

<sup>17</sup> Smith Jay M Fred Skousen. Akuntansi Intermediate. Erlangga Jakarta. 1997. Hal 590

persentatif dapat diterapkan dalam presentase atau dalam rasio. Laporan persentatif dapat disusun untuk perusahaan yang sama pada tanggal atau periode yang berbeda, atau untuk dua unit perusahaan yang sama pada tanggal atau periode yang sama.

d. Analisis Atas Komponen-Komponen Laporan Keuangan

Selain prosedur analisis laporan keuangan yang diuraikan sebelumnya, berbagai ukuran dapat dikembangkan mengenai komponen-komponen spesifik laporan keuangan. Beberapa pengukurannya berasal dari kepentingan umum, sementara yang lainnya memiliki signifikansi khusus bagi kelompok-kelompok tertentu. Perhitungan presentase, rasio, tingkat perputaran, dan ukuran-ukuran lainnya dari posisi keuangan dan hasil-hasil operasi untuk suatu periode merupakan suatu bentuk analisis vertikal. Perbandingan dengan ukuran yang sama untuk periodik-periodik lainnya merupakan suatu bentuk analisis horizontal .

### **2.2.5. Rasio-Rasio Dalam Menganalisis Laporan Keuangan**

Rasio analisis keuangan meliputi dua jenis perbandingan. Pertama, analisis dapat membandingkan rasio sekarang dengan yang lalu dan yang akan datang untuk perusahaan yang sama (perbandingan internal). Jika rasio keuangan disajikan dalam bentuk daftar untuk periode beberapa tahun, analisis dapat mempelajari komposisi perubahan-perubahan dan menetapkan apakah telah

terdapat suatu perbaikan atau bahkan sebaliknya di dalam kondisi keuangan dan presentasi perusahaan selama jangka waktu tertentu. Rasio keuangan juga dapat diperhitungkan berdasarkan laporan keuangan performa atau proyeksi, dan diperbandingkan dengan rasio sekarang atau masa lalu.

Kedua, perbandingan meliputi perbandingan rasio perusahaan dengan perusahaan lainnya yang sejenis atau dengan rata-rata industri pada suatu titik yang sama (perbandingan eksternal). Perbandingan tersebut dapat memberikan gambaran relatif tentang kondisi keuangan satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis seorang analis dapat memberikan pertimbangan yang realitis. Sejauh mungkin, data akuntansi dari bermacam-macam perusahaan yang berbeda dapat distandarkan. Namun walaupun dengan angka-angka yang distandarkan, seorang analis harus hati-hati dalam menaksirkan perbandingan itu.<sup>18</sup>

Rasio keuangan yang ada bermacam-macam karena rasio dapat dibuat menurut kebutuhan penganalisa. Demikian pula pengelompokan rasio juga bermacam-macam. Apabila dilihat dari sumbernya, darimana rasio itu dibuat, maka rasio-rasio dapat digolongkan dalam tiga golongan, yaitu :<sup>19</sup>

- a. Rasio-rasio neraca (*Balance Sheet Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca, misalnya *current ratio*, *acid-test ratio*, dan lainnya.

---

<sup>18</sup> Sawir Agnes. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2000. Hal 6

<sup>19</sup> Riyanto Bambang. *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta. 1995. Hal 30

- b. Rasio-rasio laporan laba/rugi (*Income Statement Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari laporan laba/rugi, misalnya *gross profit margin*, *net operating margin*, *operating ratio*, dan lainnya.
- c. Rasio-rasio antar laporan (*Inter-Statement Ratio*), ialah rasio-rasio yang disusun dari data yang berasal dari neraca dan data lain yang berasal dari *income statement*, misalnya *assets turnover*, *inventory turnover*, dan lainnya.

Ada yang menggunakan istilah “*financial ratios*” untuk rasio-rasio neraca, “*operating ratios*” untuk rasio-rasio laporan laba/rugi, dan “*financial operating ratios*” untuk rasio-rasio antar laporan. Ada yang mengelompokkan rasio-rasio dalam rasio-rasio likuiditas, rasio-rasio leverage, rasio-rasio aktivitas, dan rasio-rasio profitabilitas.

a. Rasio-Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya pada saat jatuh tempo. Adapun rasio-rasio yang termasuk dalam rasio likuiditas perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Current Ratio*

*Current ratio* merupakan ukuran yang paling umum digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek karena rasio ini menunjukkan seberapa jauh tuntutan dari kreditur jangka pendek dipenuhi oleh aktiva yang diperkirakan menjadi uang tunai dalam periode yang sama dengan jatuh tempo hutang.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

## 2. *Acid-Test Ratio*

Persediaan merupakan unsur aktiva lancar yang tingkat likuiditasnya rendah, sering mengalami fluktuasi harga, dan unsur aktiva lancar ini sering menimbulkan kerugian jika terjadi likuiditas. Jadi rasio cepat lebih baik dalam mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Acid - Test Ratio} = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}}$$

## 3. *Cash Ratio*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan membayar hutang lancarnya dengan kas atau yang setara dengan kas

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash} + \text{Marketable Securities}}{\text{Current Liabilities}}$$

## b. Rasio-Rasio Leverage

Rasio leverage adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang. Rasio *leverage* yang umum digunakan adalah :

### 1. *Debt Ratio*

Rasio ini memperlihatkan proporsi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki. Semakin tinggi hasil persentasenya, cenderung semakin besar risiko keuangannya bagi kreditur maupun pemegang saham.

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Assets}}$$

## 2. Debt Of Equity Ratio (DER)

Rasio ini menggambarkan perbandingan hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan tersebut untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}}$$

## 3. Times Interest Earned (TIE)

Rasio ini juga disebut dengan rasio penutupan (Coverage Ratio), mengukur kemampuan pemenuhan kewajiban tahunan dengan laba operasi (EBIT), sejauh ini mana laba operasi boleh turun tanpa menyebabkan kegagalan dalam pemenuhan kewajiban dalam membayar bunga pinjaman.

$$\text{TIE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Interest Charge}}$$

## 4. Long Term Debt to Equity Ratio

Rasio ini menggambarkan perbandingan hutang jangka panjang dengan modal sendiri untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Long Term Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Total Equity}}$$

c. Rasio-Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektivitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya. Rasio-rasio efektivitas yang umum digunakan adalah :

1. *Inventory Turnover*

Rasio perputaran persediaan mengukur efisiensi pengelolaan persediaan barang dagang. Rasio ini merupakan indikasi yang cukup populer untuk menilai efisiensi operasional, yang memperlihatkan seberapa baiknya manajemen mengontrol modal yang ada pada persediaan

$$\text{Inventory Trunover} = \frac{\text{Cost of Good Sold}}{\text{Average Inventory}}$$

2. *Total Aset Turnover*

Rasio ini menunjukkan efektivitas penggunaan seluruh harta perusahaan dalam rangka menghasilkan penjualan atau menggambarkan berapa rupiah penjualan bersih yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam bentuk harta perusahaan. Kalau perputarannya lambat, ini menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki terlalu besar dibandingkan dengan kemampuan untuk menjual.

$$\text{Total Assests Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}}$$

### 3. *Working Capital Turnover*

Modal kerja bersih adalah aktiva lancar dikurangi hutang lancar. Rasio ini mengukur aktivitas bisnis terhadap kelebihan aktiva lancar atau kewajiban lancar. Rasio ini menunjukkan banyaknya penjualan yang dapat di peroleh perusahaan.

$$\text{Working Capital Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Net Working Capital}}$$

### 4. *Fixed Assets Turnover*

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertanam pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan, atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva tetap.

$$\text{Fixed Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Net Fixed Assets}}$$

## d. Rasio-Rasio Profitabilitas

Rasio keuntungan adalah rasio-rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan. Rasio profitabilitas yang umum digunakan adalah:

### 1. *Gross Profit Margin*

Rasio ini mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya, mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk berproduksi secara efisien. Dalam mengevaluasi dapat di lihat margin

perunit produk, bila rendah maka perusahaan sensstif terhadap pesaingnya.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Sales} - \text{Cost Of Good Sold}}{\text{Sales}}$$

## 2. *Net Profit Margin*

Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}}$$

## 3. *Returt On Assets (ROA)*

Untuk menghitung ROA, ada yang ingin menambahkan bunga setelah pajak dalam pembilang dari rasio tersebut. Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa karena aktiva d danai oleh pemegang saham dan kreditur, maka rasio harus dapat memberikan ukuran produktivitas aktivadalam memberikan pengembalian kedua penanamodal itu.

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

## 4. *Return On Equity (ROE)*

Rasio ini memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif, mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal sendiri atau pemegang saham perusahaan.

$$\text{REO} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Worth}}$$

## 5. *Basic Earning Power*

Daya dasar laba mencoba mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya yang menunjukkan rentabilitas ekonomi perusahaan.

$$\text{Basic Earning Power} = \frac{EBIT}{\text{Total Aset}}$$

## 2.2.6. Kelemahan dan Kelebihan Pengukuran Kinerja Tradisional

### 1. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional memiliki beberapa kelemahan, yaitu :<sup>20</sup>

- a. Pengukuran tradisional cenderung menekankan pada ukuran keuangan sebagai indikator utama kinerja.
- b. Dalam sistem tradisional tidak mampu menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya berfokus pada keuangan sehingga keputusan yang diambil lebih cenderung terhadap sub-optimalisasi keputusan.
- c. Pengukuran kinerja berdasarkan prespektif tradisional hanya menjelaskan masa lalu.
- d. Prespektif tradisional hanya melihat proses internal atau kondisi perusahaan pada saat tertentu saja.

### 2. Kelebihan Pengukuran Kinerja Tradisional

Kelebihan pengukuran kinerja tradisional, yaitu :

- a. Data-data yang diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan mudah di peroleh

---

<sup>20</sup> Yuwomo Sony. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta. 2002. Hal 23

- b. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi oleh berbagai aturan dan prosedur yang sesuai dengan standar akuntansi.
- c. Pengukuran kinerja yang dilakukan sudah jelas yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif.

### **2.3. Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard***

#### **2.3.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* (kartu skor) dan *Balanced* (berimbang).<sup>21</sup>

*Scorecard* adalah yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Sementara itu, *Balanced* adalah kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara prespektif proses dan orang.

Kaplan dan Narton (1992) menjelaskan definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

“seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang cepat tetapi komprehensif kepada manajemen puncak mengenai bisnis yang dikelolanya ditinjau dari empat prespektif yaitu, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran”.

---

<sup>21</sup> Mulyadi. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontempore Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta. 2001. Hal 1

Sedangkan menurut Don R Hansen dan Maryanne M Mawan dalam bukunya Akuntansi Manajemen, definisi *Balanced Scorecard* adalah :<sup>22</sup> “sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.”

Menurut Blocher/Chen/Lin dalam bukunya Manajemen Biaya, *Balanced Scorecard* adalah :<sup>23</sup> “laporan akuntansi yang meliputi empat aspek keberhasilan kritis perusahaan, yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.”

Dari definisi tersebut di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa, *Balanced Scorecard* adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan pada pentingnya pengguna informasi strategik, baik yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. Sekarang ini seringkali akuntansi melaporkan kinerja perusahaan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritis dari empat prespektif, yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sistem

---

<sup>22</sup> Hansen Don R and Maryanne M Mowen. Cost Management : Accounting and Control. Salemba Empat. Jakarta. 2001. Hal 209

<sup>23</sup> Blocher Edwards J, Kung H Chen, and Thomas W Lin Manajemen Biaya. Ahli Bahasa : Dra. A Susty Ambaraini, M. Si. Salemba Emapt Jakarta. 2000. Hal 21

manajemen strategis, untuk mengelolah strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain :<sup>24</sup>

1. Memperjelaskan dan Menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menertapkan sasaran , dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

### **2.3.2. Prespektif Dalam Mengukur *Balanced Scorecard***

#### **1. Prespektif Keuangan**

Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di anantara ke empat prespektif *Scorecard*. Walaupun begitu banyak korporasi menetapkan tujuan finansial yang identik untuk seluruh divisi dan unit bisnis. Jika korporasi memberlakukan ukuran nilai tambahan ekonomis, setiap unit bisnis dapat diminta untuk memaksimalkan nilai tambah ekonomisnya pada setiap periode.

Ketika pengembangan perspektif finansial *Balanced Scorecard* dimulai, para eksekutif unit bisnis harus memainkan para ganda,

---

<sup>24</sup> Kaplan S Robet and David P Narton. *Balanced Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Ahli Bahasa: Peter R Yosi Pasla, M.B.A. Erlangga. Jakarta. 2000. Hal 9

menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perpektif *Scorecard* lainnya.

Tujuan finansial mungkin bertumbuh pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka ada tiga tahap yang dapat mengaitkan tujuan finansial dengan strategi unit bisnis, keriga tahap itu antara lain :

a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka akan menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, harus melibatkan sumber daya yang cukup dan jasa yang baru, membangun dan memperluas investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujua finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagi pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

b. Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada dalam tahap bertahan, situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik untuk penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengambilan modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan meneteapkan tujuan

finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi. Seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Unit bisnis lain yang memiliki otonomi, diminta untuk hanya mengelola arus pendapatan tetapi juga investasi modal yang ditanamkan di dalam unit bisnis bersangkutan. Ukuran yang digunakan unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat pengembalian investasi, return on capital employed, and nilai tambah ekonomis adalah contoh ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis yang seperti ini.

c. Menuai (*Harvest*)

Sebagai unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap di mana perusahaan ingin “ menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang defenitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai, adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis :

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan meliputi : produk baru, aplikasi baru, pelanggan dan pasar baru, hubungan baru, bauran produk dan jasa baru, dan strategi penetapan harga baru.

2. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas

Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan dan pendapatan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja biaya dan produktivitas dengan cara : meningkatkan produktivitas pendapatan, mengurangi biaya satuan, meningkatkan bauran saluran, dan mengurangi biaya operasi.

3. Strategi pemanfaatan aktiva atau investasi

Perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor pendorong tertentu yang akan digunakan untuk meningkatkan intensitas aktiva melalui : siklus kas ke kas meningkatkan pemanfaatan aktiva.

## **2. Kepuasan Pelanggan**

Di masa lalu, perusahaan dapat memutuskan diri pada kapabilitas internal, dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang

lebih baik sesuai dengan profesinya pelanggan. Oleh karena itu, banyak perusahaan saat ini berpindah fokus secara eksternal kepada pelanggan.

Pernyataan visi dan misi secara rutin menyatakan tujuan perusahaan untuk menjadi yang “nomor satu dalam memberi nilai kepada pelanggan kami” dan untuk menjadi “pemasok nomor satu bagi pelanggan kami”. Terlepas dari ketidakmungkinan semua perusahaan menjadi pemasok nomor satu bagi setiap pelanggannya, pernyataan inspirasional yang mengarahkan segenap pekerja untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan tidak perlu dipertentangkan. Jika ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap unit bisnis harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan dan tujuan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan *Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terjadi dari ukuran :

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintahan, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi pasar secara keseluruhan. Saat menasari segmen pasar atau pelanggan tertentu, perusahaan juga dapat menggunakan ukuran pangsa pasar yang kedua, yaitu pangsa rekening (*account share*) bisnis.

Pelanggan. Ukuran pangsa pasar secara keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ini akan ditentukan oleh jumlah bisnis secara keseluruhan. Ukuran semacam ini memberikan fokus yang kuat ketika perusahaan berusaha mendominasi pembelian produk atau jasa pelanggan sasaran dalam kategori yang ditawarkan.

b. Retensi Pelanggan

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan misalnya, perusahaan industri, distributor dan pedagang besar, perusahaan kartu kredit, dan penyedia jasa telepon jarak jauh, dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat

mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini,

c. Akuisisi Pelanggan

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atas bisnis baru, akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan Pelanggan

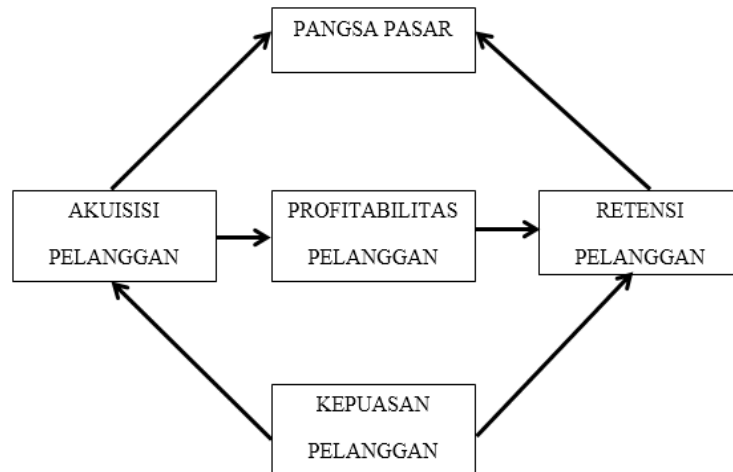
Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pentingnya kepuasan pelanggan bukanlah sesuatu yang cukup dibesar-besarkan. Sekedar memenuhi kebutuhan pelanggan tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas yang tinggi. Hanya jika pelanggan menilai pengalaman pembelinya sebagai pengalaman yang memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Profitabilitas Pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, di mana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang di dapat dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan baru. Dalam kasus seperti ini, profitabilitas seumur hidup menjadi dasar untuk mempertahankan atau melepas pelanggan yang ada saat ini tidak memberikan keuntungan. Pelanggan baru, walaupun saat ini tidak memberikan keuntungan tetapi berharga karena potensi pertumbuhannya. Tetapi pelanggan yang sesama sekali tidak memberikan keuntungan setelah betahun-tahun menjadi pelanggan perusahaan mungkin membutuhkan tindakan yang eksplisit untuk mengubahnya menjadi aktiva perusahaan.

### **Gambar 2.3**

#### **Perspektif Pelanggan --- Ukuran Utama**



Sumber : Kaplan Robert S and David P Narton. *Balanced Scorecard* : Merangkan strategi menjadi Aksi. Ahli Bahasa : Peter R Yosi Pasla, M.B.A Erlangga. Jakarta. 2000. Hal 60

Faktor pendorong bagi kepuasan pelanggan yang harus diperhatikan dengan baik oleh sebuah perusahaan adalah dengan mengukur ketepatan waktu produksi, mutu produk, dan juga harga yang ditawarkan terhadap produk tersebut.

### 3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan yang ada memfokuskan kepada peningkatan proses operasi saat ini. Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Sistem pengukuran tradisional memfokuskan diri padapengendalian dan peningkatan berbagai pusat pertanggungjawaban dan departemen perusahaan.

Bagi sebagian besar perusahaan, adanya berbagai pengukuran untuk proses bisnis yang lintas fungsi dan terpadu merupakan suatu peningkatan yang berarti dari sistem pengukuran kinerja saat ini.

Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dan strategi eksplisit yang ditunjukkan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Proses bertahap dari atas ke bawah ini, biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model rantai generik memberikan suatu tempelate yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan proses bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu :

a. Inovasi

Menjadi efektif, efisien, dan tepat waktu dalam proses inovasi bagi banyak perusahaan, bahkan lebih penting dari pada menjadi hebat dalam proses operasi sehari-hari yang telah menjadi fokus tradisional dan literatur rantai nilai internal. Bila produk telah mencapai tahap manufaktur, margin kotor operasi mungkin cukup tinggi. Peluang untuk penghematan biaya yang dikeluarkan dan direncanakan selama tahap penelitian dan pengembangan. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perencanaan dan penghematan produk

atau jasa, langkah kedua dalam proses inovasi. Selama tahap ini, kelompok penelitian dan pengembangan perusahaan akan :

1. Melaksanakan penelitian dasar dalam mengembangkan produk dan jasa baru secara radikal untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan.
2. Melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya.
3. Melakukan usaha pengembangan yang terfokus untuk membawa produk dan jasa ke pasar baru.

b. Operasi

Operasi perusahaan saat ini cenderung repetitif sehingga teknik manajemen ilmiah dapat segera diterapkan untuk mengendalikan dan meningkatkan penerimaan dan pemrosesan pesanan pelanggan, serta vendor, produksi, dan penyampaian produk atau jasa. Secara tradisional, proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran-ukuran finansial, seperti standar biaya, anggaran, dan varians. Lama kelamaan fokus yang berlebihan terhadap ukuran finansial yang sempit seperti efisiensi tenaga kerja, efisiensi mesin, dan varians harga pembelian bagaimanapun juga akan menghasilkan tindakan yang disfungsi, mengakibatkan tenaga kerja dan mesin sibuk membangun persediaan yang tidak ada hubungannya dengan pesanan pelanggan, dan berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya untuk mengejar harga pembelian yang murah (tetapi mengabaikan biaya pemesanan berjumlah besar,

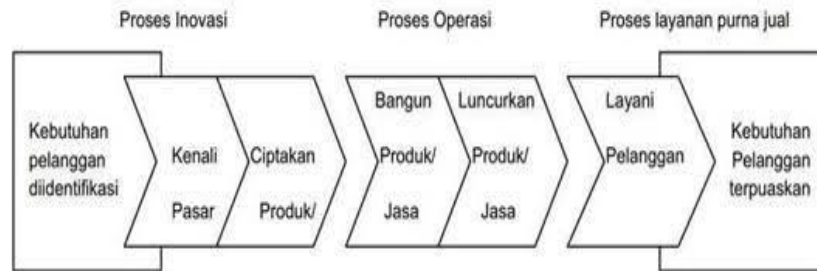
mutu yang buruk, waktu penyerahan yang tidak pasti, dan proses pemesanan, penerimaan, pembuatan faktur dan penagihanyang tidak berkesimbangan antara pemasok berharga rendah dengan pelanggannya).

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya sama seperti yang dipakai untuk proses operasinya. Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi biaya penggunaan sumber daya dalam proses layanan purna jual. Dan hasil sekali lintas (*first pass yield*) dapat digunakan untuk mengukur persentase permintaan penanganan masalah pelanggan yang diatasi hanya dengan satu panggilan layanan, dibandingkan dengan yang membutuhkan panggilan berulang-ulang untuk menyelesaikan masalah tersebut.

**Gambar 2.4**

**Perspektif Proses Bisnis Internal --- Model Rantai Generik**



Sumber : Kaplan Robert S David P Narton. *Balanced Scorecard : Merapkan Strategi Menjadi Aksi*. Ahli Bahasa : Peter R Yosi Pasla, M.B.A Erlangga. Jakarta. 2000. Hal 84

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang kemungkinan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Scorecard* yang pertama.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi untuk masa yang akan datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset dan pengembangan produk baru. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

Ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, antara lain :

- a. Kapabilitas Pekerja

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerjaan dan ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku. Tiga pengukuran tersebut adalah :

### 1) Kepuasan Pekerja

Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa di mana seringkali para pekerja dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi :

- a. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan.
- b. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- d. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- e. Tingkat dukungan dari fungsi staff
- f. Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

### 2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminta perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam waktu yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi para pekerja pada umumnya diukur dengan menggunakan presentase pekerja yang memegang jabatan kunci.

### 3) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah suatu keseluruhan hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan perpekerja a. Dengan kain efektifnya pekerja dalam menjual banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan perpekerja seharusnya juga meningkat.

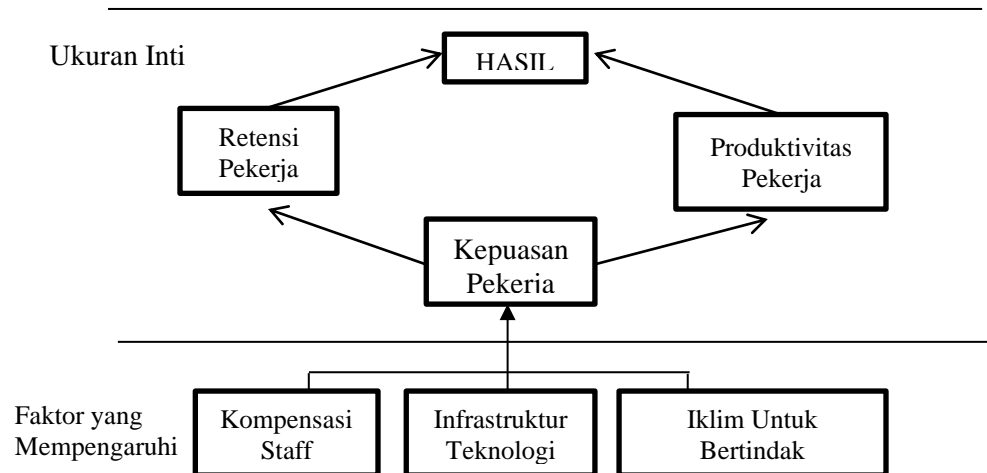
b. Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar pekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu di dapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja garis depan seharusnya juga diberi informasi mengenai segmen di mana pelanggan berada sehingga dapat ditentukan seberapa besar upaya yang harus dijalankan tidak hanya untuk memuaskan pelanggan dalam hubungan atau transaksinya dengan perusahaan saat ini, tetapi juga mempelajari dan berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sedang muncul.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerjaan yang terampil dilengkapi dengan adanya akses informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberi kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya. Faktor yang krtiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

**Gambar 2.5**  
**Prespektif pelanggan --- ukuran utama**  
**Kerangka kerja ukuran pembelajaran & pertumbuhan**



Sumber : Kaplan Robert S and David P Narton. *Balanced Scorecard : Merupakan Strategi Menjadi Aksi*. Ahli Bahasa : Peter R Yoai Pasla, M.B.A. Erlangga. Jakarta, 2000. Hal 112

### 2.3.3. Keunggulan Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadi sistem manajemen strategik sekarang berbeda dengan cara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemennya tradisional. Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional hanya berfokus ke prespektif keuangan

dan sasaran strategik yang tidak koheren, sedangkan sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer mencakupi perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sasaran strategik dalam sistem manajemen kontemporer dirumuskan secara koheren di samping itu. *Balanced Scorecard* bahkan menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik keterukuran dan keseimbangan yang tidak dimiliki manajemen tradisional.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yang dimiliki karakteristik keturunan dan keseimbangan yang tidak dimiliki karakteristik sebagai berikut : <sup>25</sup>

a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dan sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lainnya meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

---

<sup>25</sup> Mulyadi. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta. 2001. Hal 20

b. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoheren sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatan gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi berwujudan sasaran strategik di perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, kepuasan pelanggan, ataupun kinerja keuangan.

c. Seimbang

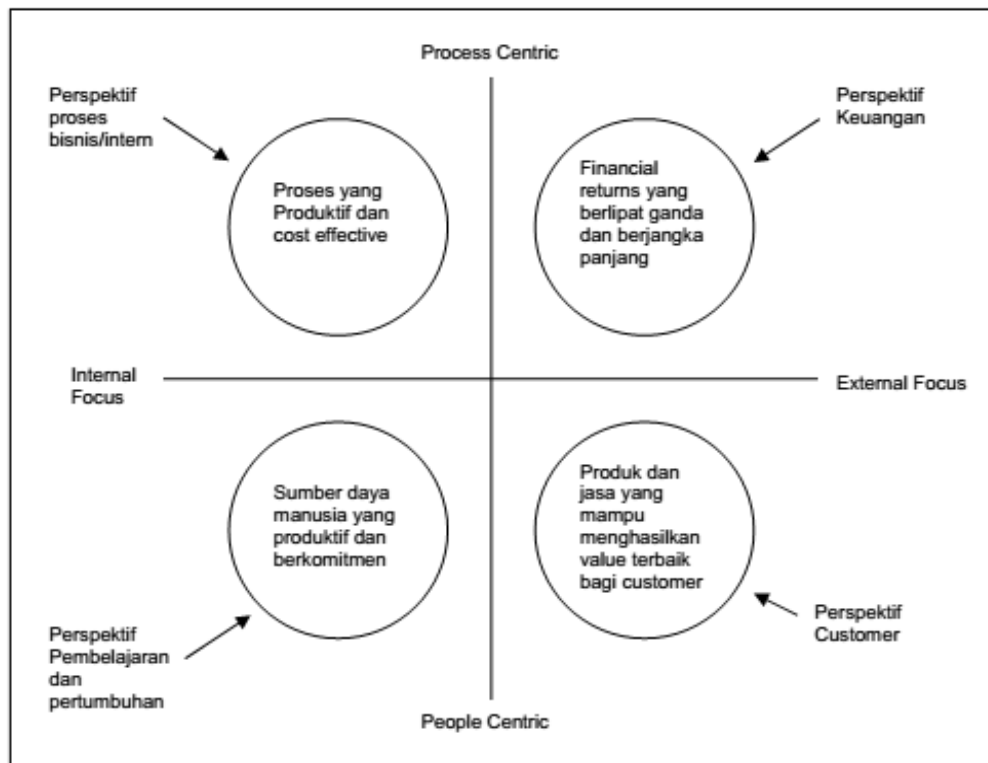
Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang, yaitu :

- 1) Seimbangan antara fokus ke proses dan pembelajaran dan pertumbuhan.
- 2) Seimbangan antara fokus ke intern perusahaan dan keluar perusahaan.

**Gambar 2.6**

**Keseimbangan Sasaran Strategik Yang Diterapkan Dalam**

**Perencanaan Strategik**



Sumber : Mulyadi, *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta. 2001. Hal 22

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian sebagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik *Balanced Scorecard* ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran di perspektif nonkeuangan. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini :

*If We can measure it, We can manage it.*

*If We can Manage it, We can achieve it.*

e. Strategik

Untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, manajemen perlu menempuh langkah-langkah strategi berupa pembangunan tiga macam modal: *firm equity, organizational capital, dan human capital*. Tidak ada satupun dari ketiga macam modal tersebut yang dapat di bangun secara berhasil dalam jangka pendek diperlukan langkah-langkah besar dan berjangka panjang untuk secara berhasil membangun *firm equity, organizational capital, dan human capital*. *Balanced Scorecard* menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik. Di samping itu, *Balanced Scorecard* juga menuntut manajemen untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mengujudkan sasaran-sasaran strategik untuk membangun daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* menurut Husien Umar dalam buku *Evaluasinya Kinerja perusahaan*, adalah :<sup>26</sup>

- a. Memotivasi porsonel untuk berfikir dan bertindak strategis.
- b. Menghasilkan *bussiness plan* yang komprehensif.

---

<sup>26</sup> Umar Husien. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2003. Hal 173

- c. Menghasilkan *bussiness plan* yang koheren.
- d. Keseimbangan.
- e. Menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang terukur.

#### **2.3.4. Kelemahan *Balanced Scorecard***

Terdapat beberapa kelemahan dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

- a. Penerapan *Balanced Scorecard* akan menghadapi masalah yang serius jika organisasi memiliki sasaran-sasaran ganda dengan skala prioritas yang sama
- b. *Balanced Scorecard* tidak akan sampai kepada sasarannya jika tidak berhasil menyeimbangkan ukuran keuangan dengan ukuran nonkeuangan.
- c. *Balanced Scorecard* bisa menimbulkan kegamangan, konflik, inefisiensi, dan hilangnya fokus tindakan.
- d. Ukuran-ukuran *Balanced Scorecard* yang lebih unggul tidak menjamin sepenuhnya dalam memenangkan suatu strategi.
- e. *Balanced Scorecard* hanya dapat menerjemahkan strategi perusahaan sasaran-sasaran terukur yang spesifik
- f. Kegagalan untuk mengubah peningkatan kinerja operasi menjadi peningkatan kinerja keuangan memaksa para eksekutif untuk merumuskan kembali startegi perusahaan atau rencana implementasinya.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Definisi Operasional Variable

Menurut Moh. Nazir dalam bukunya metodologi penelitian, yang dimaksud dengan operasional variable adalah :

“suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau kontrak dengan memberikan arti atau mendeskripsikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang dibutuhkan untuk mengukur kontraksi atau variable tertentu”

Dalam penelitian ini, penulis akan menguraikan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan Balanced Scorecard yang mengandung empat perpektif tersebut, antara lain :

1. Kinerja keuangan

Mengukur profitabilitas dan “*market value*” di antara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan pemilik dan pemegang saham. Pada prespektif ini, alat ukur yang digunakan adalah laporan keuangan, sama halnya dengan alat ukur kinerja secara tradisional, prespektif ini juga melakukan pengukuran dengan analisa rasio keuangan.

2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya yang dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa

baik perusahaan memuaskan pelanggan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pengisian lembar kuesioner tentang tingkat kepuasan pelanggan, yang merupakan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu dengan menggunakan ukuran-ukuran.

### 3. Proses bisnis internal

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi produk dan jasa. Penelitian ini lebih diutamakan kepada cara perusahaan dalam layanan purna jual. Layanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Dalam proses ini, perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan. Selain layanan purna jual, akan dibahas juga mengenai proses operasi perusahaan dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

### 4. Pertumbuhan dan pembelajaran

Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Prespektif ini juga diukur dengan menggunakan lembaran kuesioner tentang kepuasan pelanggan serta kapabilitas sistem informasi.

## **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Penulisan melakukan penelitian mengenai Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yaitu pada PT. SECURINDO PACKATAMA INDONESIA di Komplek Mangga Dua Mas Blok A No 7-8, Jl Mangga Dua Abdad no. 14, Jakarta – 10730.

### **3.2.2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu kurang lebih satu bulan, yaitu sejak bulan November sampai dengan bulan Desember 2018. Waktu penelitian dipilih berdasarkan kesepakatan dengan pihak perusahaan dan juga aktivitas penulis.

## **3.3. Metode Penelitian**

Dalam melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang akan dibahas, penulisan menggunakan metode penelitian dengan cara studi kasus, dimana sekumpulan data dikumpulkan, diolah, serta di analisis secara kuantitatif dan kualitatif untuk mendukung pembahasan dalam penulisan skripsi.

## **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian ini dilakukan dalam upaya mencari dan mengumpulkan data yang bersifat teorita, meliputi buku-buku dan tulisan yang revlan dengan masa yang sedang dibahas untuk dijadikan sebagai bahan pertandingan dengan data yang penulis peroleh dari peusahaan.

## 2. Penelitian Lapangan

Untuk memahami dan mengetahui perkembangan akuntansi, penulisan melakukan penelitian secara langsung ke perusahaan Securindo Packatama Indonesia dengan maksud memperoleh data-data praktek yang sebenarnya pada obyek penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan keusioner untuk menguji data-data yangdiperoleh. Penyebaran angket dilakukan terhadap karyawan dan pelanggan tetap perusahaan.

Kuesioner menurut Husien Umar, dalam bukunya Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, adalah:

“Suatu cara pengumpulan data engan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pernyataan tersebut”.

Karena penulisan melakukan penyebaran keusioner lebih kepada karyawan dan pelanggan tetap perusahaan, makan dalam kuesioner ini penulis hanya memilih 40 sampel dari jumlah populasi yang ada pada PT. Sucurindo Packatama Indonesia dengan rinci, 20 sampel lainnya untuk pelanggan tetap perusahaan.

Untuk menghitung rata-rata sampel, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata - rata sampel} = \frac{\text{Jumlah seluruh nilai sampel}}{\text{Jumlah data/observasi dalam sampel}}$$

Rata-rata hitung sampel atau ukuran lain yang berdasarkan pada sampel bisa disebut dengan statistik, juga dapat disajikan dalam bentuk simbol sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Di mana :

X : Rata-rata hitung sampel

x : Nilai data yang berada dalam sampel

n : Jumlah total data atau pengamatan dari sampel

Dalam kuesioner, penulis menggunakan bobot-bobot berupa angka-angka untuk lebih memudahkan dalam perhitungan. Bobot yang digunakan dalam kuesioner dapat dirinci sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Bobot Kuesioner**  
**Para Karyawan dan Pelanggan**

Nilai	Keterangan
4	Sangat puas
3	Puas
2	Cukup puas
1	Kurang puas

Setelah data kuesioner dikumpulkan, dicari nilai rata-rata skala likert dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Terbesar} - \text{Nilai Terkecil}}{\text{Banyaknya Pengamatan}}$$

Dari penilaian terhadap kuesioner yang diketahui bahwa, nilai terbesar adalah 4 dan nilai terkecil adalah 1. Jadi dengan menggunakan interval dapat diketahui:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0,75 \end{aligned}$$

**Tabel 3.2**  
**Bobot Interval**  
**Kepuasan Karyawan dan Pelanggan**

Nilai	Keterangan
1,00 – 1,75	Sangat puas
1,75 – 2,5	Puas
2, 5 – 3,25	Cukup puas
3,25 – 4,00	Kurang puas

### 3.5. Teknik Analisa Data

Analisa data merupakan rangkaian kegiatan dalam menyederhanakan yang dikumpulkan dari penelitian agar data yang dikumpulkan dapat diubah dalam bentuk yang lebih mudah ditafsirkan. Penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan ilmu teoritas yang berkaitan erat dengan dengan permasalahan yang dibahas dengan kondisi atau keberadaan sesungguhnya yang terjadi dari tempat penelitian, dalam hal ini PT Securindo Packatama Indonesia sehingga dapat memperkuat teori yang ada.

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan dua metode analisis data. Metode-metode tersebut adalah :

1. Analisis Kuantitatif

Analisa data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian kinerja keuangan berdasarkan laporan keuangan perusahaan selama dua tahun, yaitu periode 2017 dan 2018
- b. Analisis rasio laporan keuangan yang diperoleh dengan menggunakan analisis rasio, seperti rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio leverage, dan rasio profitabilitas.
- c. Penilaian data yang diperoleh berdasarkan jawaban dari responden pada kuesioner yang di olah secara kuantitatif.

## 2. Analisa Kualitatif

Mengetahui Visi, Misi yang dijalankan oleh perusahaan untuk diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran yang digunakan oleh setiap prespektif Balanced Scorecard yaitu, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

### a. Prespektif Keuangan

Pada prespektif ini alat ukur yang digunakan adalah laporan keuangan perusahaan meliputi perusahaan yang meliputi neraca dan laporan laba-rugi,

### b. Kepuasan Pelanggan

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri4 dari ukuran pangsa pasar, rentesi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Penelitian untuk prespektif pelanggan, penulis pelanggan dan menggunakan skala likert, yang merupakan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

**Tabel 3.3**  
**Daftar Kuesioner Untuk Para Pelanggan**

		NILAI			
		4	3	2	1
1.	Kualitas produk yang ditawarkan				
2.	Perusahaan melayani transaksi dengan cepat dan teliti				
3.	Harga produk yang ditawarkan				
4.	Ketepatan waktu				
5.	Produsen mudah dihubungi pelanggan pada saat dibutuhkan				
6.	Jaminan pelayanan purna jual yang disediakan oleh perusahaan				
7.	Produk yang diterima sesuai dengan spesifikasi pada saat pemesanan				

Sumber : Dikelola sendiri oleh penulisan

Keterangan :

4 : Sangat puas

3 : Puas

2 : Cukup puas

1 : Kurang puas

c. Prespektif Proses Bisnis Internal

Penelitian pada perspektif ini lebih dutamakan cara perusahaan dalam layanan purna jual. Layanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada setiap pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Dalam proses ini perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam layanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan. Selain itu layanan purna jual akan dibahas juga mengenai proses operasi perusahaan di mulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan dia akhir dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu diukur, yaitu kapabilitas pekerja yang mencakup kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi pembayarannya, dan keselarasan. Perspektif pembelajaran dalam pertumbuhan dapat dinilai kinerja dengan menggunakan metode yang sama pada perspektif pelanggan, yaitu dengan menyebarkan lembaran kuesioner tentang tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Dalam penelitian ini kuesioner yang di sebar ke karyawan berjumlah 20 kuesioner.

**Tabel 3.4**

### Daftar Kuesioner Untuk Para Karyawan

		NILAI			
		4	3	2	1
1.	Atasan selalu memberikan dorongan dan memotivasi serta membantu dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan				
2.	Pengawasan dari atasan merupakan hal yang membuat saya lebih termotivasi dalam bekerja.				
3.	Perusahaan memberikan perhatian besar terhadap kesehatan dan keselamatan kerja para pegawai.				
4.	Sistem penggajian perusahaan tepat waktu.				
5.	Pemberian tunjangan kesejahteraan pegawai di perusahaan cukup memadai				
6.	Lingkungan tempat kerja menyenangkan dan bersahabat.				
7.	Rekan kerja selalu memberikan dorongan dan motivasi.				
8.	Perusahaan memberikan pelatihan dan pembinaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya				

Sumber : Dikelola sendiri oleh penulisan

Keterangan :

4 : sangat puas

3 : puas

2 : cukup puas

1 : kurang puas