

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Teori Agensi (*Agency Theory*)

Menurut Anthony dan Govindarajan (2010), teori agensi adalah hubungan atau kontrak antara *principal* dan *agent*. Teori agensi memiliki asumsi bahwa tiap-tiap individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*.

Agency Theory menunjukkan bahwa perusahaan dapat dilihat sebagai suatu hubungan kontrak (*loosely defined*) antara pemegang sumber daya. Suatu hubungan *agency* muncul ketika satu atau lebih individu, yang disebut pelaku (*principals*), mempekerjakan satu atau lebih individu lain, yang disebut agen, untuk melakukan layanan tertentu dan kemudian mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada agen.

Hubungan utama *agency* dalam bisnis adalah mereka (antara pemegang saham dan manajer) dan (antara debtholders dan pemegang saham). Hubungan ini tidak selalu harmonis, memang, teori keagenan berkaitan dengan konflik *agency*, atau konflik kepentingan antara agen dan pelaku. Hal ini memiliki implikasi antara lain, tata kelola perusahaan dan etika bisnis. Ketika *agency* terjadi cenderung menimbulkan biaya *agency*, yaitu biaya yang dikeluarkan dalam rangka untuk mempertahankan hubungan *agency* yang efektif. Oleh karena itu,

teorikeagenan telah muncul sebagai model yang dominan dalam literatur ekonomi keuangan, dan secara luas dibahas dalam konteks etika bisnis.

Teori Agensi menjelaskan hubungan antara *principal* dengan *agent*. Hubungan keagenan merupakan hubungan kontrak antara *principal* yang mempekerjakan *agent* untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada *agent* tersebut. Namun adanya perbedaan kepentingan antara *principal* (*stakeholders*) dan *agent* (manajer) menyebabkan munculnya masalah baru. Pendelegasian *principal* kepada *agent* membuat pemilik perusahaan tidak dapat mengawasi kinerja manajer, sehingga keputusan manajer kadang tidak sesuai dengan keinginan pemilik perusahaan. Perbedaan kepentingan tersebut dapat mengarah pada tindak kecurangan dan penipuan yang dilakukan *agent* terhadap *principal*, yang dikenal dengan istilah *moral hazard*.

Konflik kepentingan antara *principal* dengan *agent*, yang sering disebut dengan *Agency problem*, timbul karena adanya *asymmetric information*, yakni ketidaksinambungan informasi yang diperoleh antara *principal* dengan *agent* (Eisendhart dalam Arifin, 2005). Konflik antara manajer dan pemilik perusahaan sering mengatur manajemen puncak perusahaan untuk mengambil keputusan tidak dalam kepentingan terbaik pemilik perusahaan. Dengan adanya komite audit diharapkan tidak terjadi kecurangan sertamenyetarakan informasi yang diperoleh *principal* dan *agent*, sehingga keputusan manajemen puncak lebih berimbang bagi kepentingan *principal* dan *agent* dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Keterkaitan antara teori keagenan dan *Balanced Scorecard* yaitu pemegang saham (principal) memberikan tugas atau wewenang kepada manajemen perusahaan (agen). Manajemen perusahaan menjalankan wewenang tersebut dengan menggunakan sistem *Balanced Scorecard* selama periode yang telah ditetapkan. Kemudian Pemilik menilai kinerja manajemen perusahaan, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan, jika manajemen perusahaan dapat memaksimalkan utilitas pemilik dan dapat mencapai target yang ditetapkan pemilik, manfaat yang diterima manajemen perusahaan adalah menerima *reward* atas hasil pengelolaan perusahaan. Sedangkan manfaat yang diterima pemilik perusahaan yaitu pengembalian atas investasi (dividen).

2.2. Sistem Pengukuran Kinerja

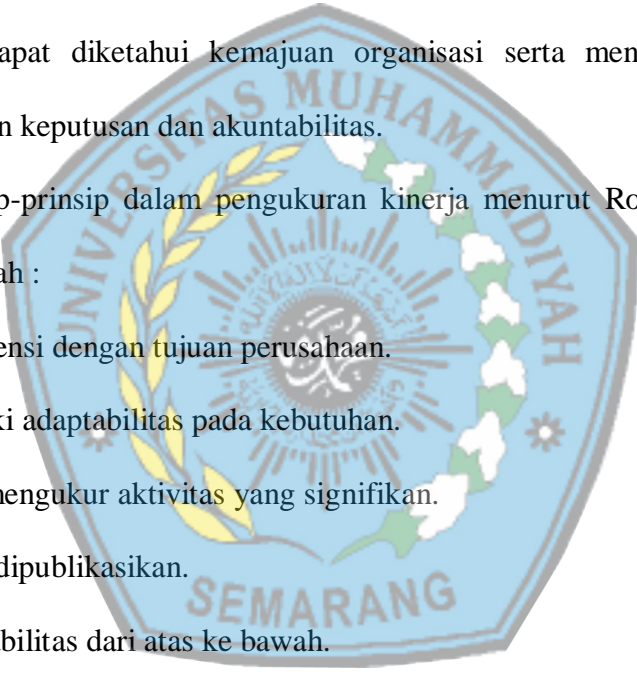
2.3.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja 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 (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2009). Menurut Lohman (2008) pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (2007) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang

digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (2007) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja menurut Rosyati dan Hidayati (2004) adalah :

- 
- a. Konsistensi dengan tujuan perusahaan.
 - b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan.
 - c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan.
 - d. Mudah dipublikasikan.
 - e. Akseptabilitas dari atas ke bawah.
 - f. Biaya yang digunakan efektif.
 - g. Tersaji tepat waktu.

2.3.2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2007) yaitu :

- a. Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- b. Untuk mengkomunikasikan strategi lebih baik (*top down dan bottom up*)
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer tingkat menengah dan bawah, serta memotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan
- d. Feedback digunakan untuk menyesuaikan kinerja atau target yang telah ditetapkan.

2.3.3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007) bagi pihak manajemen adalah :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum
- b. Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan 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 menilai mereka
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3.4. Metode Pengukuran Kinerja

2.1.5.1. Pengukuran Kinerja Konvensional

Manajemen konvensional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya (Ikhsan, 2005 :8). Dalam manajemen konvensional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya (Mulyadi, 2007 : 446). Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi :

- a. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap utang lancar.
- b. Rasio leverage, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.
- c. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
- d. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.
- e. Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.
- f. Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri.

2.1.5.2. Pengukuran Kinerja Kontemporer

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer (Ikhsan, 2005:11) yaitu :

1. *Economic Value Added (EVA)*

Economic Value Added (EVA) adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan, formulasi perhitungan EVA sebagai berikut :

$$EVA = HP - (BB + UG + PH + BM + PJK + DIV + LDT)$$

Keterangan :

HP = Hasil penjualan nilai dari konsumen

BB = Bahan baku yang dibeli dari pemasok

UG = Upah atau gaji dari tenaga kerja (SDM)

PH = Penyusutan dari pembelian barang modal

BM = Biaya modal dari kreditor dan investor

PJK = Pajak dari pemerintah atau negara

DIV = Deviden dari stake holder

LDT = Laba ditahan dari perusahaan sendiri

Dari formulasi perhitungan di atas, dapat diketahui seberapa besar nilai tambah yang dapat didistribusikan kepada *stake holder* perusahaan mulai dari konsumen sampai dengan manajer.

2. *Balanced Score Card (BSC)*

Balanced Score Card, mempunyai arti bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan (Ikhsan, 2005 :15) Yang membedakan *Balanced Score Card* dengan pengukuran konvensional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi serta keseimbangan antara *lag indicators* dengan *lead indicators*.

Balanced Score Card mencoba menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam manajemen strategik. *Balanced Score Card* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan perkembangan.

2.3. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu contoh dari sistem pengukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif berikut ini :

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony & Govindarajan, 2010).

Tiap ukuran pada *Balanced Scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang (1) secara akurat mencerminkan factor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan, (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran nonkeuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang, dan (3) memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan.

Menurut Amin Widjaja (2009:7-8) suatu strategi perusahaan pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi, dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Menurut Anthony & Govindarajan (2010) *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor).

1. *Balanced* (Berimbang)

Pengukuran berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Para karyawan akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, dan diharapkan para karyawan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan jangka panjang.

2. *Scorecard* (Kartu Skor)

Kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang akan diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Kartu skor tersebut nantinya akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya dan hasil perbandingan tersebut akan digunakan untuk evaluasi kinerja seseorang.

2.2.2. Pendekatan *Balanced Score Card* dalam Pengukuran Kinerja

Pada intinya, tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi semua lini pekerja agar mampu mengimplementasikan strategi dari

suatu unit bisnis dengan baik. Dalam hal inilah *Balanced Scorecard* berusaha untuk menterjemahkan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran dan mengkomunikasikan sasaran serta target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja pada aspek penentu kinerja sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif tindakan kearah tujuan organisasi, selain itu *Balanced Score Card* memberikan pula rerangka untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dengan cara mengkonfirmasikannya kepada seluruh pekerja tentang faktor penentu sukses saat ini dan sukses di masa depan (Anthony & Govindarajan, 2010).

Penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang nantinya memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sebelumnya penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, namun pada perkembangannya selanjutnya tampak bahwa pengukuran kinerja tidak menempatkan pengendalian sebagai pusatnya. Pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. *Balanced Scorecard* memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab- akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Disamping itu pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mendeskripsikan hasil/sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu

hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya *Balanced Scorecard* dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil.

2.2.3. Perspektif *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era globalisasi dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling hubungan sebab akibat. Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah (Anthony & Govindarajan, 2010) :

1. Perspektif Finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kerja finansial memberikan petunjuk strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya

memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui laba pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Dalam perspektif finansial terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu : (a) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (b) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (c) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa mempunyai nilai bagi konsumennya apabila manfaat yang diterima relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari yang diharapkan oleh konsumen. Menurut Anthony & Govindarajan, (2010) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen terdapat dua kelompok perusahaan yaitu :

a. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*).

Kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen yaitu :

1. Pangsa pasar (*Market Share*)

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan.

3. Kemampuan memperoleh konsumen baru (*customer acquisition*)

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

4. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon atau personal interview.

5. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based Costing* (ABC).

b. Kelompok pengukuran nilai konsumen

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu. Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen, kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :

1. Atribut-atribut produk dan jasa

Atribut-atribut produk jasa harga dan fasilitasnya.

2. Hubungan dengan konsumen

Hubungan dengan konsumen meliputi hubungan yang melalui pengisian produk/jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

3. Citra dan reputasi

Terdapat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran proses internal bisnis memfokuskan pada proses-proses internal yang mempunyai pengaruh besar pada kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan kepuasan pelanggan. *Balanced scorecard* adalah proses inovasi, tergabung kedalam proses bisnis internal bisnis.

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

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

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Budiarti, 2005).

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard*. Perbedaan yang pertama adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis pada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu.

Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebagai contoh, sebuah perusahaan menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya merupakan proses yang saat ini belum dilaksanakan.

Perbedaan yang kedua adalah pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan kepada pelanggan saat ini. Sistem tradisional digunakan dalam upaya untuk mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai gelombang pendek penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dengan diterimanya pesanan produk dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan kepada pelanggan.

Perusahaan menciptakan nilai dengan memproduksi, menyerahkan, dan memberikan produk dan layanan kepada pelanggan dengan biaya dibawah harga yang dibayar oleh pelanggan. Sedangkan perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu : kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

a. Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam

perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b. Kemampuan sistem informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi yang diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produk dan lain-lain.

c. Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang karyawan

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu :

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Dilakukan melalui jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan diterapkan periode tertentu.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan.
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi
Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan.

2.2.4. Prinsip *Balanced Scorecard*

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *balanced scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Menurut Nanang Sasongko (2003:5), dalam *balanced scorecard* terkandung beberapa prinsip, diantaranya adalah :

1. Melengkapi tolok ukur kinerja keuangan dengan tolok ukur pemicu kinerja. Tolok ukur keuangan tanpa tolok ukur pemicu kinerja tidak mampu untuk menyampaikan bagaimana hasil akhir tersebut dicapai dan juga tidak memberikan indikasi awal atas sejauh mana keberhasilan penerapan strategi. Sebaliknya tolok ukur pemicu kinerja tanpa tolok ukur keuangan tidak memungkinkan unit bisnis untuk mengetahui apakah perbaikan-perbaikan operasional yang dilakukan telah diterjemahkan kepada perkembangan usaha yaitu peningkatan jumlah pelanggan yang ada serta bermuara pada akhir peningkatan kinerja keuangan.
2. Rangkaian sasaran dan tolok ukur yang dipakai diturunkan dari strategi serta dilakukan pemilahan sasaran dan tolok ukur yang hanya bernilai kritis bagi pencapaian *strategic success* perusahaan.
3. Rangkaian sasaran dan tolok ukur dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi, komunikasi berguna untuk mengirimkan signal bagi seluruh karyawan bagi sasaran-sasaran penting yang harus dicapai agar strategi organisasi dapat berhasil.
4. Tiap tolok ukur yang dimasukkan dalam *balanced scorecard* merupakan sebuah elemen dari hubungan sebab akibat yang menggambarkan strategi organisasi dan terkait dengan sasaran keuangan.
5. *Balanced scorecard* perusahaan menggambarkan hasil strategic dari para senior eksekutif. Untuk dapat berhasil, aplikasi *balanced scorecard* diawali dari para senior eksekutif sampai kepada manajemen tingkat menengah.

Balanced scorecard membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Untuk memulai operasional, organisasi perlu mendefinisikan *balanced scorecard* sesuai dengan strategi organisasi.

2.2.5. Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Sasongko (2003), manfaat *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menumbuhkan konsesus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.
5. Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.6. Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan Balanced Scorecard dalam menghasilkan

rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Anthony & Govindarajan, 2010) :

1. Komprehensif

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

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian, dan usaha personel difokuskan ke perspektif non keuangan yaitu perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (causal relationship) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

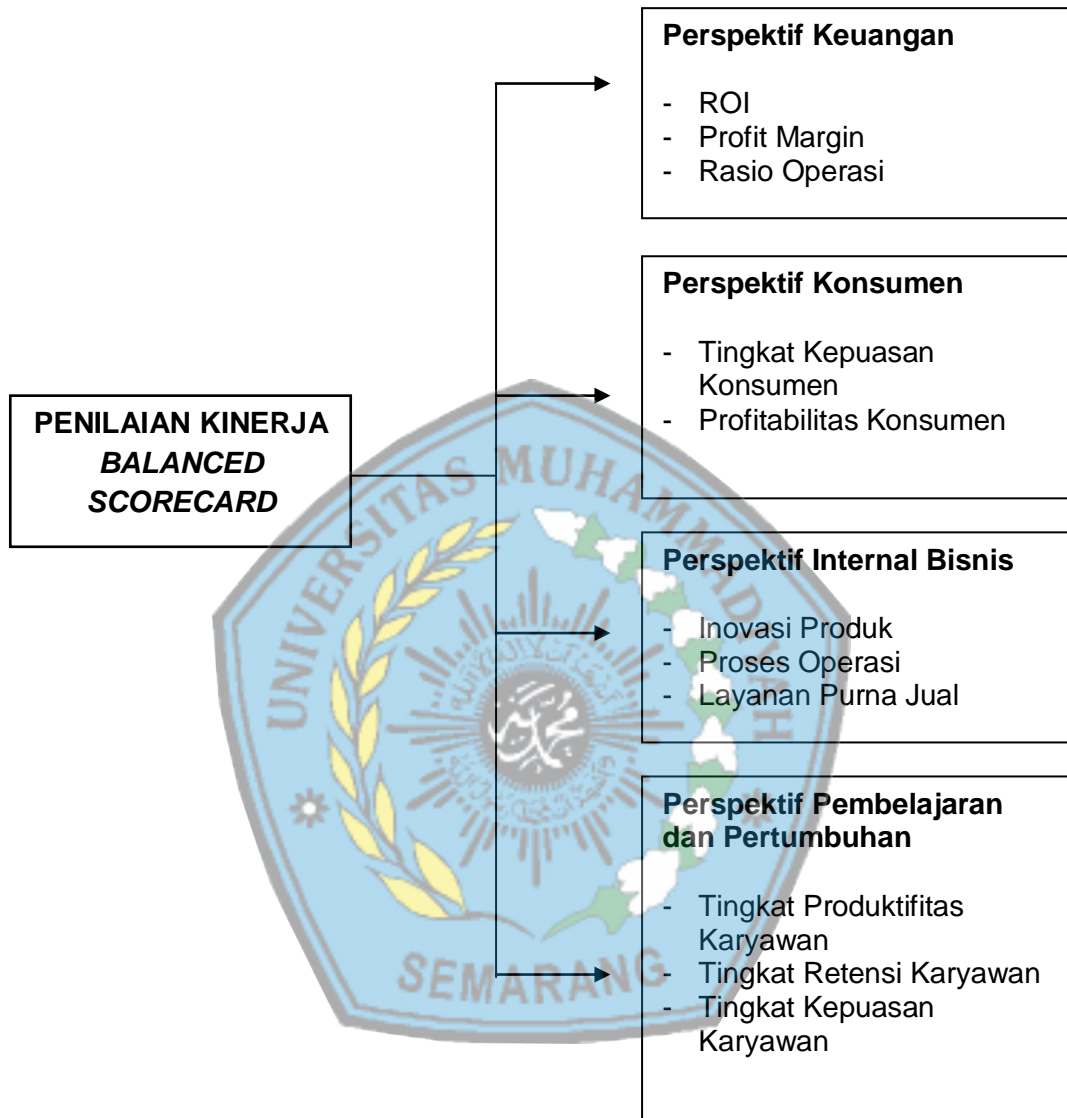
3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Dengandemikian, nilai keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, di mana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lainnya.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun, dalam pendekatan *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

2.4. Kerangka Teori



Sumber: Anthony dan Govindrajan, (2010)

Gambar 2.1
Kerangka Teori