

**PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI  
*COST EFFECTIVENESS***

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

*Elisabet Purna Handayani*

NIM : 972114042

NIRM : 970051121303120040

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2002**

Skripsi

**PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI  
*COST EFFECTIVENESS***

Studi Pustaka

oleh :

*Elisabet Purna Handayani*

NIM : 972114042

NIRM : 970051121303120040

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Drs. Edi Kustanto, M.M.

tanggal 8 April 2002

Pembimbing II



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.

tanggal 16 April 2002

Skripsi

**PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI *COST EFFECTIVENESS***

Studi Pustaka

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

***Elisabet Purna Handayani***

NIM : 972114042

NIRM : 970051121303120040

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 24 April 2002

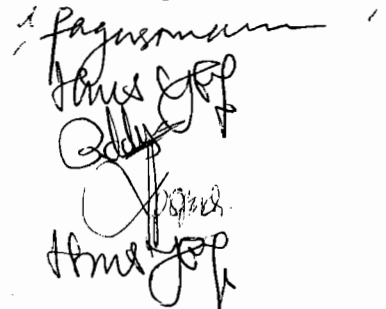
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama lengkap

Tanda tangan

Ketua	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Ak.
Anggota	Drs. Edi Kustanto, MM.
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Ak.



Yogyakarta, 27 April 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. Hg. Suseno TW, M.S.

*....Tiada nada, tiada suara  
Mampu mengungkapkan rasa bahagia....  
Tuhan tak akan memberi ular berbisa,  
pada yang minta roti  
Cobaan yang engkau alami,  
takkan pernah melebihi kekuatanmu.....*

*Skripsi yang sederhana ini aku persembahkan untuk :  
Bapak dan ibuku yang terkasih,  
mbak Antonia, mas Pri,  
mbak Tini, mbak Sari,  
semua keponakanku tersayang,  
dan terutama untuk mas Aji tercinta*

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, April 2002

Penulis



Elisabet Purna Handayani

## ABSTRAK

### PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI *COST EFFECTIVENESS* (Studi Pustaka)

*Elisabet Purna Handayani*

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2002

Globalisasi dalam dunia bisnis mendorong perusahaan untuk mulai memikirkan arti penting kualitas dan nilai tambah bagi pelanggan (*customer value*). Nilai tambah bagi pelanggan dihasilkan dari proses yang *cost effective*, dimana aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mengolah *input* menjadi *output* merupakan aktivitas-aktivitas yang memang seharusnya dilakukan, dan memiliki nilai tambah ditinjau dari sudut pandang pelanggan. *Cost effectiveness* selama ini diukur dengan perbandingan antara waktu yang digunakan untuk proses menghasilkan *output* dengan waktu penyelesaian, yang meliputi waktu proses, waktu inspeksi, waktu pemindahan, waktu penyimpanan atau penggudangan, dan waktu menunggu. Pengukuran tersebut kurang menyeluruh (komprehensif), maka diperlukan sistem pengukuran yang mampu melihat pencapaian hasil yang memandang dari berbagai perspektif, yaitu dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan *Balanced Scorecard* untuk mencapai *cost effectiveness*.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode studi pustaka. Sumber-sumber penulisan dikumpulkan dari berbagai karya ilmiah (buku, artikel-artikel, dan majalah). Sedangkan penyajian data yang terkumpul menggunakan metode deskriptif analitik, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan keadaan subjek dan objek penelitian berdasarkan fakta yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis dapat, mengambil kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* berperan menyediakan rerangka pengukuran yang komprehensif untuk pencapaian *cost effectiveness*. *Cost effectiveness* diukur dari berbagai perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* dihubungkan dengan unsur-unsur yang terdapat dalam *cost effectiveness concept*, yaitu *input*, proses, dan *output* yang semua unsur tersebut ditujukan untuk menghasilkan *customer value* bagi pelanggan.

## ABSTRACT

### THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD TO REACH THE COST EFFECTIVENESS

A Literature Study

*Elisabet Purna Handayani*

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2002

In a business world, globalization motivated a company to realize the significance of quality and value added for the customers. Added value was gained by cost effective process in which the process of input became output were the activities that should be done. The customer thought that they had value added. So far, cost effectiveness was measured by comparing the time which used to process output and the time used to finish output. They included processing, inspection, moving, restoring or storage, and waiting times. The measurement was less complete or less comprehensive. Therefore, the measurement system that was capable to view the result was needed. It was viewed by some perspectives, financial, customers, internal business process perspectives, and also learning and growth perspective. The aimed of the research was to find out of the role of the Balanced Scorecard to reach the Cost Effectiveness.

This research used literary study method by references such as books, magazines, and articles. The collected datas was presented by using descriptive analysis, a problem solving procedure that examined the subject of the situation and the object of the research based on the visible facts.

Based on the result research, the writer concluded that the Balanced Scorecard had the role to provide a comprehensive measurement framework in reaching the cost effectiveness. The cost effectiveness was measured by four perspectives, that are financial, customers, internal business process, and learning and growth perspectives. Each perspective in the Balanced Scorecard had been connected by some items of the cost effectiveness concept, such as input, process, and output. Those items produced added value for the customers.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah Yang Maha Kasih, atas segala rahmat-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “**Peranan *Balanced Scorecard* untuk Mencapai *Cost Effectiveness*”**. Skripsi ini penulis ajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam melakukan penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Drs. Hg. Suseno TW., M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Ibu Fr. Reni Retno Anggraini, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, koreksi, dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, koreksi, dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.



5. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, Akt.,M.Si. yang telah banyak memberikan masukan, koreksi dan kritik kepada penulis.
6. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, M.M.,Akt. yang telah banyak memberikan *support*, masukan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu dosen khususnya dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bimbingan kepada penulis, karyawan Fakultas Ekonomi serta seluruh karyawan Universitas Sanata Dharma yang telah membantu selama penulis menimba ilmu di Universitas Sanata Dharma.
8. Bapak dan ibuku yang telah membesarkanku, membiayai kuliah dan semua keperluanku, memberi bimbingan dengan sabar dan penuh kasih sayang, serta doanya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
9. Kakak-kakakku tercinta, mbak Antonia, mas Pri, mbak Tini, mbak Sari dan keponakan-keponakanku yang telah banyak memberikan dukungan dan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
10. Teman-temanku Akuntansi A '97, Cicil, Erna, Tutik, Nana, Asthi, terutama untuk sahabatku Mitha dan mas Adi`nya, thank`s atas doa dan perhatiannya,.
11. Mas Broto dan Mas Kuncoro di Lab. FE USD yang begitu banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik saran dari berbagai pihak demi penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Penulis

# DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBNG.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II KONSEP <i>BALANCED SCORECARD</i> DAN <i>COST EFFECTIVENESS</i> .....	8
A. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
1. Sejarah singkat perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
3. Latar Belakang perlunya <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
4. Tujuan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
5. Alat Ukur yang Digunakan dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
6. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
7. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30

B. KONSEP <i>COST EFFECTIVENESS</i> .....	31
1. Perlunya Perubahan Konsep Efisiensi dan Produktivitas ke Konsep <i>Cost Effectiveness</i> .....	31
2. Pengertian <i>Cost Effectiveness</i> .....	34
3. Unsur-unsur yang Terdapat Dalam Konsep <i>Cost Effectiveness</i> .....	35
4. Cara Mengukur <i>Cost Effectiveness</i> .....	37
C. <i>STRATEGIC COST REDUCTION</i> .....	39
1. Pengertian <i>Strategic Cost Reduction</i> .....	39
2. Hubungan <i>Strategic Cost Reduction</i> dengan <i>Cost Effectiveness</i> .....	39
3. Hubungan <i>Strategic Cost Reduction</i> dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Data yang Dibutuhkan.....	41
C. Objek yang Diteliti.....	41
D. Sumber Data.....	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Analisis .....	43
1. Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Cost Effectiveness</i> .....	44
2. Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i> dengan faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .....	45
BAB IV PERANAN <i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK MENCAPAI <i>COST EFFECTIVENESS</i> .....	48
A. Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Cost Effectiveness</i> .....	48
B. Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .....	53
C. Peranan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mencapai <i>Cost Effectiveness</i> .....	59
1. Perspektif Keuangan .....	60
2. Perspektif Pelanggan.....	65
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	74
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	88

BAB V PENUTUP.....	96
A. Kesimpulan.....	96
B. Keterbatasan.....	100
C. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1. Hubungan Pasar Sasaran dan Profitabilitas Pelanggan.....	23
Tabel IV.1. Tujuan, Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Dalam Perspektif Pelanggan .....	71
Tabel IV.2. Indeks Kepuasan Karyawan .....	90
Tabel IV.3. Ukuran Pembentukan dan Kinerja Tim-National Insurance .....	94

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Hubungan Keempat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
Gambar II.2. Hubungan Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan .....	22
Gambar II.3. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	29
Gambar II.4. Konsep Efisiensi dan Produktivitas .....	33
Gambar II.5. Konsep <i>Cost Effectiveness</i> .....	34
Gambar II.6. Kriteria Aktivitas Penambah Nilai .....	36
Gambar II.7. Unsur Waktu yang Membentuk <i>Throughput Time</i> dan Jenis Aktiva yang Mengonsumsi Waktu Tersebut .....	38
Gambar III.1. Model Analisis 1 .....	43
Gambar III.2. Model Analisis 2 .....	47
Gambar IV.1. Keterkaitan Antara <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Cost Effectiveness</i> .....	53
Gambar IV.2. Keterkaitan Antara <i>Balanced Scorecard</i> dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .....	54
Gambar IV.3. Keterkaitan Antara Perspektif Keuangan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .	55
Gambar IV.4. Keterkaitan Antara Perspektif Pelanggan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .....	56
Gambar IV.5. Keterkaitan Antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .....	57
Gambar IV.6. Keterkaitan Antara Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Cost Effectiveness</i> .	58
Gambar IV.7. Proses Identifikasi Pelanggan dan Segmen Pasar .....	67
Gambar IV.8. <i>Customer Value</i> Sebagai Hasil Pemanfaatan Atribut Produk Oleh Pelanggan .....	69
Gambar IV.9. Konsep Dasar <i>Activity Based Costing System</i> .....	90

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Saat ini persaingan dunia usaha semakin tajam dan beragam. Iklim persaingan yang semakin ketat, dan ketidakpastian menjadi warna di kehidupan lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Hal ini mendorong kebutuhan akan informasi menjadi sesuatu yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas. Berdasarkan informasi tersebut diambil keputusan yang berpengaruh pada kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa mendatang. Pesatnya perkembangan teknologi dan kebutuhan akan informasi membuat iklim persaingan berubah dari persaingan teknologi (*Industrial Competition*) menjadi persaingan informasi (*Information Competition*).

Pada tingkat persaingan global suatu keunggulan bersaing perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti sekarang ini suatu perusahaan tidak akan memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengadopsi teknologi baru dengan cepat atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan sangat baik.



Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing akan memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan harus memiliki *strategic management system* yang baik yang terdiri dari 6 tahap : 1) perumusan strategi, 2) perencanaan strategik, 3) penyusunan program, 4) penyusunan anggaran, 5) implementasi, dan 6) pengendalian (Mulyadi,1999:307). Dalam tahap awal, perusahaan selalu ditantang untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnisnya. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, pihak manajemen perlu melakukan pengukuran atas kinerja bisnisnya. Selama ini pengukuran kinerja hanya dititikberatkan pada perspektif keuangan (*financial*). Padahal untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing diperlukan strategi-strategi jangka panjang. Untuk itu pengukuran kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan saja, melainkan memerlukan keseimbangan antara perspektif keuangan (*financial*) dengan perspektif non-keuangan (*non-financial*).

Pengukuran kinerja dimulai dengan penentuan ukuran kinerja dan menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Visi merupakan suatu gambaran tentang kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa yang akan datang. Untuk itu perusahaan perlu merumuskan strategi, dan tujuan yang ingin dicapai. Visi organisasi dijabarkan dalam tujuan berikut ini (Mulyadi dan Johnny Setyawan,1999):

1. Perspektif Keuangan: terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas pengetahuan yang dikuasai oleh personel.

2. Perspektif Pelanggan: terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personel perusahaan melalui implementasi *open-book management*.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Tujuan-tujuan ini dijabarkan dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan suatu konsep yang melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan sebagai sarana penting bagi perusahaan untuk merefleksikan gagasan baru dalam jaman persaingan dan efektivitas organisasi yang dikenal dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari misi dan strategi jangka panjang perusahaan. Kriteria-kriteria tertentu yang ada dalam *Balanced Scorecard* itu meliputi (Ciptani, 2000):

1. Bagaimana perusahaan berorientasi pada pemegang saham.
2. Bagaimana perusahaan menjadi *supplier* yang memiliki *value added* dimata pelanggan.
3. Proses bisnis apa yang harus dilakukan (dalam jangka panjang atau jangka pendek) untuk mencapai tujuan finansial (laba) dan kepuasan pelanggan.

4. Bagaimana perusahaan meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus yang berkaitan dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Kriteria-kriteria itu digolongkan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal process business*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Ancella Hermawan (Hermawan,1996) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* mendorong perusahaan untuk memberi perhatian bukan saja pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari proses baru yang memberi kinerja lebih baik dengan strategi yang ditetapkan. *Balanced Scorecard* dirasa perlu diterapkan karena beberapa alasan (Hermawan, 1996):

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada ukuran finansial saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan saat ini, proses bisnis internalnya, ukuran prestasi dan keterlibatan karyawan untuk mencapai keuntungan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan berbagai faktor persaingan yang harus diperhatikan perusahaan dalam satu laporan manajemen.
3. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara keseluruhan, sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lain.

Di dalam sistem manajemen tradisional, kinerja manajemen diukur dengan konsep efisiensi dan produktivitas di mana terdapat *ratio* antara *input* dengan *output* tanpa memperhatikan proses untuk mengolah *input* menjadi *output*

yang melibatkan aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah maupun aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi pelanggan, sehingga pelanggan sering dibebani oleh biaya-biaya yang seharusnya tidak diperlukan. Dalam hal ini perusahaan cenderung berfokus pada kepentingan intern perusahaan, sehingga perusahaan kurang mampu untuk melihat kebutuhan pelanggan saat ini dan masa yang akan datang.

Untuk dapat memenangkan persaingan bisnis, manajemen harus mampu menghasilkan *output* secara *cost effectiveness* yaitu *output* yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, di mana aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam proses produksi adalah aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah bagi pelanggan.

## **B. Perumusan Masalah**

Apa peranan *Balanced Scorecard* untuk mencapai *Cost Effectiveness* ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui peranan *Balanced Scorecard* agar dapat mencapai *cost effectiveness*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini baik bagi penulis maupun bagi pembaca adalah untuk lebih mengenal tentang *Balanced Scorecard* sebagai salah satu sarana pengukuran kinerja untuk mencapai *cost effectiveness*.

#### **E. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II. KONSEP *BALANCED SCORECARD* DAN *COST EFFECTIVENESS***

Bab ini berisi sejarah singkat *Balanced Scorecard*, pengertian *Balanced Scorecard*, latar belakang perlunya *Balanced Scorecard*, tujuan dan manfaat *Balanced Scorecard*, alat ukur yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, keunggulan dan kelemahan *Balanced Scorecard*, perlunya perubahan konsep efisiensi dan produktivitas ke konsep *cost effectiveness*, pengertian *cost effectiveness*, unsur-unsur yang terdapat dalam *cost effectiveness*, cara mengukur *cost effectiveness*, pengertian *strategic cost reduction*.

##### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi jenis penelitian, data yang dibutuhkan, objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV. PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI *COST EFFECTIVENESS*

Bab ini berisi keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan *cost effectiveness*, keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *cost effectiveness*, peranan *Balanced Scorecard* untuk mencapai *cost effectiveness*.

BAB V. PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan atas hasil penelitian dan saran kepada pihak-pihak yang ingin menerapkan *Balanced Scorecard*.

## BAB II

### KONSEP *BALANCED SCORECARD* DAN KONSEP *COST EFFECTIVENESS*

#### A. Konsep *Balanced Scorecard*

##### 1. Sejarah singkat perkembangan *Balanced Scorecard*

Di awal perkembangan *Balanced Scorecard*, Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang dinilai memiliki kinerja yang bagus secara finansial, dan ternyata ada 10 perusahaan yang memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan (Ciptani,2000:22). Perusahaan-perusahaan yang mencoba menerapkan konsep *Balanced Scorecard* bertujuan memperbaiki kinerja finansialnya dan diharapkan mempengaruhi budaya yang ada dalam perusahaan. Adanya penerapan *Balanced Scorecard* tersebut dapat menyebabkan perubahan budaya dalam perusahaan.

Pada tahun 1992, Rockwater sebuah perusahaan konstruksi bawah laut, yang berdiri atas *merger* dari 2 perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menyatukan budaya dan filosofi operasi kedua perusahaan tersebut dan untuk memungkinkan perusahaan bersaing dalam mutu, keamanan dan hubungan pelanggan yang akan menghasilkan nilai tambah. Tahun 1993, CEO (*Chief Executive Officers*) Metro Bank menerapkan *Balanced Scorecard*, tujuannya untuk mengkomunikasikan strategi baru dari perusahaan yang berorientasi transaksi menjadi lembaga keuangan yang menawarkan semua produk dan jasa finansialnya ke berbagai segmen pelanggan.

Di tahun yang sama (tahun 1993), Pioneer Petroleum dan National Insurance juga mulai menerapkan *Balanced Scorecard*, yang kemudian dikembangkan sampai sekarang. Kenyon Stores, sebuah toko ritel pakaian Amerika Serikat menerapkan *Balanced Scorecard* pada tahun 1994 untuk meningkatkan sumber daya dan arah perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan penjualan.

## **2. Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* merupakan

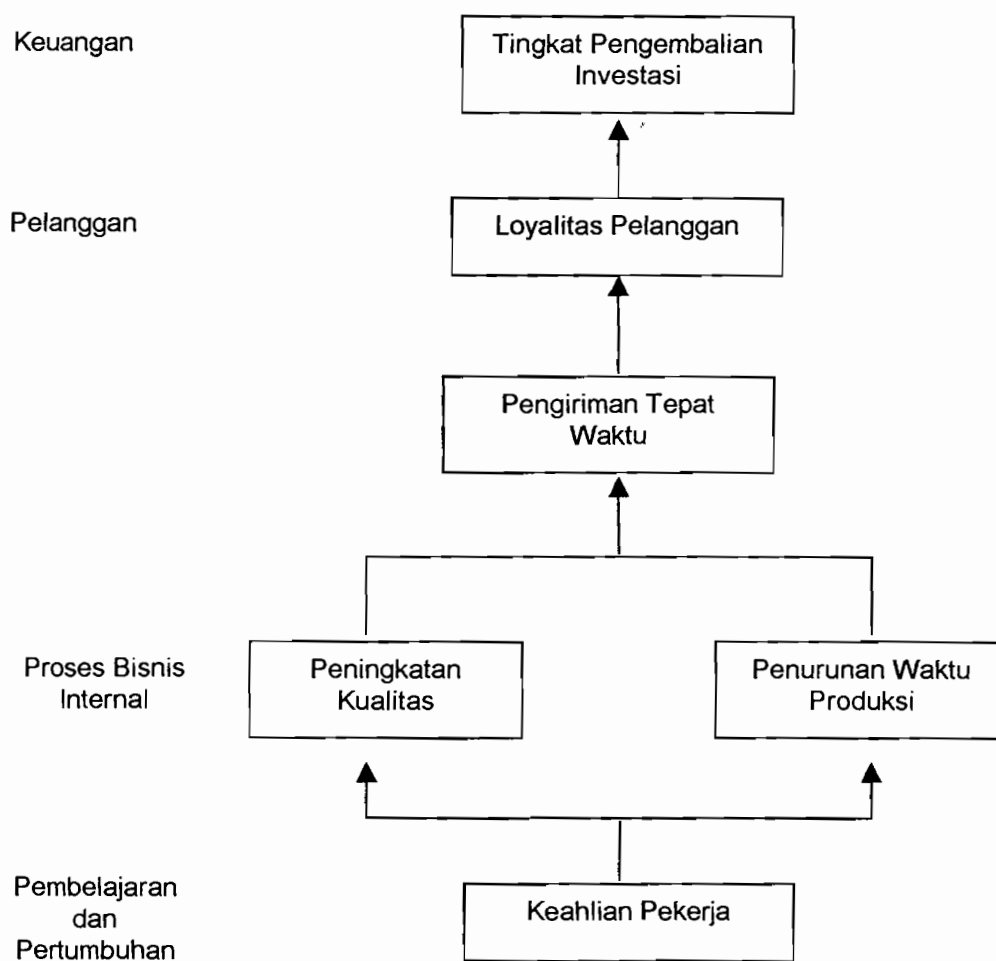
“seperangkat pengukuran yang memandang bisnis secara komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan untuk menjelaskan hasil tindakan yang telah diambil, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non-keuangan, yang dapat mempengaruhi dan menentukan kinerja masa depan”.

Pendekatan *Balanced Scorecard* mencoba mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke kegiatan konkrit, dan berdasarkan visi itu ditentukan indikator-indikator untuk mengukur kinerja perusahaan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan keunggulan bersaing suatu organisasi dengan organisasi lain akan saling berbeda, walaupun semua menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.



Ukuran-ukuran yang digunakan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* harus membentuk suatu rantai hubungan sebab-akibat. Selain itu ukuran-ukuran tersebut harus menjadi ukuran utama hasil yang sebagai tujuan jangka pendek dan disertai dengan ukuran faktor pendorong kinerja yang mendorong tercapainya nilai tambah dalam jangka panjang.



Gambar II.1.

Hubungan Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan, S Robert and Norton David P. *Balanced Scorecard*, 1996.

### **a. Perspektif Keuangan (*Financial*)**

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi ekonomi yang terjadi, yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja keuangan bersumber dari laporan keuangan. Posisi strategi perusahaan sangat ditentukan dalam siklus atau tahap perkembangan industri. Kaplan dan Norton menggolongkan tiga tahap perkembangan industri (Hermawan,1996):

#### **1) Tahap Pertumbuhan (*Growth*)**

Tahap ini merupakan tahap awal perkembangan industri, dimana perusahaan memiliki barang atau jasa yang berpotensi untuk berkembang. Perusahaan mengembangkan produk atau jasa dengan investasi dalam aktiva tetap, jaringan distribusi, hubungan dengan pelanggan, dan lain-lain. Maka tidak heran jika pada tahap ini perusahaan memiliki *cashflow* negatif. Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar.

#### **2) Tahap Bertahan (*Sustain*)**

Perusahaan masih tertarik untuk ber-investasi atau reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang tinggi atas investasi yang ditanamkan. Perusahaan diharapkan bisa meningkatkan atau minimal mempertahankan pangsa pasar. Tujuannya berkaitan dengan profitabilitas (laba akuntansi).

#### **3) Tahap Penuaian (*Harvest*)**

Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang signifikan dalam pengembangan fasilitas. Tujuan utamanya adalah pengembalian *cashflow* ke

perusahaan. Tujuan keuangan keseluruhan adalah *cashflow* atau arus kas operasi (sebelum penyusutan) dan pengurangan kebutuhan modal kerja.

***b Perspektif Pelanggan (Customer)***

Sebagai pihak yang memanfaatkan produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, pelanggan merupakan unsur yang tidak boleh diabaikan. Seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa mengerti akan kebutuhan konsumen. Sekarang hal tersebut tidak mungkin lagi, karena sekarang konsumen memiliki begitu banyak pilihan. Banyak perusahaan yang menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan permintaan pasar.

Maka, jika unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumennya. Suatu produk dikatakan bernilai lebih bila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya atau suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya mendekati atau melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan oleh konsumen. Kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal terhadap produk perusahaan dan tetap bertahan sebagai pelanggan.

***c Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Business)***

Dalam proses bisnis internal ini, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam

perspektif keuangan maupun perspektif pelanggan. Jadi perusahaan biasanya akan mengembangkan tujuan yang ada dalam perspektif proses bisnis internal itu, setelah perusahaan menetapkan tujuannya dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

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

#### 1) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi kebutuhan konsumen saat ini dan kebutuhan masa datang. Perusahaan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan konsumen.

#### 2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat saat ini. Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang di mulai saat penerimaan order dari pelanggan dan berakhir saat produk atau jasa tersebut dikirimkan ke pelanggan.

#### 3) Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan ke pelanggan setelah penjualan produk atau jasa selesai dilakukan. Aktivitas yang termasuk dalam proses pelayanan purna jual adalah proses garansi, aktivitas perbaikan, dan proses pembayaran.

#### ***d Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)***

Proses pertumbuhan dan pembelajaran suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, systems, dan organizational procedures*. Untuk mencapai pertumbuhan keuangan dalam jangka panjang, perusahaan perlu melakukan investasi dalam infrastruktur, yaitu dalam orang-orang yang ada dalam organisasi, sistem dan prosedur organisasional.

Tolok ukur untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

1) Kemampuan karyawan (*Employee Capability*)

Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi tercapainya kemampuan karyawan adalah tingkat kepuasan pekerja, dan jumlah tenaga kerja yang dilatih.

2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capability*)

Tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat tersedianya informasi yang diperlukan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, akurasi, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Motivasi, pemberdayaan dan pen-sejajaran (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Tolok ukur yang dapat digunakan adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan, serta jumlah saran yang berhasil guna. Saran yang diberikan pada perusahaan diukur dari saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas dan *income* perusahaan serta yang berhasil diterapkan pada periode tertentu. Selain itu pengukuran atas

perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan misalnya dengan mendeteksi biaya-biaya yang terbuang akibat adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk cacat, sisa bahan dan kehadiran karyawan.

Untuk menerapkan *Balanced Scorecard* diperlukan suatu proses penyusunan yang sebaiknya dibentuk oleh tim khusus (*task force*) yang ditugaskan oleh perusahaan. Kesuksesan penyusunan *Balanced Scorecard* tergantung pada komitmen pimpinan perusahaan untuk membuat suatu sistem manajemen baru yang mungkin mengubah kebiasaan lama.

### **3. Latar Belakang perlunya *Balanced Scorecard***

Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan terus berusaha merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut perusahaan harus mengukur kinerja bisnisnya. Perusahaan biasanya mengukur kinerja bisnis mereka dengan ukuran keuangan seperti *profit margin*, *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, atau pengukuran pada nilai tambah ekonomi, yang disebut dengan *Economic Value Added (EVA)*. Ukuran-ukuran tersebut lebih menekankan pada pencapaian hasil finansial jangka pendek dengan mengesampingkan strategi pertumbuhan jangka panjang.

Mungkin dalam jangka pendek suatu perusahaan dapat memperoleh kinerja finansial yang baik, dilihat dari berkurangnya pengeluaran-pengeluaran yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas seperti inovasi produk, peningkatan

ketrampilan karyawan (peningkatan kemampuan sumber daya manusia), pengembangan teknologi dan pengembangan pasar sasaran. Sehingga seringkali pelanggan mendapatkan produk dengan harga tinggi dan pelayanan yang kurang memuaskan. Jika pelanggan sudah mulai merasakan ketidakpuasan dan tidak ada perubahan ke arah yang lebih baik dari pihak perusahaan, maka tidak heran jika pelanggan mencari pemasok lain yang lebih baik.

Pengukuran dari segi finansial saja ternyata tidak cukup mampu untuk mengevaluasi tindakan-tindakan manajemen di masa lalu dan tidak mampu memberi pedoman yang cukup untuk penciptaan nilai finansial di masa yang akan datang yang lebih baik. Kinerja keuangan juga tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual perusahaan (sumber daya manusia).

Keterbatasan-keterbatasan pengukuran finansial menyebabkan para ahli ekonomi berpikir untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang ada menjadi sebuah pengukuran kinerja baru yang lebih komprehensif, yang selain mempertimbangkan ukuran finansial juga mempertimbangkan ukuran-ukuran non-finansial secara seimbang. Pengukuran kinerja baru yang kemudian dikenal dengan *Balanced Scorecard* ini tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcomes*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas sebagai penentu hasil akhir (*drivers*). Perusahaan ternyata sangat membutuhkan *Balanced Scorecard* karena beberapa alasan (Jeno, 1997:23):

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tetapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang berkaitan dengan pelanggan

saat ini, proses bisnis internalnya, serta karyawan untuk mencapai laba jangka panjang.

- b. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam satu laporan manajemen yang lengkap.
- c. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh, sehingga perbaikan yang dilakukan di satu aspek tidak merugikan aspek lain.

#### **4. Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard***

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Masing-masing perspektif memiliki tujuan dan manfaat yang berbeda tetapi saling terkait.

##### **a. Perspektif Keuangan (*Financial*)**

###### **1) Tahap Bertumbuh (*growth*)**

Tahap pertumbuhan merupakan awal siklus hidup perusahaan, di mana perusahaan yang memiliki potensi untuk berkembang harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak. Perusahaan mungkin akan memiliki arus kas negatif dan pengembalian investasi yang rendah. Tujuan keuangan perusahaan dalam tahap ini adalah meningkatkan persentase pertumbuhan pendapatan dan pangsa pasar.



2) Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahap ini merupakan tahap di mana perusahaan memiliki daya tarik untuk suatu investasi atau *re-investasi*, tetapi perusahaan harus mampu memberikan pengembalian modal yang cukup tinggi. Tujuan keuangan perusahaan berkaitan dengan peningkatan profitabilitas yang dinyatakan dengan laba akuntansi.

3) Tahap Menuai (*harvest*)

Pada tahap menuai perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang signifikan untuk pengembangan fasilitas, tetapi hanya memerlukan investasi untuk pemeliharaan fasilitas saja. Setiap investasi harus memiliki jangka waktu pengembalian yang pasti (*definitif*) dan singkat. Tujuan finansialnya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Secara umum tujuan perspektif pelanggan adalah mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar, meningkatkan kepercayaan (*trust*) pelanggan, menambah produk atau jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan meningkatkan nilai tambah perusahaan (*value added*) di mata pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Business*)

Tujuan proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* adalah untuk melihat semua proses penunjang keberhasilan strategi perusahaan, baik yang telah dilaksanakan maupun yang belum dilaksanakan. Proses yang belum

dilaksanakan harus dikembangkan untuk memenuhi tujuan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Secara umum tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mendorong perusahaan terus belajar untuk mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

1) Kapabilitas Karyawan

Perusahaan melihat kapabilitas atau kemampuan karyawan untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap pelanggan. Karyawan yang puas terhadap perusahaan cenderung memiliki pelanggan yang banyak karena pelanggan merasa puas terhadap layanan karyawan. Selain itu perusahaan mengukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Retensi karyawan dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan, yang diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang bernilai tambah. Melihat produktivitas karyawan, tujuannya adalah membandingkan *output* yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan yang menghasilkan *output* tersebut.

## 2) Kapabilitas Sistem Informasi

Teknologi informasi yang semakin canggih sangat diperlukan untuk menghasilkan informasi yang tepat dan akurat. Perusahaan tidak saja memperhatikan kebutuhan pelanggan saat ini tetapi juga mempelajari dan berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan baru.

## 3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Perusahaan harus memotivasi karyawan untuk berinisiatif dan melakukan tindakan yang terbaik bagi perusahaan.

Linch dan Cross mengatakan (Linch dan Cross,1991) bahwa *Balanced Scorecard* bermanfaat untuk:

- a). *Balanced Scorecard* mampu mengukur yang terbaik bagi pelanggan dan memotivasi operasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b). Atribut pengukuran yang dapat mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan.
- c). Mendorong manajemen menjabarkan visi dan misi ke dalam tujuan yang konkret dan spesifik.
- d). Penilaian kinerja menjadi bagian yang menyatu dalam manajemen, sehingga dapat mempengaruhi perilaku menjadi efektif, efisien dan ekonomis.
- e). *Balanced Scorecard* mengukur keberhasilan masa lalu dan sebagai pengukur tingkat keberhasilan faktor penentu.

## 5. Alat Ukur yang Digunakan dalam *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Setiap tahap siklus yang terdapat dalam perspektif keuangan memiliki tolok ukur yang berbeda-beda, sesuai dengan tujuannya masing-masing :

#### 1) Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Tujuan finansial dalam tahap pertumbuhan menekankan pada pertumbuhan pendapatan, penjualan dalam pasar sasaran, maka tolok ukur yang digunakan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, penjualan dan pangsa pasar.

#### 2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar dan mungkin akan mengembangkannya, maka perusahaan akan terus melakukan investasi atau reinvestasi dengan tujuan profitabilitas. Tolok ukur yang digunakan adalah *Return On Capital Employed* (ROCE), laba operasi, dan laba kotor.

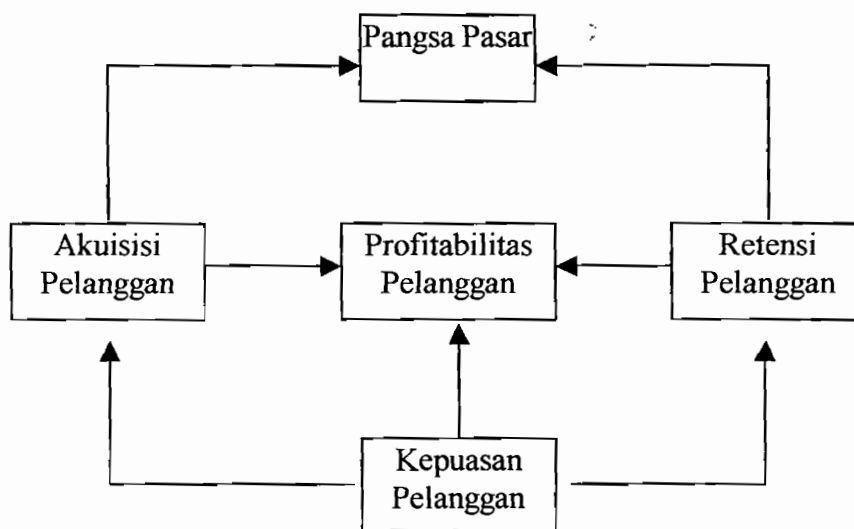
#### 3) Tahap Menuai (*Harvest*)

Perusahaan ingin menuai atau menikmati hasil investasi yang dilakukan dalam dua tahap sebelumnya dengan tujuan utama memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Tolok ukur yang digunakan pada tahap ini adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

b Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan dapat menetapkan tujuan dan ukuran untuk segmen pasarnya setelah mengidentifikasi segmen pasar tersebut. Ada 2 kelompok pengukuran pelanggan, yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan kelompok ukuran proposisi nilai pelanggan (*Customer value proposition*).

Kelompok pengukuran pelanggan utama :



Pangsa Pasar	menggambarkan porsi penjualan yang dikuasai perusahaan dalam segmen pasar tertentu
Akuisisi Pelanggan	menunjukkan tingkat di mana perusahaan mampu menarik pelanggan baru
Retensi Pelanggan	menunjukkan tingkat di mana perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan
Kepuasan Pelanggan	menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu
Profitabilitas Pelanggan	mengukur tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari target sasaran.

Gambar II.2.

Hubungan Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan

Sumber : Mirza, Teuku. *Balanced Scorecard. Manajemen Usahawan Indonesia*. 1997.

1) Pangsa pasar (*Market share*)

Besarnya pangsa pasar mencerminkan proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan yang diukur dalam bentuk jumlah uang yang dibelanjakan, jumlah pelanggan atau volume setiap unit produk terjual.

2) Retensi pelanggan (*Customer retention*)

Pengukuran dilakukan dengan mengetahui persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

3) Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*)

Alat ukur yang digunakan agar perusahaan mampu menarik pelanggan baru adalah persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

4) Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*)

Tolok ukur yang digunakan antara lain adalah survey melalui surat (pos), *interview* melalui telepon, atau *personal interview*.

5) Profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*)

Selain empat ukuran di atas, perusahaan juga harus memperhatikan pelanggan yang dapat memberi keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan tentu ingin mempertahankan pelanggan yang menguntungkan dalam pasar sasaran dan ingin menarik pelanggan baru yang mungkin akan memberi keuntungan.

Berikut ditampilkan hubungan pasar sasaran dan profitabilitas pelanggan.

Tabel II.1.  
Hubungan Pasar Sasaran dan Profitabilitas Pelanggan

Pelanggan	Menguntungkan	Tidak Menguntungkan
Pasar sasaran	Pertahankan	Ubah
Bukan pasar sasaran	Pantau	Hapus

Sumber : Kaplan, S Robert and David P Norton. *Balanced Scorecard*. 1996:63.

c Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Business*)

1) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan meneliti dan mengenali ukuran dan bentuk pasar, dan menciptakan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Kita ambil contoh perusahaan semikonduktor Advances Micro Devices menggunakan ukuran-ukuran seperti (Kaplan, 1996:87):

- a) persentase penjualan produk baru
- b) persentase penjualan produk *proprietary*
- c) pengenalan produk baru perusahaan dibanding produk baru pesaing, dan pengenalan produk baru dibanding rencana
- d) kapabilitas proses manufaktur
- e) waktu yang diperlukan untuk penciptaan produk periode berikutnya.



## 2) Proses Operasi

Proses operasi (Kaplan,1996:90) merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses operasi dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan sampai produk atau jasa diterima oleh pelanggan.

Dalam proses pembuatan produk atau jasa harus diperhatikan pengukuran dalam hal kualitas, biaya dan waktu. Tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui apakah program kualitas berjalan dengan baik adalah (Secakusuma,1997):

- a) Tingkat kerusakan per satu juta barang yang diproduksi
- b) pengerjaan ulang
- c) bahan mentah yang terbuang
- d) *yields* (rasio antara input yang masuk dalam proses produksi dibanding output yang dihasilkan).

Tolok ukur dalam pengukuran biaya, digunakan analisis ABC (*Activity Based Costing*) yang memungkinkan perusahaan mendapatkan pengukuran dalam biaya proses, mutu dan lama siklus. Faktor yang penting bagi kepuasan pelanggan adalah waktu penyelesaian *order* yang cepat dan tepat waktu. Alat ukur yang sering digunakan adalah MCE (*manufacturing cycle efficiency*) yang mengukur waktu yang efisien dalam proses produksi.



$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

(waktu penyelesaian)

*Throughput time* = Waktu proses + Waktu pemeriksaan + Waktu pemindahan + Waktu penyimpanan.

### 3) Proses Layanan purna jual

Peningkatan layanan yang diberikan kepada pelanggan yang berupa garansi, dan servis atau perbaikan yang responsif dan ramah tentu akan meningkatkan mutu di bidang pelayanan purna jual. Perusahaan dapat menggunakan ukuran-ukuran seperti dalam proses operasi (waktu, mutu dan biaya). Ukuran waktu (lamanya siklus) digunakan untuk mengukur cepatnya penanganan masalah pelanggan, ukuran biaya digunakan untuk mengevaluasi efisiensi biaya dalam layanan purna jual, seperti biaya penggunaan sumber daya, ukuran mutu digunakan untuk mengukur persentase permintaan pelanggan yang diatasi dengan satu kali panggilan.

#### d Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Untuk mencapai tujuan proses bisnis internal perusahaan menetapkan pengukuran dalam perspektif berikutnya. Menurut Kaplan seperti yang ditulis oleh Kussetya Ciptani (Ciptani, Mei 2000) mengungkapkan pentingnya organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawan, memantau

kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan bertambahnya pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan.

Ada tiga kategori penting yang harus dilakukan yaitu :

#### 1) Kapabilitas Karyawan

Peran karyawan terhadap perusahaan harus tetap diperhitungkan, walaupun teknologi sudah berkembang dengan sangat pesat. Karyawan bukan lagi melakukan pekerjaan fisik seperti pemrosesan atau perakitan tetapi karyawan dipekerjakan untuk berpikir. Hal ini memerlukan pelatihan kembali bagi karyawan sehingga inisiatif dan kreativitas karyawan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tiga pengukuran utama karyawan :

##### a) Kepuasan karyawan

Perusahaan akan mengukur kepuasan karyawan dengan survey rutin yang dapat dilakukan setiap bulan atau survey tahunan. Unsur-unsur dalam survey kepuasan karyawan antara lain (Kaplan,1996:113):

- (1) Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
- (2) Penghargaan pada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik
- (3) Akses informasi yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik

- (4) Dorongan aktif untuk bekerja secara kreatif dan menggunakan inisiatif
- (5) Tingkat dukungan dari fungsi staf
- (6) Kepuasan keseluruhan terhadap perusahaan

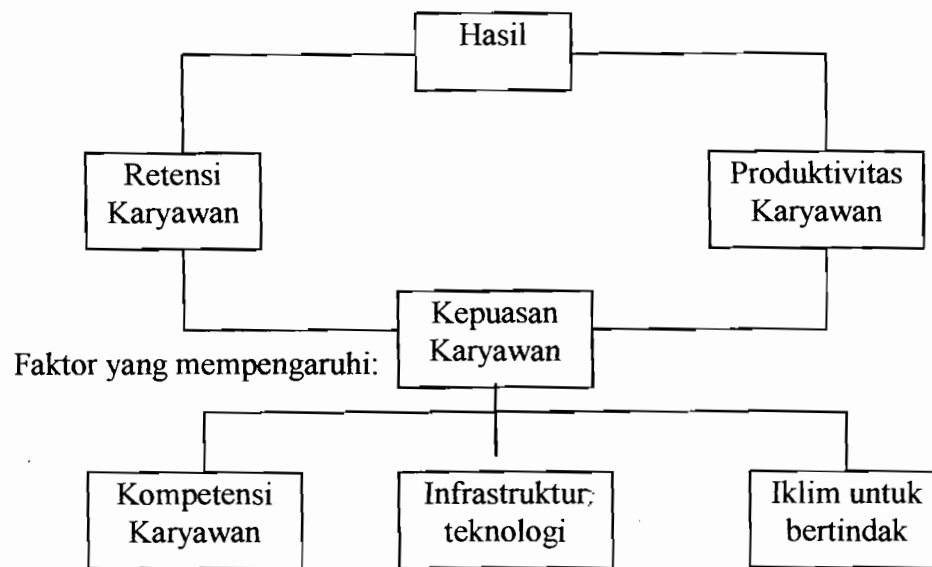
b) Retensi Karyawan

Mempertahankan karyawan yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan berarti mempertahankan investasi jangka panjang yang ditanamkan oleh perusahaan pada diri karyawan tersebut. Sehingga jika ada karyawan yang berhenti bekerja bukan atas kemauan perusahaan itu merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Biasanya retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang bernilai tambah bagi perusahaan.

c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan diukur untuk membandingkan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang bekerja menghasilkan *output* tersebut. Produktivitas karyawan dapat diukur dengan pendapatan per karyawan. Semakin efektif seorang karyawan memasarkan produk atau jasa, semakin tinggi pendapatannya. Selain itu produktivitas karyawan diukur dengan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

Ukuran inti :



Gambar II.3.

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan  
 Sumber : Kaplan, S Robert and David P.Norton, 1996: 112.

## 2) Kapabilitas Sistem Informasi

Sistem informasi yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan merupakan syarat bagi karyawan untuk meningkatkan proses bisnis secara terus menerus. Tolok ukur yang digunakan adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu perolehan informasi yang dibutuhkan.

## 3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Karyawan yang termotivasi diukur dengan banyaknya saran yang diberikan oleh setiap karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan jumlah saran yang berhasil guna.

## 6. Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen, memiliki keunggulan dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional, yaitu (Halim, Achmad, dan Muh. Fakhri,2000:217):

- a. *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif. *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pengukuran terhadap aspek kuantitatif (keuangan) saja, namun juga aspek kualitatif. Aspek atau perspektif kualitatif (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) ini memberi keseimbangan antara eksternal (seperti laba), dan ukuran internal (seperti inovasi produk).
- b. *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Setia perubahan yang terjadi di dalam perusahaan atau unit bisnis secara cepat dapat diketahui melalui nilai-nilai atau skor dalam setiap ukuran hasil.
- c. *Balanced Scorecard* memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

## 7. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Selain keunggulan-keunggulan yang ada, *Balanced Scorecard* juga memiliki kelemahan-kelemahan, yaitu:

- a. Sulit menentukan hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran.
- b. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dihubungkan dengan program insentif, sehingga pencapaian target lebih dipengaruhi oleh tekanan pihak manajemen puncak kepada pihak bawahan.
- c. Tidak adaya proses perbaikan apabila ukuran-ukuran hasil sulit ditentukan.
- d. Setiap ukuran sering tidak ditinjau kembali atau diperbaharui, agar tetap sejalan dengan perubahan strategi, sehingga perusahaan tetap menggunakan ukuran berdasarkan strategi sebelumnya.
- e. Pengukuran terlalu berlebihan
- f. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

## **B. Konsep *Cost Effectiveness***

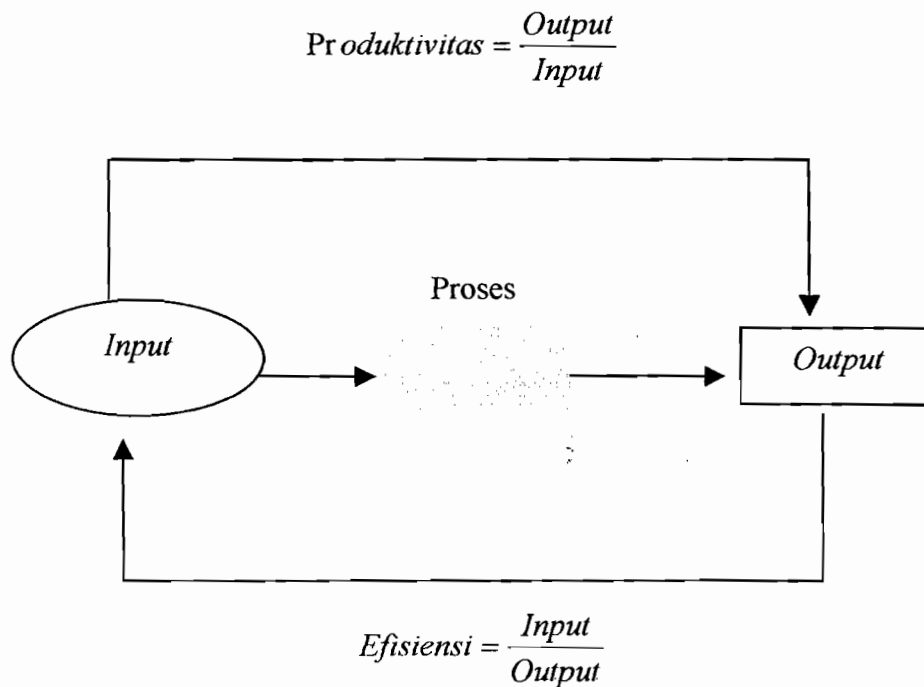
### **1. Perlunya perubahan konsep efisiensi dan produktivitas ke konsep *cost effectiveness***

Persaingan bisnis yang semakin ketat membawa dampak pada perubahan sistem manajemen. Di dalam sistem manajemen tradisional, efisiensi dan produktivitas menjadi tolok ukur yang penting dalam mengukur kinerja bisnis. Efisiensi dan produktivitas merupakan ratio antara *input* dan *output*. Efisiensi berfokus pada penurunan jumlah *input*, dan produktivitas berfokus pada peningkatan jumlah *output* (Mulyadi,1998:438).

Manajemen tidak memfokuskan perhatian pada proses untuk mengolah *input* menjadi *output*, tetapi hanya menekankan pada *input* dan

*output* saja, sehingga kebutuhan pelanggan tidak diperhatikan. Proses untuk menghasilkan *output* berupa kotak hitam yang tidak diketahui isinya. Padahal dalam proses terdapat aktivitas-aktivitas yang menambah nilai maupun tidak menambah nilai bagi pelanggan, misalnya waktu proses yang cepat (aktivitas yang menambah nilai), waktu inspeksi, waktu untuk melakukan pemindahan produk dalam proses, waktu penyimpanan, dan waktu menanti (merupakan aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi pelanggan).

Sebagai contoh, untuk menghasilkan 100 unit *output* diperlukan 25 kg *input*, berarti didapatkan efisiensi sebesar 25% dari  $25/100$  dan produktivitas sebesar 4 unit yang diperoleh dari  $100/25$ . Jika kemudian manajemen melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap proses, dan diperoleh *output* sebesar 150 unit dengan mengonsumsi 25 kg maka efisiensi diperoleh sebesar 16,7% dari  $25/150$  atau meningkat sebesar 8,3% (dari 25%–16,7%) dan produktivitas sebesar 6 unit (dari  $150/25$ ) atau meningkat sebesar 2 unit (dari 4 unit–6 unit).



Gambar II.4 .  
 Konsep Efisiensi dan Produktivitas  
 Sumber : Mulyadi, 1998:439.

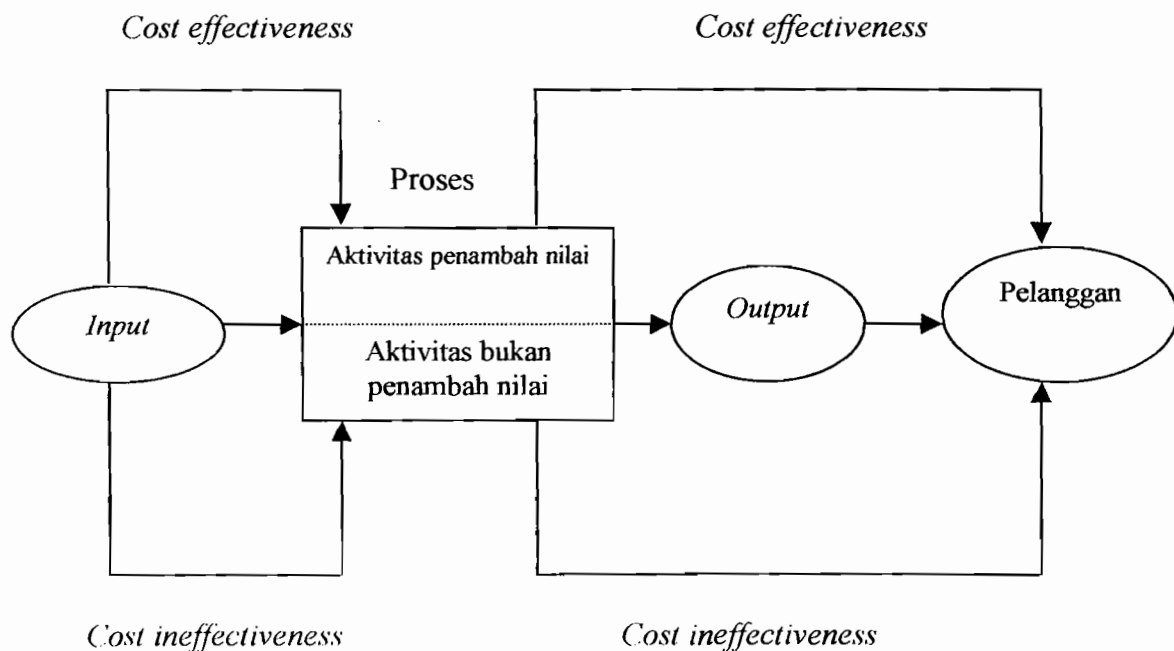
Perubahan lingkungan bisnis yang sangat global ini, menyebabkan kebutuhan pelanggan berubah dan manajemen harus dapat mengikuti perubahan tersebut dengan memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan dituntut untuk lebih berfokus kepada pelanggan dan melakukan *continuous improvement* terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan. Kebutuhan pelanggan seharusnya yang memicu aktivitas-aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *output*.



## 2. Pengertian *Cost Effectiveness*

Konsep *cost effectiveness* berfokus pada usaha manajemen menghasilkan *output* yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. *Cost effectiveness* tercapai apabila dalam menghasilkan *output*, *input* hanya digunakan untuk menjalankan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah (Mulyadi, 1998:440). *Cost effectiveness* mengukur seberapa efisien *input* dimanfaatkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas penambah nilai bagi pelanggan.

Pada konsep *cost effectiveness* proses tidak lagi berupa kotak hitam karena fokus perhatian manajemen ditujukan pada *input* yang mengkonsumsi aktivitas-aktivitas penambah nilai bagi pelanggan dengan cara mengurangi atau menghilangkan aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai.



Gambar II.5.  
Konsep *Cost effectiveness*  
Sumber : Mulyadi, 1998: 440.

### 3. Unsur-unsur yang Terdapat dalam Konsep *Cost Effectiveness*

#### a *Input*

*Input* dapat berupa gaji atau upah karyawan, jam kerja karyawan, biaya bahan, biaya peralatan, dan komponen biaya produksi lainnya.

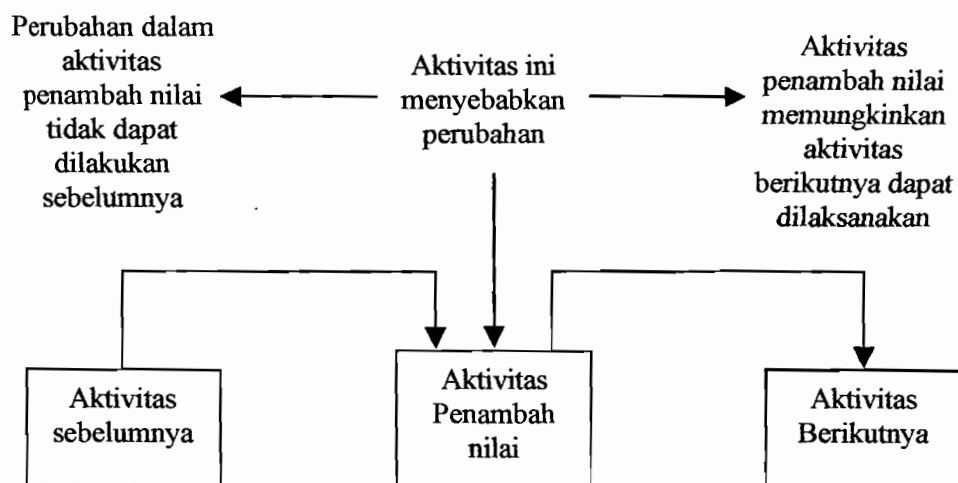
#### b Proses

Proses produksi terdiri dari berbagai aktivitas untuk mengolah *input* menjadi *output*, yang berupa aktivitas-aktivitas penambah nilai dan aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai bagi pelanggan.

##### 1) Aktivitas-aktivitas penambah nilai

Aktivitas penambah nilai adalah (Mulyadi,1998:327) aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan perusahaan agar tetap bertahan dalam bisnis. Aktivitas penambah nilai meliputi aktivitas-aktivitas yang harus dilaksanakan (*required activities*) dan aktivitas kebijakan (*discretionary activity*). Aktivitas yang harus dilaksanakan dikeluarkan oleh pihak manajemen. Aktivitas kebijakan (*discretionary activity*) harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (Mulyadi,1998:327):

- (a) Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan.
- (b) Perubahan keadaan tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya
- (c) Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.



Gambar II.6.  
Kriteria Aktivitas Penambah Nilai  
Sumber : Mulyadi, 1998:328.

## 2) Aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai

Aktivitas bukan penambah nilai merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan. Aktivitas-aktivitas yang tidak memenuhi salah satu dari tiga kriteria aktivitas penambah nilai tersebut merupakan aktivitas bukan penambah nilai.

Untuk mencapai *cost effectiveness*, manajemen harus melakukan pengelolaan aktivitas yang digunakan untuk mencapai *output* dengan cara (Mulyadi, 1998:45):

1. Mengurangi aktivitas bukan penambah nilai (*activity reduction*),
2. Menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*activity elimination*),
3. Membagi aktivitas penambah nilai (*activity sharing*),
4. Memilih aktivitas penambah nilai (*activity selection*).

c *Output*

*Output* merupakan hasil dari proses masukan yang diolah melalui berbagai aktivitas. *Output* dapat berupa penjualan, pangsa pasar, dan pendapatan.

d Pelanggan

Di lingkungan persaingan bisnis yang semakin ketat ini, eksistensi (keberadaan) perusahaan ditentukan oleh kemampuan produk atau jasa tersebut dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan memegang kendali, sehingga manajemen harus mampu melihat kebutuhan pelanggan atau bahkan perubahan kebutuhan pelanggannya. Pelanggan selalu menilai manfaat dari penggunaan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya, pelanggan akan cenderung berpikir untuk mencari produk atau jasa sejenis yang dapat memenuhi kebutuhannya.

#### 4. Cara Mengukur *Cost Effectiveness*

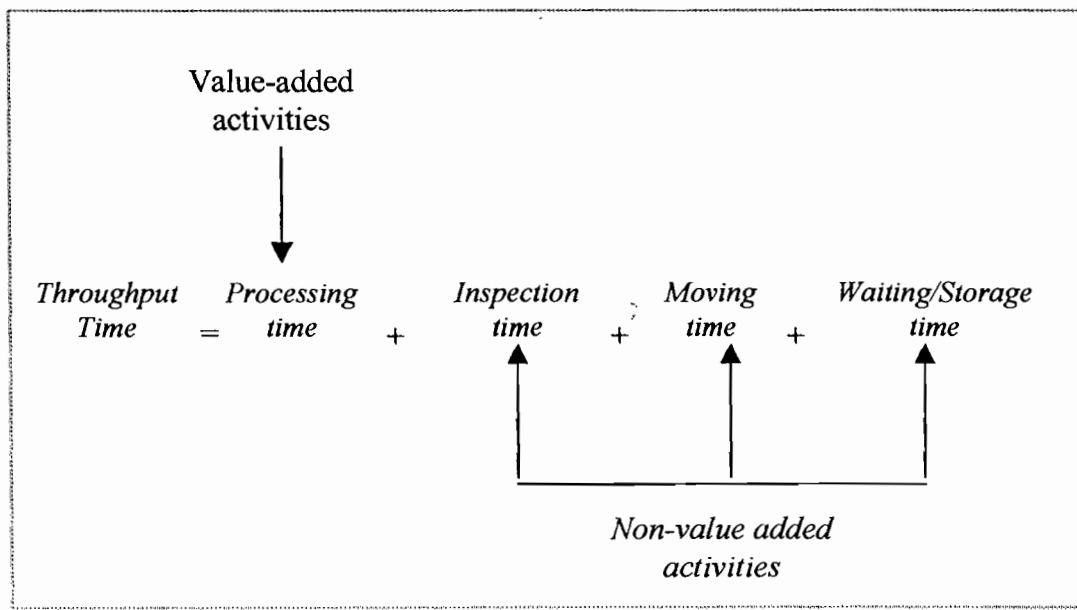
Mulyadi mengemukakan (Mulyadi,1998:441) bahwa *cost effectiveness* diukur dengan membandingkan *processing time* dengan *throughput time* yang dikenal dengan MCE (*manufacturing cycle efficiency*).

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

(Waktu penyelesaian)

MCE menunjukkan seberapa besar aktivitas bukan penambah nilai dikurangi dan dihilangkan dalam proses pembuatan produk. *Throughput Time*

merupakan waktu penyelesaian yang terdiri dari empat komponen, yaitu *Processing Time*, *Inspection Time*, *Moving Time*, dan *Waiting/Storage Time*.



Gambar II.7.

Unsur Waktu yang Membentuk *Throughput Time* dan Jenis Aktivitas yang Mengonsumsi Waktu Tersebut  
 Sumber : Mulyadi, 1998:442.

Jika dalam proses pembuatan produk menghasilkan  $MCE=1$  maka efektivitas tercapai, berarti aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai telah dapat dihilangkan, sehingga pelanggan tidak dibebani biaya-biaya yang disebabkan oleh adanya aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai. Dalam konsep efisien dan produktivitas dapat terjadi *input* dimanfaatkan secara efisien namun masih mengonsumsi aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai. Atau terjadi kemungkinan, tercapai tingkat produktivitas yang tinggi

namun dalam proses pengolahan *input* menjadi *output*, *input* masih dikonsumsi untuk aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai.

### **C. *Strategic Cost Reduction***

#### **1. Pengertian Penurunan Biaya secara Strategik (*Strategic Cost Reduction*)**

*Strategic Cost Reduction* merupakan usaha untuk menurunkan biaya secara strategik. *Strategic Cost Reduction* bersifat jangka panjang dengan meningkatkan secara bertahap terhadap kualitas (*quality*), keandalan (*dependability*), dan kecepatan (*speed*). Peningkatan kualitas mengakibatkan perusahaan andal sebagai produsen. Peningkatan kualitas dapat juga mempengaruhi peningkatan kecepatan layanan pada pelanggan.

#### **2. Hubungan *Strategic Cost Reduction* dengan *Cost Effectiveness***

Kebutuhan pelanggan yang semakin bervariasi menuntut manajemen untuk memperhatikan keluaran yang berupa produk yang dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan. Produk yang bernilai tambah dapat terwujud apabila perusahaan memperhatikan aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut. Pengelolaan aktivitas terhadap proses pembuatan produk dengan mengurangi dan bahkan menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai merupakan wujud dari *strategic cost reduction* untuk mencapai *cost effectiveness*.

### **3. Hubungan *Strategic Cost Reduction* dengan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan. Strategi yang telah dipilih dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan yang kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategik dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai *Strategic Cost Reduction* sebagai salah satu strategi penurunan biaya operasi agar dapat mencapai *cost effectiveness*, di mana *cost effectiveness* berfokus pada aktivitas-aktivitas penambah nilai bagi pelanggan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis adalah studi pustaka, di mana penulis berupaya mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas dan penulis memberikan analisis kritis terhadap permasalahan tersebut.

#### **B. Data yang Dibutuhkan**

Untuk menjawab permasalahan, penulis melakukan pengumpulan data yang berkaitan erat dengan permasalahan. Data yang dikumpulkan meliputi :

1. Literatur-literatur mengenai *Balanced Scorecard*
2. Literatur-literatur mengenai konsep *cost effectiveness*.

#### **C. Objek Yang Diteliti**

1. Keterkaitan antara konsep *Balanced Scorecard* dengan *Cost Effectiveness*
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya *Cost Effectiveness*
3. Keterkaitan antara *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya *cost effectiveness*



#### **D. Sumber Data**

Sumber data diperoleh dari :

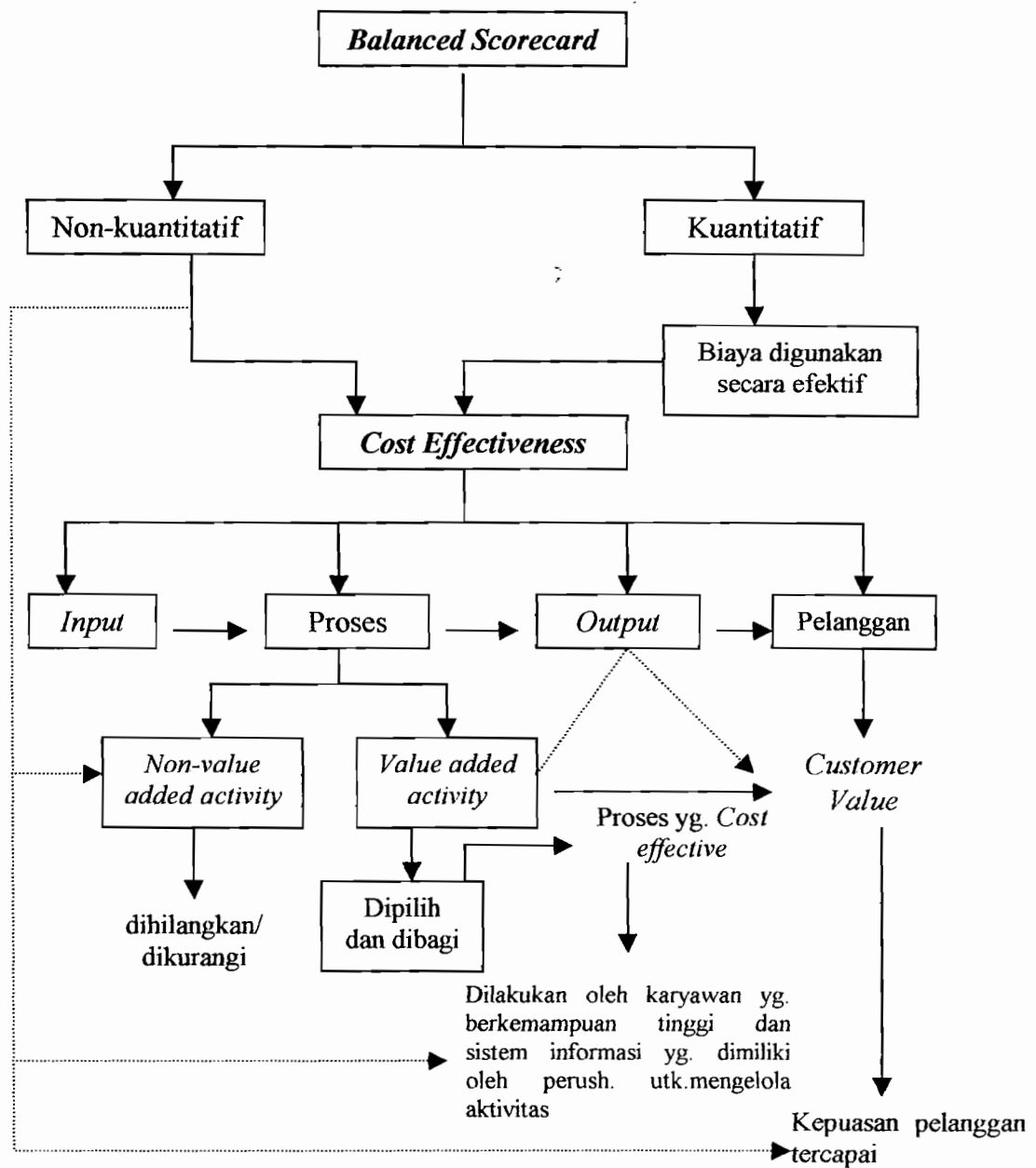
1. Buku-buku mengenai *Balanced Scorecard*
2. Buku-buku mengenai *Cost Effectiveness*
3. Jurnal dan artikel yang diambil dari :
  - a Internet
  - b Majalah Manajemen dan Akuntansi.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari hasil penelitian terdahulu.

## F. Teknik Analisis

Untuk menjawab rumusan masalah penulis melakukan teknik analisis dengan model sebagai berikut (model analisis1):



### 1. Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan *Cost Effectiveness*

Peran manajer adalah menjadikan organisasinya sebagai *wealth creating institution* maka manajer harus melakukan aktivitas-aktivitas 1) mendesain produk atau jasa sesuai kebutuhan pelanggan, 2) memproduksi produk atau jasa secara *cost effective*, 3) memasarkan produk atau jasa secara efektif pada pelanggan. Semua kegiatan tersebut bertujuan untuk 1) pembangunan pelanggan yang puas, 2) pengembangan personel yang produktif dan berkomitmen, 3) memperoleh *financial returns* yang memadai bagi pengembangan organisasi.

*Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat penilaian kinerja unit bisnis mengukur *Cost Effectiveness* dari segi kuantitatif dan non-kuantitatif. Dari segi kuantitatif *cost effectiveness* diukur dari biaya yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas penambah nilai bagi pelanggan. Biaya tersebut merupakan biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas yang mengolah *input* menjadi *output*. Dari segi non-kuantitatif, *cost effectiveness* diukur dari kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan sistem informasi untuk melakukan proses yang *cost effective*, melalui pengelolaan aktivitas penambah nilai (*Value added activity*) dengan *activity selection* dan *activity sharing* dan mengurangi atau menghilangkan aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai. Selain itu, *cost effectiveness* diukur dari *customer value* yang terdapat pada produk atau jasa yang dihasilkan dari proses yang *cost effective*. *Customer value* dapat diidentifikasi setelah pelanggan melakukan proses pemakaian.

## 2. Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *cost effectiveness*

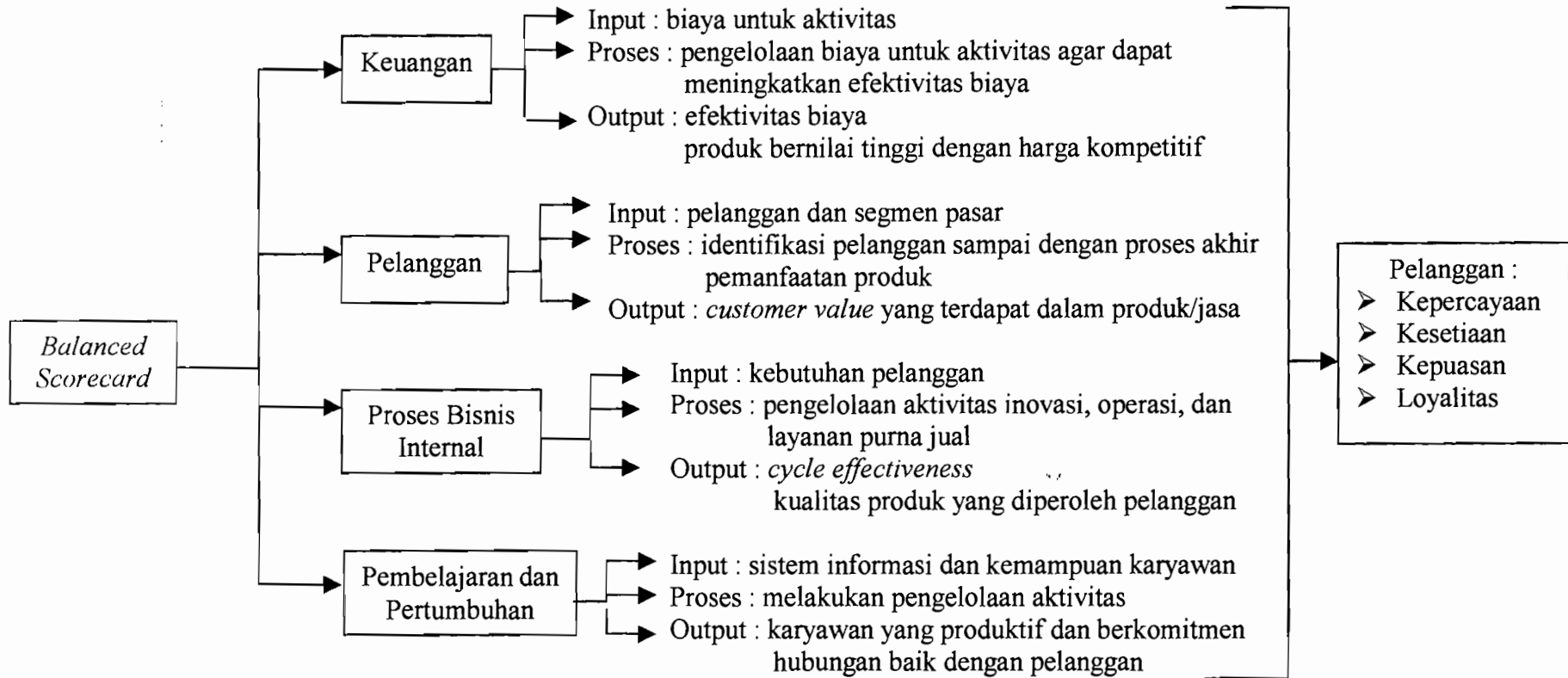
*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif dalam penilaian kinerja yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *cost effectiveness* meliputi *input*, proses, *output*, dan pelanggan. Namun yang akan dibahas lebih lanjut adalah faktor proses dan pelanggan, karena dalam konsep *cost effectiveness* faktor proses dan pelanggan merupakan faktor yang dominan walaupun faktor *input* dan *output* tidak dapat dipisahkan dari kedua faktor tersebut.

Seperti yang telah dikemukakan bahwa *cost effectiveness* dapat dinilai dengan metode *Balanced Scorecard* dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti yang dapat dilihat pada model analisis 2.

*Cost Effectiveness* tercapai bila (dimulai dari):

- Karyawan memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi serta ketersediaan sarana, prasarana, dan teknologi yang memadai untuk melakukan proses mengolah *input* menjadi *output* secara *cost effective* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Proses yang dilakukan merupakan serangkaian aktivitas yang memberi nilai tambah bagi pelanggan. Maksudnya aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang memang harus dilakukan dan aktivitas-aktivitas yang tidak perlu dilakukan seharusnya dihilangkan. Dengan demikian proses itu merupakan proses yang *cost effective*.

- Proses yang *cost effective*, akan mengurangi biaya untuk aktivitas *non-value added*. sehingga tidak membebani pelanggan di sisi harga. Produk atau jasa dengan harga yang kompetitif dan kualitas tinggi cenderung lebih mudah merebut pasaran. Pelanggan akan memperoleh *customer value* yaitu manfaat yang lebih tinggi dari pengorbanan yang dikeluarkan saat pelanggan mengkonsumsi produk atau jasa.
- Bila pelanggan puas terhadap manfaat yang diperoleh dari produk atau jasa yang dikonsumsinya, maka kemungkinan besar pelanggan akan melakukan pembelian ulang produk atau jasa tersebut. Meningkatnya permintaan oleh pelanggan tentu akan meningkatkan penjualan, sehingga nilai yang diperoleh pemegang saham meningkat.



Gambar III.2.  
Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *Cost Effectiveness*

**BAB IV**  
**PERANAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCAPAI *COST***  
***EFFECTIVENESS***

**A. Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan *Cost Effectiveness***

Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan, membawa pengaruh pada sifat persaingan. Pelanggan membutuhkan produk berkualitas tinggi, dengan harga jual yang kompetitif, dan pelayanan yang berkualitas. Perusahaan selalu ditantang untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnsi mereka agar tetap *survive* dan memiliki keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan penilaian atau pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut. Perusahaan juga harus mampu menjadi produsen yang berfokus kepada pelanggan, yaitu menghasilkan produk atau jasa yang bernilai tambah bagi pelanggan.

Menurut Siegel, *et al* (1989) seperti yang ditulis oleh Gunawan (Gunawan, September 2000), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sudut pandang keuangan, seringkali dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik dilakukan dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-

investasi demi kepentingan-kepentingan jangka panjang. Sebagai contoh pada awal tahun 1970-an *Xerox*, sebuah perusahaan (monopoli) pembuat mesin fotokopi, menikmati keuntungan yang besar hasil dari penyewaan mesin fotokopi dan penjualan kelengkapan fotokopi lain seperti kertas dan tinta. Namun pelanggan sangat terbebani oleh harga fotokopi yang mahal dan tingkat kerusakan yang tinggi pada mesin fotokopi. *Executive Xerox*, melihat hal ini bukan sebagai pedoman untuk merancang kembali mesin fotokopi, namun melihat dari sisi peluang untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Dengan melakukan penjualan mesin fotokopi, *Xerox* juga membentuk layanan dan perbaikan mesin fotokopi. Dalam waktu singkat, dari sisi finansial *Xerox* mengalami peningkatan yang pesat. Setelah perusahaan lain berhasil membuat mesin fotokopi dengan kualitas yang hampir sama dengan *Xerox*, dengan harga yang lebih murah, dan mesin jarang rusak, maka *Xerox* pun ditinggalkan oleh pelanggannya. Penekanan pada aspek keuangan (jangka pendek) tentu akan menyesatkan, karena dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang (peningkatan kualitas pada produk mesin dan pelanggan), *Xerox* kalah bersaing dengan perusahaan lain. Keterbatasan-keterbatasan pengukuran kinerja keuangan inilah yang menyebabkan timbul dan berkembang suatu konsep atau sistem pengukuran kinerja baru, yang dikenal dengan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem penilaian kinerja unit bisnis, yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990.





*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif memiliki ukuran hasil dan faktor pemacu keberhasilan, *Balanced Scorecard* bertujuan untuk memberikan keseimbangan antara (Hermawan,1996:53):

1. Pengukuran keuangan dan non-keuangan, di mana perspektif keuangan merupakan pengukuran eksternal untuk pemegang saham, dan pelanggan, dan perspektif non-keuangan merupakan pengukuran internal untuk proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pengukuran hasil dari usaha masa lalu (kinerja keuangan) dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa depan (kinerja non-keuangan).
3. Unsur objektivitas, berupa hasil kuantitatif, dan unsur subjektivitas, yang berupa pengukuran pemacu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

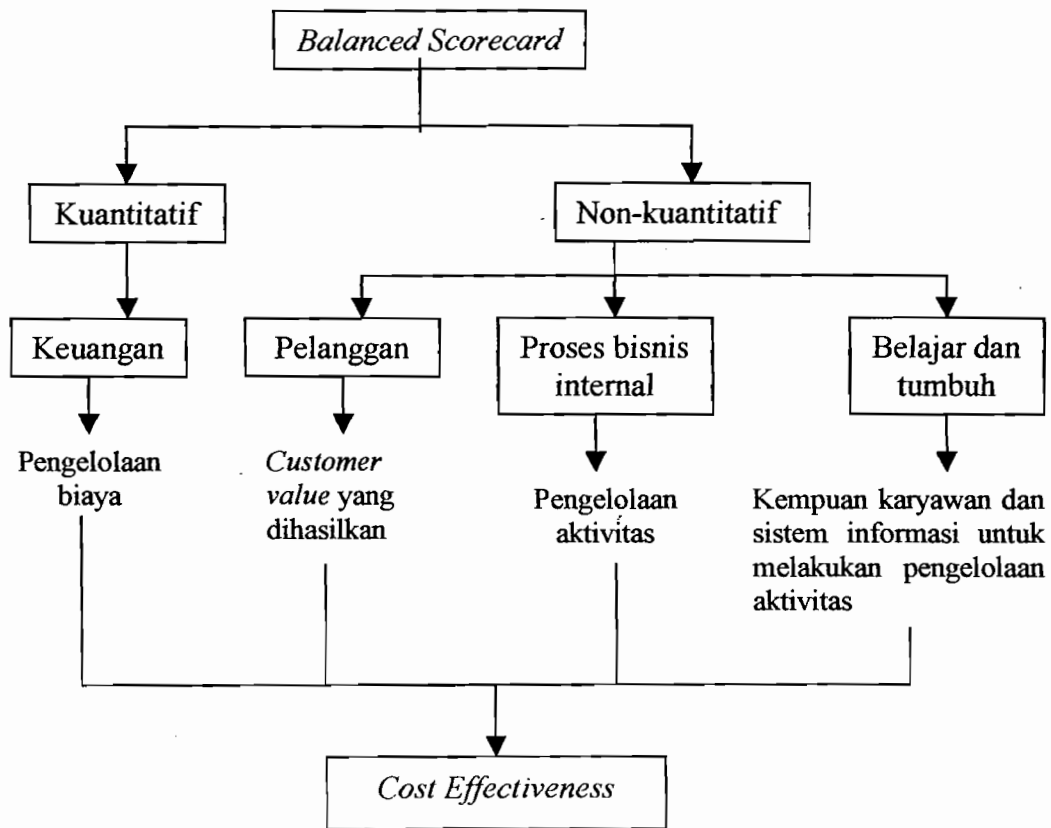
Perusahaan akan mampu menghasilkan produk atau jasa yang bernilai tambah apabila karyawan mampu melakukan pengelolaan aktivitas dengan baik, dan didukung oleh sistem informasi yang memadai. Pengelolaan aktivitas dimaksudkan agar proses yang digunakan untuk menghasilkan *output*, merupakan proses yang *cost effective*, di mana biaya hanya digunakan untuk melakukan aktivitas-aktivitas penambah nilai. Aktivitas penambah nilai (*value added activity*) merupakan aktivitas yang ditinjau dari sudut pandang pelanggan menambah nilai dalam proses menghasilkan *output* (Mulyadi,1998:440).

*Balanced Scorecard* sebagai salah satu sistem penilaian kinerja unit bisnis mengukur efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dari segi kuantitatif (keuangan) dan non-kuantitatif (non-keuangan). Dari segi keuangan, *cost effectiveness* diukur dari biaya yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas penambah nilai dan dibandingkan dengan seluruh biaya. Apabila semua biaya aktivitas merupakan biaya untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah, maka efektivitas biaya sudah tercapai. Biaya-biaya tersebut merupakan biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas yang mengolah aktivitas *input* menjadi aktivitas *output*. Dari segi non-keuangan, khususnya untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *cost effectiveness* diukur dari kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan sistem informasi untuk melaksanakan proses yang *cost effective* (Mulyadi, 1998:168). Untuk perspektif proses bisnis internal, *cost effectiveness* diukur melalui pengelolaan aktivitas dengan melakukan pemilihan aktivitas dan pembagian aktivitas penambah nilai (*activity selection* dan *activity sharing*) serta mengurangi atau menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*activity reduction* atau *activity elimination*). Untuk perspektif pelanggan, *cost effectiveness* diukur dari *customer value* yang terdapat pada produk atau jasa yang dihasilkan dari proses yang *cost effective*. *Customer value* merupakan selisih lebih atas manfaat yang diperoleh pelanggan dalam mengkonsumsi produk atau jasa dibandingkan dengan pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh manfaat tersebut. *Customer value* dapat diidentifikasi setelah pelanggan melakukan proses pemanfaatan.

*Cost effectiveness* merupakan suatu ukuran kinerja yang diukur dari seberapa efisien *input* dimanfaatkan untuk melaksanakan aktivitas yang memberi nilai tambah bagi pelanggan (Mulyadi,1998:446). *Cost effectiveness* yang terdiri dari unsur *input*, proses, *output*, dan pelanggan diukur dengan keseluruhan waktu yang dibutuhkan untuk mengolah *input* menjadi *output*. Pencapaian efektivitas biaya (*cost effectiveness*), harus dilihat dari berbagai sudut pandang atau perspektif seperti yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard*:

1. Perspektif keuangan (*Financial*): sejauh mana biaya digunakan secara efisien hanya untuk aktivitas penambah nilai.
2. Perspektif pelanggan (*Customer*): sejauh mana pelanggan puas terhadap produk atau jasa yang dihasilkan.
3. Perspektif proses bisnis internal (*Internal process business*): sejauh mana perusahaan mampu melakukan proses yang *cost effective*.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*): sejauh mana sistem informasi dan kemampuan karyawan telah berhasil digunakan dalam pengelolaan aktivitas dan meningkatkan produktivitas.

Dari pengertian *Balanced Scorecard* dan *cost effectiveness* di atas, diketahui bahwa sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki peranan dalam mencapai *cost effectiveness*, melalui pengukuran kinerja. Gambar IV.1 melukiskan keterkaitan antara *Balanced Scorecard* dengan *cost effectiveness*.

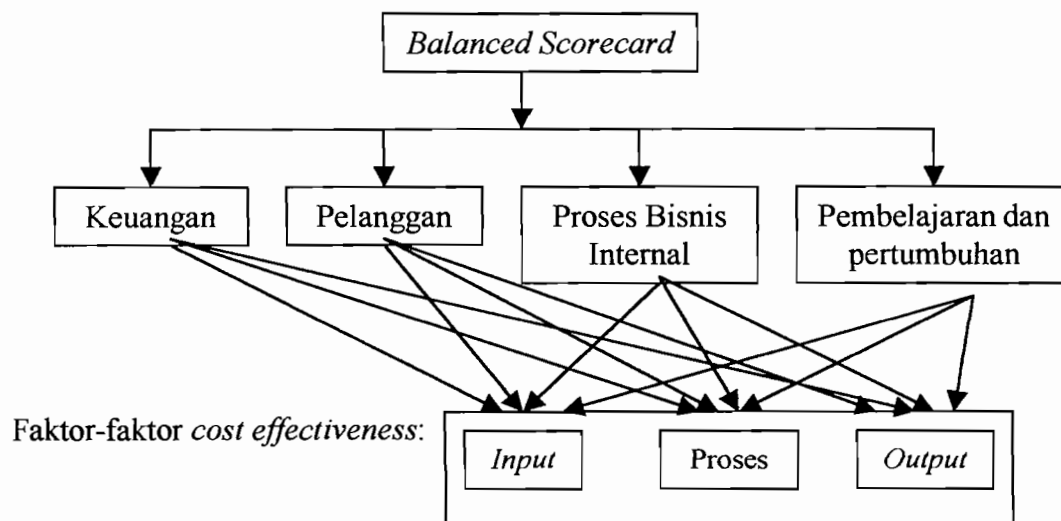


Gambar IV.1.  
Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan *Cost Effectiveness*

## B. Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan faktor pendorong *Cost Effectiveness*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *cost effectiveness* terdiri atas *input*, proses, *output*, dan pelanggan. Selama ini, *cost effectiveness* diukur dari waktu (waktu proses dibandingkan dengan waktu penyelesaian) yang digunakan untuk melakukan aktivitas-aktivitas, baik dalam proses manufaktur maupun proses di luar manufaktur. *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif pengukuran menjadikan komprehensif ukuran-ukuran untuk

mencapai *cost effectiveness* yaitu perspektif keuangan (*Financial*), perspektif pelanggan (*Customer*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Process Business*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Setiap perspektif *Balanced Scorecard* dihubungkan dengan unsur-unsur yang mempengaruhi *cost effectiveness*, yaitu *input*, proses, dan *output*. Gambar IV.2 melukiskan keterkaitan antara *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *cost effectiveness*

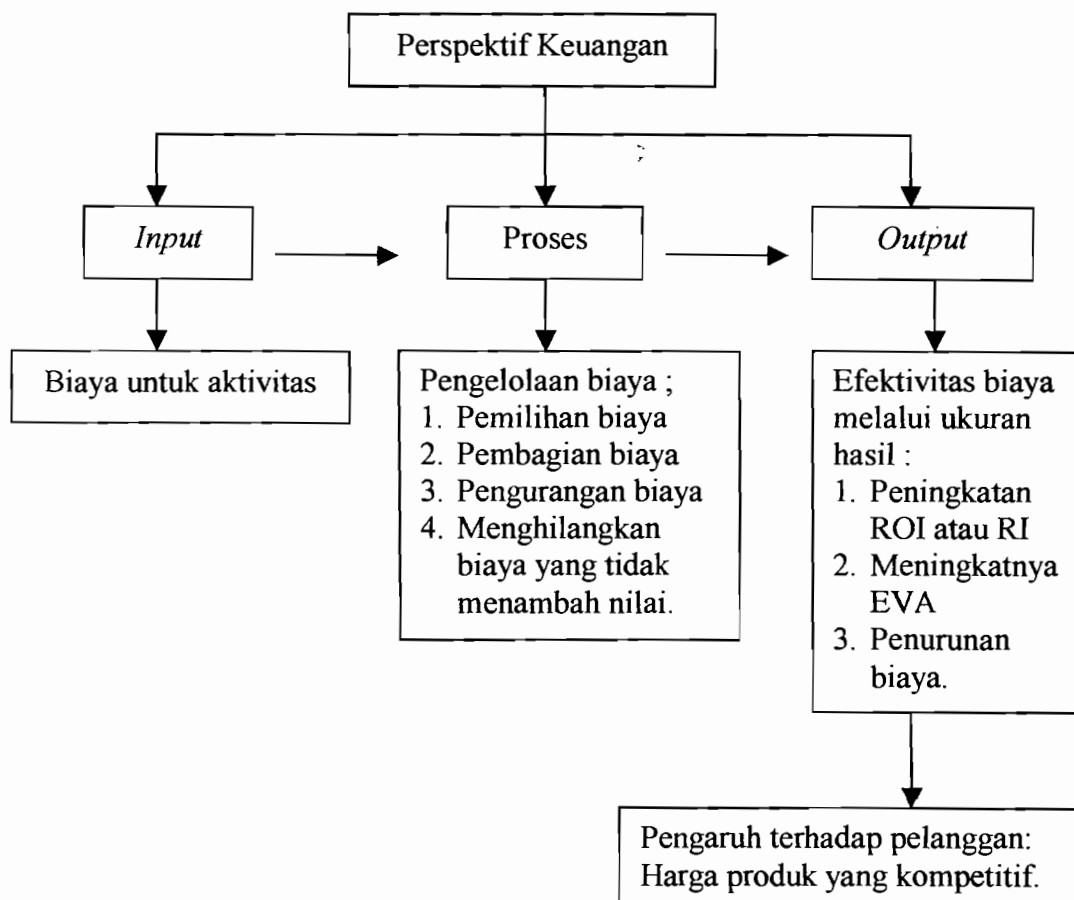


Gambar IV.2.  
Keterkaitan Antara *Balanced Scorecard* dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cost Effectiveness*

### 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan diukur dari biaya yang digunakan untuk proses mengolah *input* menjadi *output* keuangan. *Input* dari perspektif keuangan adalah biaya yang digunakan untuk melakukan aktivitas, prosesnya berupa hubungan sebab-akibat dari aktivitas bukan penambah nilai yang telah dapat

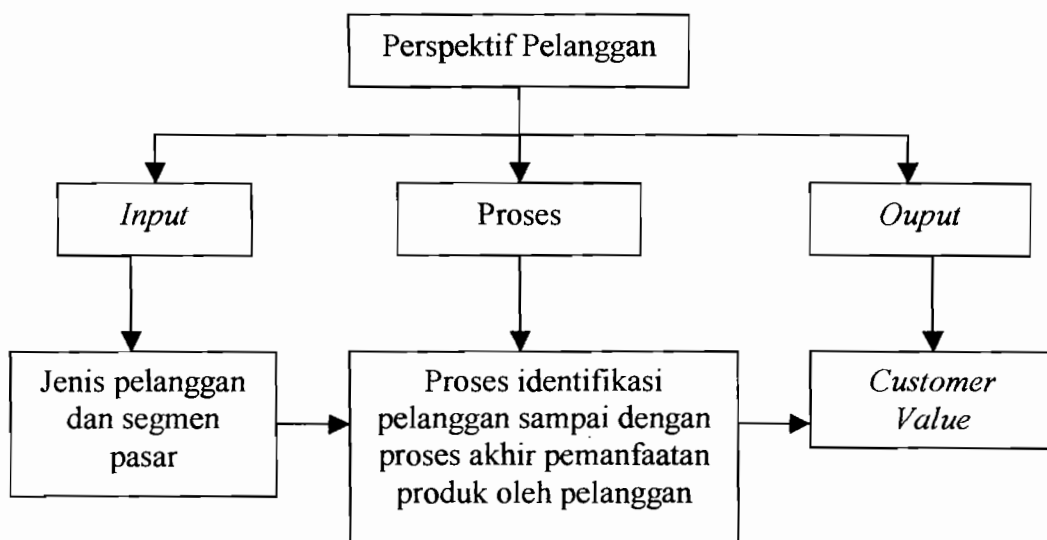
dikurangi atau dihilangkan sehingga biaya yang dikeluarkan merupakan biaya yang memang seharusnya digunakan untuk aktivitas penambah nilai. *Output* berupa efektivitas biaya dari aktivitas-aktivitas penambah nilai. Gambar IV.3. melukiskan keterkaitan antara perspektif keuangan dengan faktor *input*, proses, dan *output*.



Gambar IV.3.  
Keterkaitan Antara Perspektif Keuangan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cost Effectiveness*

## 2. Perspektif pelanggan

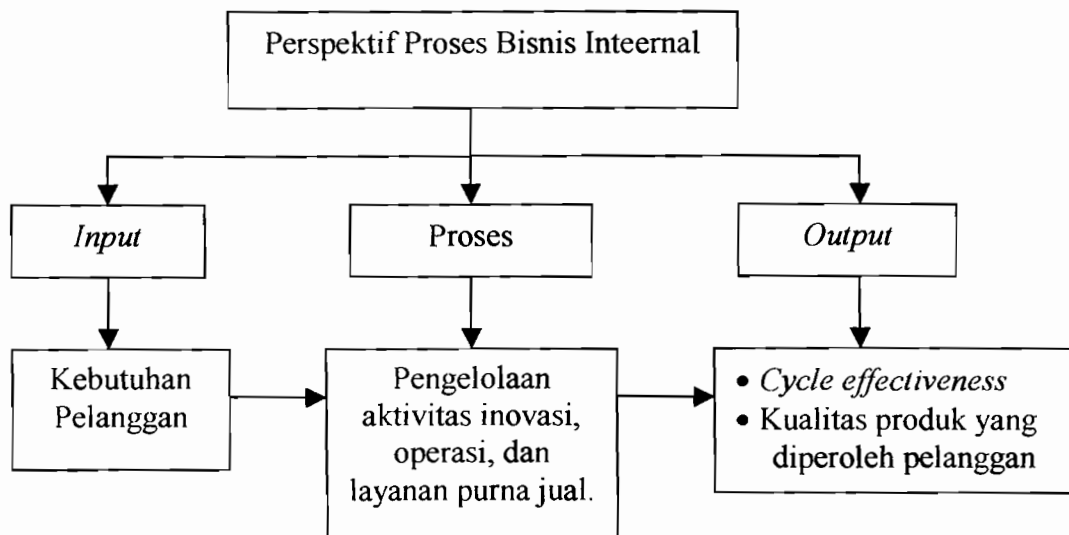
*Input* dari perspektif pelanggan adalah pelanggan dan segmen pasar yang dimasuki (Kaplan,1996:55). Proses dilakukan dengan cara mengidentifikasi pelanggan dan pasar sasaran. *Output* diukur dari *customer value* yang terdapat di dalam produk atau jasa. *Customer value* merupakan selisih antara manfaat yang diperoleh pelanggan dari produk atau jasa yang dikonsumsi, dengan pengorbanan yang dilakukan pelanggan untuk memperoleh manfaat tersebut ( $Customer\ value = \text{Manfaat} - \text{Pengorbanan} * \text{Hubungan}$ ). *Customer value* dihasilkan setelah pelanggan melakukan proses pemanfaatan produk. Gambar IV.4. melukiskan keterkaitan antara perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* dengan faktor-faktor *input*, proses dan *output* dalam *cost effectiveness*.



Gambar IV.4.  
Keterkaitan Antara Perspektif Pelanggan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cost Effectiveness*

### 3. Perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal diukur dari berkurangnya aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai dan pengelolaan aktivitas-aktivitas penambah nilai secara efisien. *Input* yang digunakan dalam proses bisnis internal adalah kebutuhan pelanggan. Pengelolaan aktivitas menghasilkan *output* berupa *cycle effectiveness* dan produk yang berkualitas. *Cycle effectiveness* dipengaruhi oleh *cycle time*, yaitu waktu antara bahan baku dikirim ke perusahaan untuk diproses, sampai dengan barang jadi siap dikirim ke pelanggan. Semakin pendek *cycle time*, maka semakin rendah biaya produksi, dan semakin meningkat kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat perubahan permintaan pelanggan. Gambar IV.5 melukiskan keterkaitan antara perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* dengan faktor *input*, proses, dan *output* dalam *cost effectiveness*.

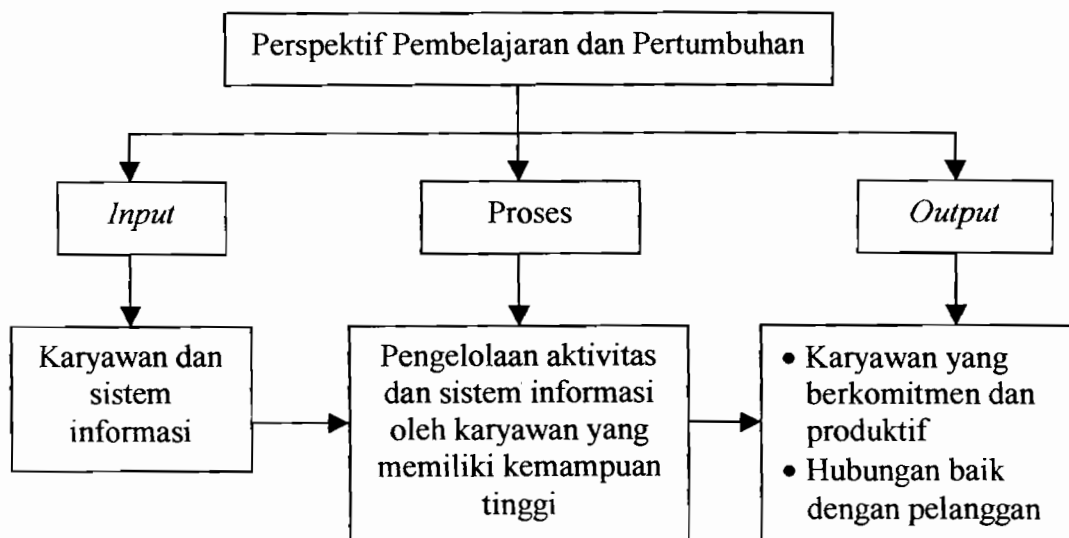


Gambar IV.5.  
Keterkaitan Antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cost Effectiveness*



#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari meningkatnya kemampuan karyawan dan sistem informasi yang dimiliki oleh unit bisnis. *Input* pembelajaran dan pertumbuhan adalah sistem informasi dan karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat melakukan proses secara *cost effective* melalui pengelolaan aktivitas yang terdiri atas pemilihan dan pembagian aktivitas penambah nilai, serta pengurangan dan menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai. Karyawan yang produktif, berkemampuan tinggi, serta sistem informasi yang memadai merupakan *output* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar IV.6 melukiskan keterkaitan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* dengan faktor *input*, proses, dan *output* dalam *cost effectiveness*.



Gambar IV.6.  
Keterkaitan Antara Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cost Effectiveness*

### C. Peranan *Balanced Scorecard* untuk mencapai *Cost Effectiveness*

Organisasi perusahaan atau unit bisnis pada umumnya dibangun sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth creating institution*). Oleh sebab itu organisasi tersebut harus melakukan 3 kegiatan utama, yaitu mendesain produk atau jasa sesuai kebutuhan pelanggan, memproduksi dan menyerahkan produk atau jasa secara *cost effective*, serta menjual secara efektif produk atau jasa kepada pelanggan. Sebagai institusi pencipta kekayaan, perusahaan atau unit bisnis harus mampu membangun karyawan yang produktif dan berkomitmen, membangun pelanggan yang puas, dan menghasilkan *financial returns* yang memadai.

*Cost effectiveness* dicapai melalui proses yang terdiri dari aktivitas-aktivitas penambah nilai bagi pelanggan. Aktivitas-aktivitas penambah nilai adalah aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan agar tetap bertahan dalam bisnis. Aktivitas-aktivitas penambah nilai (Mulyadi,1998:327) meliputi aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan (*required activities*), yaitu aktivitas yang diwajibkan oleh peraturan yang dikeluarkan oleh pihak manajemen dan *discretionary activity*, yang merupakan aktivitas kebijakan. Seringkali perusahaan atau unit bisnis melakukan proses dengan kegiatan atau aktivitas-aktivitas yang seharusnya tidak diperlukan, sehingga biaya yang dikonsumsi untuk melakukan proses menjadi lebih tinggi. Biaya yang tidak efektif akan membebani pelanggan melalui harga yang melekat pada produk atau jasa. Pelanggan seharusnya dapat membayar produk atau jasa yang dikonsumsi dengan harga yang lebih rendah, tetapi karena di dalam proses mengolah *input* menjadi *output* terdapat aktivitas-aktivitas *non-value added* maka pelanggan harus membayar produk atau jasa

dengan harga yang lebih tinggi. Artinya, nilai pengorbanan yang dilakukan lebih tinggi daripada nilai manfaat yang diperoleh pelanggan dalam mengonsumsi produk atau jasa. *Customer value* merupakan selisih lebih atas pengorbanan yang dilakukan pelanggan untuk memperoleh produk atau jasa setelah pelanggan mengonsumsi produk atau jasa tersebut.

*Cost effectiveness* ini biasanya diukur dengan *manufacturing cycle effectiveness (MCE)* untuk proses manufaktur, dan *purchasing cycle effectiveness (PCE)* untuk proses di luar proses manufaktur. Alat ukur ini mengukur dari proses internalnya. Padahal, untuk mendapatkan pengukuran yang komprehensif diperlukan ukuran dari sudut pandang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1. Perspektif Keuangan

*Cost effectiveness* dari sisi keuangan tercapai melalui proses mengolah *input* keuangan menjadi *output* keuangan. Sebagai contoh, biaya bahan baku sebagai *input* digunakan untuk membeli bahan baku dengan kualitas yang baik. Apabila di dalam proses pembelian bahan baku, perusahaan atau unit bisnis melakukan aktivitas yang bernilai tambah, seperti melakukan sistem *just in time* untuk menekan biaya penyimpanan, maka biaya bahan baku tersebut akan menghasilkan *output* yang *cost effective* berupa harga yang kompetitif dari produk yang dihasilkan. *Input* dalam perspektif keuangan adalah biaya yang digunakan untuk melakukan proses baik dalam proses manufaktur maupun di luar proses manufaktur. Proses pengolahan *input*

menjadi *output* dalam perspektif keuangan adalah proses mengelola biaya untuk aktivitas seefektif mungkin agar menghasilkan *output* yang *cost effective*. Jika biaya masih digunakan untuk aktivitas *non-value added*, maka efektivitas biaya belum tercapai. *Output* yang *cost effective* berpengaruh pada harga yang melekat pada produk atau jasa.

Perusahaan atau unit bisnis dapat menggunakan ukuran keuangan untuk mengukur *financial returns* seperti ROI, RI, atau EVA sebagai tolok ukur keberhasilan pencapaian *cost effectiveness* yang ditinjau dari perspektif keuangan. Berikut ini disajikan alat ukur keuangan yang digunakan untuk mengukur *financial returns* :

- a *Return on Investment* (ROI) adalah perbandingan antara laba operasi dan investasi yang digunakan (Halim, Abdul, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri, 2000:139). ROI dirumuskan sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Investasi yang digunakan}}$$

Laba operasi merupakan laba sebelum bunga dan pajak. Laba diperoleh dari pendapatan dikurangi dengan biaya.

$$\text{Laba} = \text{pendapatan} - \text{biaya}$$

Apabila biaya semakin rendah, dengan pendapatan konstan, maka laba akan semakin besar. Peningkatan laba akan menyebabkan peningkatan ROI, sehingga efektivitas biaya tercapai. Sebagai ukuran hasil, ROI memiliki keunggulan, yaitu (Halim, Abdul, *et al*, 2000:140-142):

- 1) ROI mendorong manajer untuk memberi perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya, dan investasi.
- 2) ROI mendorong efisiensi biaya.
- 3) ROI dapat mengurangi investasi yang berlebihan pada aktiva operasi.

Selain memiliki keunggulan, ROI juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu :

- 1) ROI tidak mendorong manajer untuk menerima investasi proyek-proyek yang akan menurunkan ROI unit bisnis walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
- 2) ROI mendorong manajer unit bisnis untuk berfokus pada kepentingan jangka pendek, tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

Sebagai contoh, apabila suatu perusahaan mengalami penurunan penjualan dan ROI yang ditargetkan, maka biasanya tindakan yang akan diambil oleh manajer adalah memotong gaji, memotong anggaran iklan, menunda semua promosi dalam jangka pendek, mengurangi anggaran pemeliharaan, atau menggunakan bahan baku yang lebih murah. Dalam jangka pendek, semua tindakan tersebut akan meningkatkan ROI dan pendapatan, namun dalam jangka panjang akan merugikan perusahaan karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- b *Residual Income* (RI) merupakan selisih antara laba operasi dan jumlah kembalian uang yang diharapkan atas aktiva operasi perusahaan. Secara skematis, RI dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$RI = \text{Laba sebelum pajak} - \text{biaya modal}$$

di mana, biaya modal = tingkat kembalian x aktiva operasi (Halim, Abdul, *et al*, 2000:145).

Tingkat kembalian yang dimaksudkan di sini adalah tingkat kembalian investasi minimum. Aktiva operasi sebagai dasar investasi merupakan besarnya aktiva yang digunakan dalam kegiatan operasi. Untuk ukuran *residual income*, *cost effectiveness* tercapai apabila biaya modal mengalami penurunan dengan laba operasi tetap, atau laba operasi mengalami peningkatan dengan biaya modal tetap. Seperti ROI, *residual income* juga memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulannya yaitu (Halim, Abdul, *et al*, 2000:145-146):

- 1) Mendorong manajer unit bisnis untuk menerima usulan investasi yang menurut ROI tidak menguntungkan, sehingga tidak diterima, namun sebenarnya memberikan keuntungan kepada perusahaan secara keseluruhan.
- 2) *Residual Income*, memungkinkan penggunaan biaya modal (*cost of capital*) yang berbeda-beda untuk berbagai jenis aktiva.

Kelemahan *residual income* adalah seperti ROI, *residual income* dapat mendorong pencapaian keuntungan jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

Masing-masing ukuran keuangan memiliki keunggulan dan kelemahan, maka perusahaan atau unit bisnis harus melakukan inisiatif strategik untuk mencapai keberhasilan ukuran-ukuran tersebut, misalnya

dengan menerapkan strategi pengurangan biaya dalam jangka panjang. *Strategik cost reduction* merupakan salah satu strategi pengurangan biaya dalam jangka panjang. *Strategic cost reduction* berfokus pada pengurangan biaya penyebab timbulnya pemborosan, yaitu kualitas. Apabila dalam proses pembuatan produk, perusahaan mampu melaksanakan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, maka biaya pembuatan produk akan berkurang, sebagai hasil dari peningkatan kualitas secara berkelanjutan tersebut. Untuk menunjang keberhasilan penerapan *strategic cost reduction*, perusahaan atau unit bisnis dapat menggunakan sistem biaya sebagai dasar informasi seperti *activity based costing system*, *target costing*, atau *quality cost system*.

*Activity based costing system* merupakan sistem pengendalian aktivitas penyebab timbulnya biaya. *Activity based costing* dilakukan dengan cara menghubungkan biaya dengan aktivitas-aktivitas penambah nilai dan bukan penambah nilai.

*Target costing* merupakan metode penentuan kos per unit produk atau jasa berdasarkan harga yang diperkirakan dapat diterima oleh pelanggan. *Target costing* merupakan sistem akuntansi biaya yang secara efektif digunakan oleh manajemen dalam mengelola biaya pada tahap desain dan pengembangan produk. *Target cost* per unit diperoleh dari harga jual per unit yang diperkirakan dapat diterima oleh *customer*, dikurangi dengan laba per unit yang diharapkan (Mulyadi, 1996:248).

Sistem biaya kualitas (*quality cost system*) merupakan sistem informasi biaya yang berkaitan dengan berbagai aktivitas untuk

mempertahankan dan memperbaiki kualitas produk atau jasa agar sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh pelanggan (Mulyadi,1996:254). Biaya kualitas merupakan biaya yang terjadi karena adanya kemungkinan kualitas produk yang rendah. Biaya kualitas dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Biaya kualitas akan dibahas lebih lanjut di dalam perspektif proses bisnis internal, di dalam proses operasi.

Penurunan biaya yang disertai dengan peningkatan kualitas akan mengakibatkan penjualan meningkat, laba akan meningkat, ROI dan laba residu meningkat, serta efektivitas biaya meningkat. Efektivitas biaya yang dicapai mendorong implementasi *target costing*, di mana harga jual yang ada merupakan harga jual yang diinginkan oleh pelanggan dan biaya ditargetkan secara efektif berdasarkan harga jual tersebut.

## **2. Perspektif Pelanggan**

*Input* dari perspektif pelanggan adalah jenis pelanggan dan segmen pasar yang dimasuki. Jenis pelanggan dan segmen pasar diidentifikasi, kemudian unit bisnis mulai menentukan segmen pasar mana yang akan dimasuki. Perusahaan atau unit bisnis harus tepat dalam memilih ukuran pangsa pasar, misalnya Rockwater sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi bawah laut menggunakan ukuran pangsa pasar yang diukur dari persentase bisnis yang efektif. Dari ukuran pangsa pasar, dapat dilihat

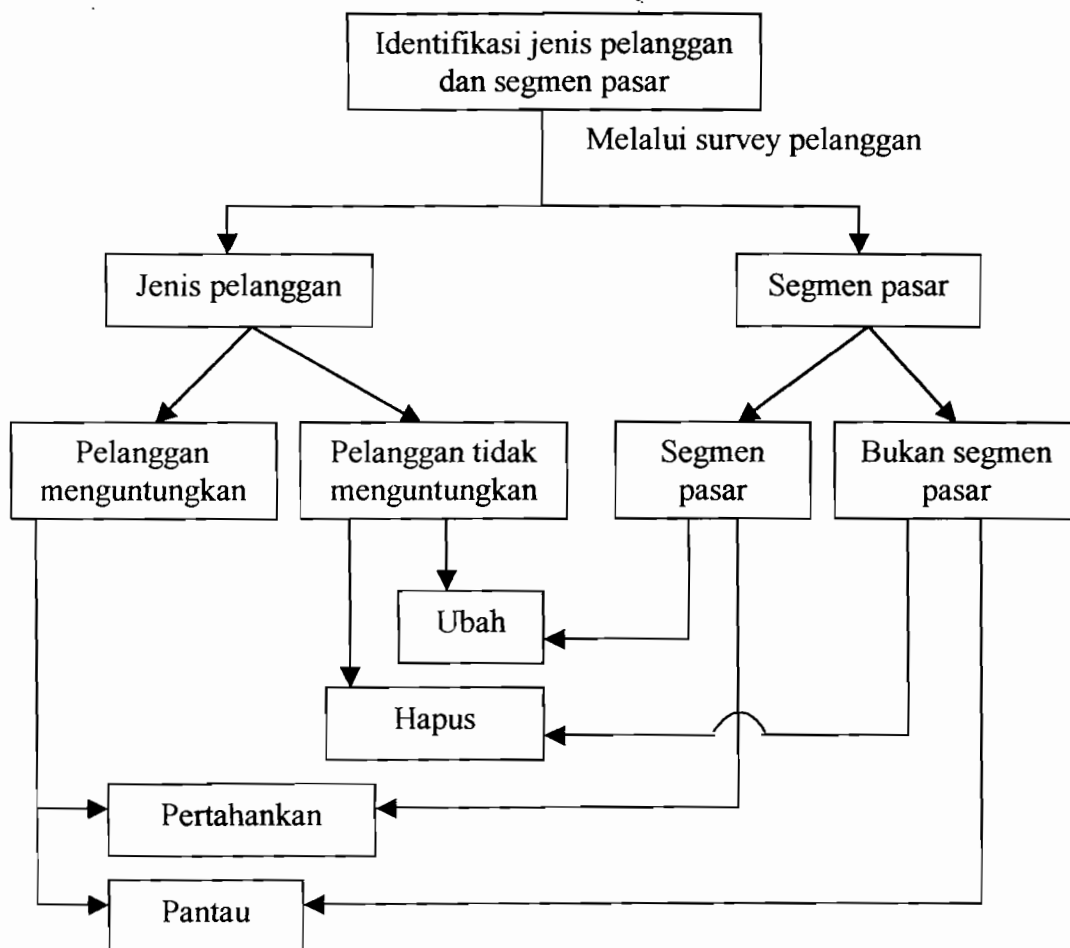


bahwa harus dilakukan penataan kembali terhadap pelaksanaan strategi perusahaan.

Proses identifikasi pelanggan dan segmen pasar, dilakukan oleh perusahaan atau unit bisnis untuk menentukan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Identifikasi jenis pelanggan, dilakukan melalui *survey* pelanggan. Setelah melakukan identifikasi jenis pelanggan, perusahaan akan mengetahui jenis pelanggan seperti apa dan segmen pasar mana yang akan dimasuki. Pelanggan juga dapat mengetahui pelanggan yang menguntungkan dan pelanggan yang tidak menguntungkan, segmen pasar dan bukan segmen pasar yang akan dimasuki (misalnya dari wawancara kepada pelanggan). Perusahaan akan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan yang ada dalam segmen pasar, dan memantau pelanggan yang menguntungkan yang tidak berada dalam segmen pasar, sehingga perusahaan atau unit bisnis dapat memberikan *customer value* bagi pelanggan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Pelanggan yang menguntungkan, yang bukan berada dalam segmen pasar perlu dipantau, untuk menilai apakah permintaan produk atau jasa baru, tidak menyebabkan pelanggan dalam segmen ini menjadi tidak menguntungkan. Gambar IV.7 melukiskan identifikasi jenis pelanggan dan segmen pasar (diolah dari Kaplan,1996:63).

Identifikasi pelanggan, selain untuk mengetahui jenis pelanggan, juga bertujuan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kebutuhan pelanggan dapat diketahui setelah perusahaan atau unit bisnis melakukan identifikasi pelanggan. Perusahaan atau unit bisnis

akan memantau dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, baik yang berada di dalam segmen pasar maupun yang tidak berada di dalam segmen pasar dengan melihat kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Namun kebutuhan pelanggan akan dibahas lebih lanjut di dalam pespektif proses bisnis internal. Di dalam perspektif pelanggan, kebutuhan pelanggan dilihat sebagai hubungan sebab-akibat dari identifikasi pelanggan dan *customer value* yang dihasilkan dari pemanfaatan produk atau jasa.



Gambar IV.7.  
Proses Identifikasi Pelanggan dan Segmen Pasar

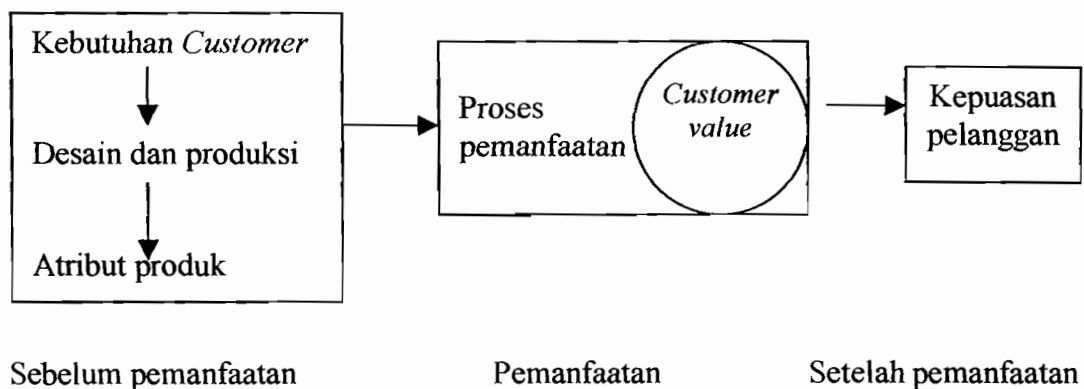
Setiap pelanggan mempunyai pilihan dan cara penilaian yang berbeda terhadap atribut produk atau jasa. Pilihan pelanggan terhadap produk atau jasa dilihat dari kualitas, harga, mode, citra, fungsi, dan jenis layanan pelanggan. Atribut yang melekat pada produk atau jasa hanya akan menghasilkan *value* jika atribut tersebut menghasilkan manfaat bagi pelanggan.

*Customer value* dihasilkan oleh perusahaan atau unit bisnis sebagai produsen pada setiap tahap proses pemanfaatan produk oleh pelanggan, yaitu melalui proses *find, acquire, transport, store, use, dispose of, dan stop*. Proses *find*, adalah proses di mana pelanggan menemukan lokasi untuk mendapatkan produk atau jasa yang dibutuhkan. Banyak cara yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kemudahan bagi *customers* di seluruh dunia dalam melakukan pencarian, pemilihan bahkan pemesanan, salah satunya yaitu melalui *homepage* di internet.

Langkah berikutnya adalah proses *acquire*, di mana pelanggan membeli kebutuhannya. Teknologi informasi memberikan kemudahan bagi pelanggan, untuk melakukan kegiatan pembelian, yang mencakup pemesanan, pembayaran, pemindahan, bahkan pendaftaran hak milik atas produk yang dibeli. Setelah melakukan pembelian, mungkin pelanggan perlu mengangkut produk (proses *transport*) dari tempat penjualan ke lokasi pemakaian, dan menyimpan (*store*) produk sebelum produk tersebut dimanfaatkan.

Pada tahap *use*, pelanggan memanfaatkan produk atau jasa, dan setelah dipakai, mungkin pelanggan harus membuang sisa produk yang tidak digunakan atau produk yang sudah habis umur ekonomisnya. Dalam masa

pemanfaatan produk atau jasa, mungkin juga pelanggan harus atau ingin menghentikan pemakaian produk atau jasa, berarti pelanggan harus melakukan pengorbanan tertentu. Pelanggan pasti akan selektif dalam mencari produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhannya. Pelanggan ingin mendapatkan produk atau jasa, mulai dari pemilihan produk atau jasa sampai pada waktu layanan. Oleh karena itu, unit bisnis strategik harus mampu meningkatkan waktu layanan bagi pelanggan. Kecepatan atau waktu layanan bagi pelanggan diukur dengan *throughput time* yang dipacu oleh berkurangnya *non-value added time*. Gambar IV.8 melukiskan *customer value* sebagai hasil dari pemanfaatan atribut produk oleh pelanggan.



Gambar IV.8.  
*Customer Value* Sebagai Hasil Pemanfaatan Atribut Produk Oleh Pelanggan  
 Sumber : Mulyadi,1998:39.

Perusahaan atau unit bisnis dapat mengukur kinerja untuk perspektif pelanggan dengan melihat dari sisi meningkatnya kepercayaan pelanggan, harga, kualitas, penyerahan produk, pengiriman, produk baru, dan dukungan. Untuk memberi gambaran penentuan tujuan, ukuran hasil dan ukuran pemacu

dari perspektif pelanggan, berikut disajikan tabel mengenai tujuan, ukuran hasil dan ukuran pemacu (tabel IV.1).

Proses akhir pemanfaatan produk atau jasa oleh pelanggan menunjukkan apakah pelanggan telah mendapat *customer value* seperti yang diharapkan oleh perusahaan, dan apakah pelanggan puas terhadap *customer value* yang diperoleh. Dari pengalaman dan penggunaan produk atau jasa, pelanggan memiliki persepsi tertentu, dan apabila kepuasan terpenuhi, maka tingkat kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang akan semakin tinggi.

Tabel IV.1.

## Tujuan, Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu dari Perspektif Pelanggan

Tujuan	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu
1. Kepercayaan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pangsa pasar: jumlah pelanggan dibagi total pelanggan di segmen pasar</li> <li>▪ Akuisisi pelanggan: persentase pendapatan dari pelanggan baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jumlah pelanggan</li> <li>▪ uang yang dibelanjakan</li> <li>▪ volume satuan terjual</li> <li>▪ bertambahnya pelanggan baru</li> </ul>
2. <i>Quality Relationship</i> dengan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retensi pelanggan</li> <li>▪ Profitabilitas pelanggan: kemampuan layanan pada pelanggan tertentu dalam menghasilkan laba.</li> <li>▪ <i>Customer satisfaction</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>depth of relationship</i></li> <li>▪ jumlah pelanggan yang menguntungkan dalam segmen pasar</li> <li>▪ Jumlah keluhan pelanggan</li> </ul>
3. Peningkatan Atribut Produk		
a. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penurunan jumlah produk rusak</li> <li>▪ Peningkatan kualitas produk yang diserahkan</li> <li>▪ Peningkatan kualitas layanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informasi produk rusak</li> <li>▪ Jumlah produk yang dikembalikan</li> <li>▪ Ketepatan waktu penerimaan di tangan pelanggan</li> </ul>
b. Waktu layanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Throughput time</i></li> <li>▪ Peningkatan jumlah penyerahan dini dibanding jumlah keterlambatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berkurangnya <i>non-value added time</i></li> </ul>
c. Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harga produk dibanding harga pasar kompetitif</li> <li>▪ Peningkatan volume penjualan</li> <li>▪ Ketersediaan <i>customer</i> untuk membayar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berkurangnya biaya <i>non-value added</i></li> </ul>
d. Produk baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah produk baru</li> <li>▪ Tingkat <i>improvement</i> teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persentase pendapatan yang dihasilkan oleh produk baru</li> </ul>

\*) Bobot nilai yang digunakan, berbeda antara perusahaan satu dengan yang lain.

*Cost effectiveness* dalam perspektif pelanggan akan tercapai apabila :

a. Pangsa pasar meningkat.

Meningkatnya pangsa pasar disebabkan oleh :

- 1) Jumlah pelanggan meningkat, akan menyebabkan pendapatan penjualan juga meningkat, sehingga *financial returns* meningkat. Peningkatan *financial returns* berarti efektivitas biaya meningkat.
- 2) Harga jual produk yang kompetitif sehingga meningkatkan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, karena pelanggan akan cenderung memilih produk dengan harga yang kompetitif. Harga jual yang lebih kompetitif berarti bahwa produk dengan jenis dan kualitas yang sama, harganya relatif lebih rendah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh pesaingnya.

b. Retensi pelanggan meningkat.

Meningkatnya retensi pelanggan disebabkan oleh *depth of relationship*, yaitu seberapa dalam hubungan berkualitas yang dibentuk oleh perusahaan dengan pelanggan. *Depth of relationship* meningkat, berarti kepercayaan pelanggan meningkat, sehingga penjualan meningkat dan efektivitas biaya tercapai.

c. Akuisisi pelanggan meningkat.

Meningkatnya akuisisi pelanggan disebabkan oleh peningkatan jumlah pelanggan baru. Meningkatnya jumlah pelanggan baru disebabkan oleh produk atau jasa inovatif yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Artinya, efektivitas biaya tercapai, karena biaya yang

dikeluarkan untuk menciptakan produk inovatif yang sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga berhasil meningkatkan jumlah pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan pendapatan penjualan.

d. Kepuasan pelanggan meningkat.

Meningkatnya kepuasan pelanggan disebabkan oleh :

- 1) Harga produk atau jasa lebih kompetitif, dibandingkan dengan produk atau jasa lain yang sejenis.
- 2) *Customer value* yang diperoleh pelanggan dari hasil pemanfaatan produk atau jasa.
- 3) Kualitas produk atau jasa yang tinggi.
- 4) Layanan yang responsif, ramah, dan terpercaya dari karyawan.

Meningkatnya kepuasan pelanggan menyebabkan :

- 1) Loyalitas pelanggan meningkat.
- 2) Retensi pelanggan meningkat.
- 3) Pangsa pasar meningkat.
- 4) *Financial returns* meningkat.

e. Profitabilitas pelanggan meningkat.

Meningkatnya profitabilitas disebabkan oleh kemampuan karyawan untuk melayani pelanggan secara memuaskan sehingga *cost effectiveness* tercapai (karena perusahaan atau unit bisnis telah mampu mengetahui pelanggan yang menguntungkan maupun pelanggan yang tidak menguntungkan, pelanggan dalam segmen pasar maupun pelanggan yang tidak berada dalam segmen pasar) dan laba meningkat. Dengan demikian,



perusahaan memiliki dasar untuk mempertahankan atau melepas pelanggan yang saat ini maupun di masa yang akan datang tidak memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Semua hal tersebut di atas membuat perusahaan mampu mencapai efektivitas biaya.

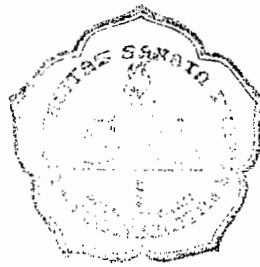
### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kebutuhan pelanggan menjadi *input* dalam perspektif proses bisnis internal. Langkah awal yang harus dilakukan oleh unit bisnis adalah mengenali dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang, dengan menciptakan produk atau jasa, dan kemudian menyampaikan kepada pelanggan. Informasi mengenai pasar dan kebutuhan pelanggan merupakan *input* untuk proses perancangan produk atau jasa.

#### **a. Proses Inovasi**

Dalam proses inovasi, *input* berupa informasi mengenai pasar dan kebutuhan pelanggan. Informasi ini sangat dibutuhkan untuk proses perancangan dan pengembangan produk atau jasa. Pengelolaan proses inovasi dimulai dari aktivitas penelitian, perancangan, dan pengembangan produk atau jasa baru. *Output* dari proses inovasi berupa rancangan produk inovatif.

Banyak perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dari inovasi secara berkelanjutan terhadap produk atau jasa. Proses penelitian dan pengembangan (litbang) menjadi unsur yang penting dalam rantai nilai



bisnis, oleh karena itu banyak perusahaan yang mengalokasikan lebih banyak anggaran untuk penelitian, perancangan, dan proses pengembangan. Sebagai contoh, *Info Support* sebuah unit sistem informasi dan manajemen dari perusahaan telekomunikasi internasional menikmati pertumbuhan finansial yang sangat pesat walaupun dengan tingkat kepuasan pelanggan internal yang rendah. *Info Support* memonopoli jasa teknologi dan informasi dengan menggunakan teknologi yang sebagian besar sudah ketinggalan jaman, citra yang negatif, dan kurangnya fokus pada pelanggan. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif membuat *chief executive officer (CEO) Info Support* berpikir untuk mengadakan berbagai perubahan.

Perubahan diupayakan untuk lebih berfokus pada pelanggan. Tujuan yang dikembangkan untuk perspektif pelanggan memungkinkan *Info Support* mengidentifikasi proses penting dalam bisnis internal yang diperlukan perusahaan untuk membangun hubungan berkualitas dengan pelanggan. *Info Support* harus mengidentifikasi dan mengembangkan produk dan jasa baru. Tujuan ini diukur dengan persentase pendapatan dari produk dan jasa yang berusia kurang dari 2 tahun dan lama siklus pengembangan produk.

Dari kasus tersebut dapat kita lihat bahwa informasi kebutuhan pelanggan menyatakan bahwa sebagian kelompok pelanggan menginginkan layanan jasa informasi dasar misalnya tagihan dan pembayaran pelanggan dengan tingkat keandalan tinggi dan biaya

minimum. Sebagian kelompok pelanggan lain menginginkan teknologi informasi yang memberi keunggulan kompetitif di pasar masing-masing. Pengelolaan proses inovasi dimulai dari pemilihan aktivitas penambah nilai, pembagian aktivitas penambah nilai, pengurangan atau penghilangan aktivitas *non-value added*.

*Info Support* memilih aktivitas-aktivitas penambah nilai sebagai berikut : 1) memahami pasar, 2) menetapkan tujuan-tujuan inovasi, 3) menetapkan ukuran-ukuran inovasi. Penilaian kinerja dilakukan setelah pengelolaan aktivitas. *Info Support* menetapkan ukuran-ukuran inovasi sebagai berikut : pemahaman pasar diukur dengan persentase penghasilan dari produk atau jasa yang berumur kurang dari 2 tahun. Pengembangan produk diukur dari siklus pengembangan produk dengan mengurangi lama siklus pengenalan produk baru.

Sebuah perusahaan elektronik melakukan analisis pemacu untuk mengetahui penyebab lamanya waktu dan tingginya biaya proses pengembangan produk baru. Analisis tersebut membuktikan bahwa, penyebab lamanya waktu untuk memasarkan produk adalah produk yang gagal berfungsi dengan semestinya dan harus dirancang dan diuji ulang. Maka unit bisnis harus tetap mempertahankan waktu penyampaian produk ke pasar (sebagai ukuran hasil untuk pengembangan produk), dengan faktor pemacu persentase produk yang rancangan awal langsung memenuhi spesifikasi fungsional.

Ukuran pengembangan produk yang lain adalah *break even time* (BET) yang dikembangkan oleh *Hewlett-Packard*. BET digunakan untuk mengukur keefektifan siklus pengembangan produk. BET mengukur waktu yang diperlukan dari kegiatan atau aktivitas awal pengembangan produk sampai produk diperkenalkan di pasar dan memberi keuntungan yang cukup untuk menutup investasi yang ditanamkan dalam pengembangan produk. Wakil presiden urusan teknik *Hewlett-Packard*, Marv Patterson mengambil kesimpulan bahwa *Break even time* adalah alat ukur yang sangat baik untuk menjelaskan perilaku yang dikehendaki perusahaan. Untuk mengurangi lama siklus, pengeluaran, dan meningkatkan hasil dalam proses pengembangan produk maka perusahaan atau unit bisnis harus mengimbangi dengan ukuran inovatif produk.

Untuk mengukur *cost effectiveness* proses inovasi dari sisi harga yang diperkirakan dapat diterima oleh pelanggan, perusahaan atau unit bisnis dapat menggunakan metode *target costing* untuk menentukan kos produk atau jasa berdasarkan pada harga yang dapat diterima oleh pelanggan. Misalkan harga jual produk yang dapat diterima oleh pelanggan sebesar Rp 100.000,- per unit. Menurut estimasi laba yang diharapkan sebesar Rp 200.000,- per unit. *Target cost* dihitung sebagai berikut :

Harga jual per unit yang diperkirakan diterima pelanggan	Rp 100.000,-
Laba per unit yang diharapkan	( 20.000),-
<i>Target cost</i> per unit	<hr/> Rp 80.000,-

Misalkan saat sekarang kos produk per unit adalah Rp 85.000,- maka pengurangan biaya yang harus dilakukan untuk mencapai *target cost* adalah sebesar Rp 5.000,- (dari Rp 85.000,- – Rp 80.000,-). Selisih sebesar Rp 5.000,- per unit merupakan target pengurangan biaya yang harus direncanakan oleh produsen untuk dicapai secepat mungkin.

*Cost effectiveness* dalam proses inovasi tercapai apabila *survey* kebutuhan pelanggan, penelitian dan pengembangan produk baru, perancangan produk baru, sampai dengan pengenalan produk baru kepada masyarakat berhasil meningkatkan persentase penjualan produk baru. *Cost effectiveness* juga tercapai apabila persentase jumlah produk baru yang langsung memenuhi spesifikasi yang dikehendaki oleh pelanggan meningkat, hal ini disebabkan oleh karyawan yang berkemampuan tinggi untuk melakukan perancangan mutu, mengurangi lama siklus dan biaya pada setiap tahap pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Kegiatan operasional berawal dari diterimanya pesanan pelanggan dan berakhir dengan penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan. Aktivitas yang dilakukan dalam proses operasi ini dibagi menjadi 2 bagian, yaitu 1) proses pembuatan produk atau jasa, dan 2) proses penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan.

- 1) Proses pembuatan produk atau jasa dimulai dari aktivitas-aktivitas penerimaan pesanan pelanggan, penjadwalan pesanan pelanggan,

bahan baku dipesan, bahan baku diterima, penyimpanan bahan baku, pendistribusian bahan baku, bahan baku siap digunakan dalam proses produksi, bahan baku mulai masuk proses produksi sampai aktivitas uji dan produk siap dipasarkan atau diserahkan pada pelanggan.

- 2) Proses penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan sering kita sebut dengan aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran terdiri dari aktivitas penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan dan aktivitas pemasaran yang sifatnya membujuk dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan tertarik untuk membeli produk atau jasa (misalnya promosi, iklan, penentuan harga, pemeliharaan saluran distribusi, dan lain sebagainya).

Pengelolaan aktivitas pada proses operasi dilakukan sama seperti pada proses inovasi, yaitu pemilihan aktivitas penambah nilai, pembagian aktivitas penambah nilai, pengurangan serta penghilangan aktivitas bukan penambah nilai. Pengelolaan aktivitas dilakukan pada proses pembuatan produk atau jasa dan proses penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan. Dalam proses pembuatan produk atau jasa terdapat 5 golongan aktivitas bukan penambah nilai, yaitu penyusunan jadwal, pemindahan, penantian, inspeksi, dan penyimpanan atau penggudangan. Aktivitas-aktivitas tersebut sebenarnya tidak menambah nilai bagi pelanggan, sehingga dalam jangka panjang harus dihilangkan.

Sebagai contoh, aktivitas inspeksi terhadap bahan baku yang diterima dari pemasok dimaksudkan untuk menjamin bahwa pemasok

menyerahkan barang sesuai spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sebenarnya aktivitas inspeksi hanya diperlukan bila ada kemungkinan pemasok tidak menyerahkan barang sesuai spesifikasi. Dengan cara memilih pemasok yang mampu menyerahkan bahan baku tanpa cacat, perusahaan dapat menghilangkan aktivitas inspeksi.

Penilaian atau pengukuran kinerja dilakukan setelah perusahaan atau unit bisnis mengelola aktivitas. Pengukuran kinerja pada proses pembuatan produk dilakukan dalam hal : a) kualitas, b) biaya, dan c) waktu.

#### a) Pengukuran Kualitas

Mutu atau kualitas proses diukur untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas program kualitas yang dilakukan. Pengukuran yang digunakan bersifat keuangan dan non-keuangan. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah biaya kualitas yang terdiri dari 4 komponen biaya, yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan eksternal dan biaya kegagalan internal. Apabila komponen terbesar dari biaya kualitas perusahaan adalah biaya pencegahan, maka efektivitas biaya kualitas tercapai. Untuk ukuran non-keuangan penulis mengambil contoh pengukuran mutu proses yang dilakukan oleh Metro Bank.

Biaya pencegahan merupakan biaya yang dikeluarkan untuk mencegah terjadinya produk cacat. Tujuannya adalah untuk menurunkan jumlah produk yang tidak memenuhi spesifikasi kualitas

yang telah ditetapkan. Yang termasuk dalam biaya pencegahan adalah biaya pelatihan kualitas, biaya rekayasa kualitas, biaya perencanaan kualitas, dan biaya penelaahan desain.

Biaya penilaian merupakan biaya yang dikeluarkan untuk menentukan kesesuaian produk yang dihasilkan dengan persyaratan kualitas yang telah ditetapkan. Contoh biaya penilaian adalah biaya pengujian bahan baku, biaya inspeksi pembungkusan, dan biaya aktivitas pengawasan.

Biaya kegagalan internal merupakan biaya yang dikeluarkan karena terjadi ketidaksesuaian produk dengan spesifikasi kualitas, namun sudah dapat dideteksi sebelum produk dikirim kepada pelanggan. Contohnya adalah biaya pengerjaan kembali, biaya mesin yang dihentikan karena produk rusak, dan biaya inspeksi kembali.

Biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang terjadi karena ketidaksesuaian produk dengan spesifikasi kualitas namun baru terdeteksi setelah produk sampai di tangan pelanggan. Yang termasuk dalam biaya kegagalan eksternal adalah kerugian penjualan, biaya pengerjaan kembali, dan biaya penanganan keluhan pelanggan. Penurunan biaya kualitas yang disertai dengan peningkatan pendapatan penjualan mengakibatkan efektivitas biaya tercapai. Untuk mendorong keberhasilan pencapaian *cost effectiveness*, diperlukan program peningkatan kualitas yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.



Perusahaan jasa harus mampu mengidentifikasi kekurangan dalam biaya, daya tanggap, dan kepuasan pelanggan. Metro Bank mengembangkan indeks ketidakpuasan pelanggan (*Trailway to Trolls*) yang merupakan salah satu ukuran mutu layanan yang menimbulkan ketidakpuasan pelanggan. Indeks tersebut terdiri atas :

- (1) waktu menunggu yang lama,
- (2) informasi yang tidak akurat,
- (3) akses ditolak atau ditunda,
- (4) permintaan atau transaksi tidak terpenuhi,
- (5) kerugian finansial yang dialami pelanggan,
- (6) pelanggan tidak diperlakukan sebagaimana mestinya,
- (7) komunikasi tidak efektif.

b) Pengukuran waktu

Pelanggan menganggap bahwa waktu penyelesaian (*throughput time*) order yang cepat dan tepat waktu merupakan faktor penting bagi kepuasan mereka (pelanggan). Pelanggan menginginkan tenggang waktu (*lead times*) yang singkat, saat mengajukan pesanan sampai produk atau jasa diterima. Untuk perusahaan manufaktur cara untuk menghasilkan *lead times* yang singkat adalah dengan memenuhi pesanan dan menyelesaikan proses secara efisien, bebas kerusakan dan bersiklus pendek. Cara ini memungkinkan perusahaan menjadi pemasok yang tepat waktu dan berbiaya rendah. Lama siklus dan

waktu proses produksi dapat diukur dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan menggunakan ukuran *manufacturing cycle effectiveness (MCE)* yang mengukur siklus waktu yang efektif untuk proses produksi. MCE dihitung dengan membandingkan *processing time* dengan *throughput time* (Kaplan,1996:90).

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

(waktu penyelesaian)

*Throughput time* = waktu pengolahan + waktu pemeriksaan + waktu pemindahan + waktu penyimpanan

Misalkan untuk mengolah *input* (bahan baku) menjadi *output* (barang jadi) dibutuhkan waktu penyelesaian 10 hari yang terdiri dari *processing time* 4 hari, *inspection time* 2 hari, dan *waiting time* 2 hari.

*Cost effectiveness* proses produksi dihitung :

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}} = \frac{4}{10} = 40\%$$

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa total waktu penyelesaian 10 hari, dibutuhkan 4 hari untuk pengolahan dan sisa waktu digunakan untuk pemeriksaan, pemindahan produk atau penggudangan, yang sebenarnya tidak memberi nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses *Just in Time* yang ideal, waktu penyelesaian untuk memproduksi

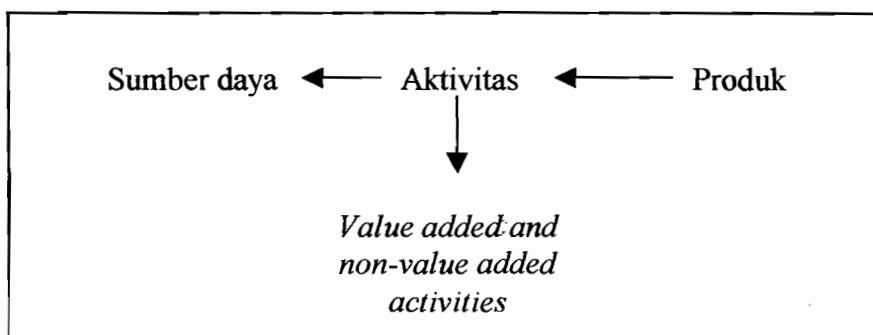
barang sama dengan waktu pengolahannya. Berarti rasio MCE = 1, atau mendekati 1. Untuk itu perusahaan atau unit bisnis harus menerapkan program-program strategik sebagai berikut :

- (1) menerapkan *JIT purchasing* untuk menekan waktu penyimpanan menjadi nol.
- (2) mengubah *layout* pabrik dengan menerapkan *cellular manufacturing* untuk menekan waktu pemindahan.
- (3) menerapkan *total quality controll* untuk meminimumkan produk rusak.
- (4) menerapkan *JIT manufacturing* untuk menekan *processing time*.

c) Pengukuran biaya

Selain pengukuran terhadap kualitas dan waktu, juga dilakukan pengukuran terhadap sejumlah biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk atau jasa (proses operasi). Pengukuran terhadap biaya yang selama ini dikembangkan adalah sistem ABC (*Activity Based Costing system*). *ABC system* mampu membantu manajer melakukan kalkulasi seluruh biaya aktivitas yang muncul dalam proses operasi. *ABC system* menyediakan informasi biaya yang memungkinkan manajemen melakukan pengelolaan aktivitas (*activity management*). Selain itu, *ABC system* juga menyediakan informasi kos produk dan jasa secara akurat untuk kepentingan pelaporan keuangan kepada pihak luar.

Mulyadi (Mulyadi,1998:368) mengatakan bahwa anggapan aktivitas merupakan penyebab timbulnya biaya dan anggapan bahwa produk (serta pelanggan) merupakan penyebab timbulnya permintaan aktivitas, menjadi dasar konsep *ABC system*.



Gambar IV.9.  
Konsep Dasar *Activity Based Costing system*  
Sumber : Mulyadi,1998:368.

Dari konsep dasar *ABC system*, biaya merupakan konsumsi sumber daya (bahan baku, sumber daya manusia, teknologi, dan modal) yang dihubungkan dengan aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya tersebut. Artinya, hanya dengan pengelolaan aktivitas sebaik mungkin, perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Informasi yang dihasilkan oleh *ABC system* dipakai atau digunakan oleh karyawan, manajer tingkat bawah dan manajer tingkat menengah. Tujuan pemakaian informasi akuntansi yang dihasilkan oleh *ABC system* adalah terutama untuk melaksanakan program pengurangan biaya jangka panjang melalui *activity management*. Jenis laporan yang dihasilkan oleh *ABC system* adalah laporan biaya menurut aktivitas, laporan kos pesanan untuk

kepentingan manajemen, dan laporan kos produk untuk kepentingan penyusunan laporan keuangan.

Manfaat yang dihasilkan oleh *ABC system* adalah (Mulyadi,1998:380):

- (1) menyediakan informasi biaya menurut aktivitas untuk memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan manajemen berbasis aktivitas.
- (2) memperbaiki mutu pengambilan keputusan.
- (3) memungkinkan manajemen melakukan *continuous improvement* terhadap aktivitas untuk mengurangi biaya overhead.
- (4) memberi kemudahan dalam penentuan biaya relevan.

*Cost effectiveness* dalam proses operasi tercapai apabila dalam menghasilkan suatu *output* (produk atau jasa), *input* (sumber daya) hanya dikonsumsi untuk melaksanakan aktivitas penambah nilai. Dalam proses pembuatan produk, diperlukan *throughput time*, yaitu keseluruhan waktu yang digunakan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Untuk pengukuran waktu proses, *cost effectiveness* dicapai dengan memenuhi pesanan dan menyelesaikan proses produksi secara efisien, bebas dari kerusakan, terpercaya, dan bersiklus pendek. Untuk pengukuran biaya proses, *cost effectiveness* dicapai melalui efisiensi biaya yang digunakan untuk proses produksi, di mana biaya tersebut digunakan secara tepat hanya untuk aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah bagi pelanggan.

Untuk pengukuran mutu proses, *cost effectiveness* diukur dengan persentase biaya kualitas yang dibandingkan dengan penjualan. Apabila persentase biaya kualitas dibandingkan dengan penjualan mengalami penurunan dari periode ke periode maka efektivitas biaya tercapai. Apabila biaya kualitas mengalami penurunan tetapi dari sisi penjualan juga mengalami penurunan, maka efektivitas biaya belum tercapai. *Cost effectiveness* dari proses operasi juga akan tercapai apabila pihak manajemen berhasil dalam melakukan perancangan mutu. Program perancangan mutu harus diukur dengan adanya pengurangan dalam persentase barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki oleh pelanggan dalam setiap tahap proses produksi.

c) Proses Layanan Purna Jual

Tahap akhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap layanan purna jual kepada pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual adalah garansi dan aktivitas reparasi atau perbaikan, perlakuan produk rusak atau cacat yang dikembalikan oleh pelanggan, proses pembayaran oleh pelanggan pada transaksi jual-beli secara kredit. Proses layanan purna jual mengukur lamanya waktu dari diterimanya keluhan pelanggan sampai keluhan tersebut diselesaikan dan proses layanan purna jual juga mengukur kualitas layanan dan biaya. Kualitas, diukur dengan digunakan hasil sekali lintas

yaitu persentase permintaan penanganan masalah pelanggan dengan sekali layanan. Sedangkan biaya diukur dengan efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan layanan purna jual. *Cost effectiveness* dalam proses layanan purna jual tercapai apabila aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk layanan kepada pelanggan merupakan aktivitas layanan garansi yang responsif, terpercaya dan dapat diandalkan.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal tergantung pada kemampuan perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. *Input* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai *cost effectiveness* adalah sistem informasi dan kemampuan karyawan. Sistem informasi merupakan *input* yang diolah oleh karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dibidang penguasaan teknologi informasi. Faktor penting yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Faktor-faktor tersebut bertujuan untuk pengelolaan *value added* dan *non-value added activities* sehingga *cost effectiveness* tercapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya suatu organisasi atau unit bisnis mempertahankan karyawan, baik kesejahteraan karyawan maupun meningkatkan pengetahuan karyawan.

a. Kemampuan karyawan

Karyawan dituntut untuk ikut terlibat dalam pengelolaan aktivitas untuk mencapai *cost effectiveness*. Faktor penting yang harus diperhatikan manajemen dalam mengukur kemampuan karyawan adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan diukur dengan indeks kepuasan karyawan melalui survey tahunan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan karyawan terhadap perusahaan, dan sejauh mana peran aktif karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Indeks kepuasan karyawan disertakan dalam *Balanced Scorecard* (tabel IV.2).

Retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial dalam perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang potensial dalam perusahaan, yang bukan disebabkan atas keinginan perusahaan. Tujuan pengukuran terhadap produktivitas karyawan adalah membandingkan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang melakukan aktivitas mengolah *input* menjadi *output* tersebut. Ukuran produktivitas yang digunakan adalah nilai tambah per karyawan, yaitu pendapatan dikurangi total biaya operasional. Selain itu dapat juga digunakan ukuran tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*) yaitu nilai tambah dibagi dengan total balas jasa pegawai.



Tabel IV.2.  
Indeks Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan	Score (1 = sangat tidak puas, 5 = sangat puas sekali)
1. Keterlibatan karyawan : seberapa jauh karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan.	
2. Penghargaan : seberapa besar penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berprestasi.	
3. Sistem informasi : seberapa cepat sistem informasi membantu karyawan dalam memberikan kemudahan akses untuk melaksanakan pekerjaan.	
4. Dukungan fungsi staf : seberapa tinggi tingkat dukungan fungsi staf pada karyawan.	
5. Kreatifitas : seberapa jauh inisiatif karyawan untuk bekerja secara kreatif dalam perusahaan.	
6. Iklim perusahaan : seberapa tinggi tingkat kepuasan karyawan dengan suasana atau iklim kerja yang diciptakan oleh perusahaan.	

b. Kemampuan Sistem Informasi

Sistem informasi harus mampu memberikan banyak informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan sisi finansial perusahaan. Kemampuan sistem informasi diukur dengan tingkat ketersediaan informasi yang diperlukan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang diperlukan (Soetjipto, Juni 1997:23).

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Akses informasi yang cepat dan akurat belum dapat memberi kontribusi kepada perusahaan apabila karyawan tidak memiliki motivasi dan keterampilan untuk mengolah dan mengembangkan sistem informasi. Motivasi dan inisiatif yang timbul pada diri karyawan dipengaruhi oleh iklim kerja yang diciptakan oleh perusahaan. Pemberdayaan karyawan (Mulyadi,1998:452) adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pemberdayaan karyawan dapat diwujudkan dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Pemberdayaan karyawan bertujuan untuk memberi kesempatan kepada karyawan agar memampukan diri ikut bertanggungjawab terhadap perencanaan, pengimplementasian rencana, dan pengendalian implementasi. Pemberdayaan karyawan sebenarnya juga merupakan proses untuk meningkatkan keandalan diri agar dipercaya dalam tanggung jawab terhadap perencanaan dan pengimplementasian (ditinjau dari sudut pandang karyawan). Pemberdayaan karyawan diukur dengan kualitas sumber daya manusia untuk menghasilkan produk atau jasa.

Pemberdayaan karyawan melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan yang berdampak keuangan. Sistem informasi digunakan oleh karyawan dalam pengambilan keputusan. Maka sistem informasi perlu didesain sedemikian rupa sehingga karyawan dapat melakukan akses ke

pusat informasi akuntansi, untuk mempertimbangkan seberapa *cost effective* pekerjaan yang dilakukan dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan.

*Cost effectiveness* yang dicapai melalui peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan karyawan diukur dengan jumlah saran yang diberikan tiap karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, banyaknya karyawan yang mengetahui dan mengerti visi dan misi perusahaan. Saran yang diberikan dan dilaksanakan dilihat dari mutu saran yang diajukan, dan inisiatif peningkatan kinerja perusahaan. Saran yang diberikan setiap karyawan harus segera ditindaklanjuti. Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan, dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses internal perusahaan memberi indikasi bahwa karyawan secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

Ukuran keselarasan perusahaan dan perorangan menekankan keselarasan antara tujuan perseorangan dengan tujuan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan maupun perseorangan dilihat dari persentase karyawan yang mengenal *Balanced Scorecard* dan persentase unit bisnis yang berhasil menyelesaikan proses keselarasan ini.

*Cost effectiveness* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tercapai apabila karyawan mampu melaksanakan pekerjaan atau aktivitas secara *cost effective*, di mana karyawan hanya melaksanakan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah bagi pelanggan. Meningkatnya kemampuan

karyawan disebabkan oleh adanya pelatihan kembali. Kemampuan karyawan yang tinggi menyebabkan produktivitas karyawan meningkat, produk yang dihasilkan merupakan produk yang berkualitas, karyawan mampu menghasilkan produk inovatif, dan menurunkan biaya keseluruhan dalam jangka panjang. Selain itu, *cost effectiveness* tercapai apabila ketersediaan sistem informasi yang digunakan sudah memadai untuk memberikan akses informasi yang cepat, mudah dan akurat. Sistem informasi yang memadai memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan untuk mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan *financial*, memberikan informasi yang akurat mengenai kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan pelanggan yang akan datang, meningkatkan layanan yang responsif kepada pelanggan, memberikan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan responsif bagi karyawan bagian operasi mengenai produk atau jasa yang dihasilkan, serta memberikan peningkatan bagi kepuasan pelanggan. Meningkatnya motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan karyawan disebabkan oleh iklim yang diciptakan di lingkungan kerja, kebebasan karyawan untuk memberikan saran dalam pengambilan keputusan unit bisnis.

National Insurance mengembangkan ukuran-ukuran pembentukan dan kinerja tim (Tabel IV.3):

Tabel IV.3.  
Ukuran Pembentukan dan Kinerja Tim – National Insurance

Ukuran kinerja tim	Persentase keberhasilan
1. Survey Internal Kerjasama tim : survey terhadap karyawan untuk menentukan kemungkinan peluang dan kerjasama antar unit bisnis.	
2. Tingkat pembagian Keuntungan ( <i>Gain Sharing</i> ) : sejauh mana pembinaan hubungan tim dengan unit bisnis, perusahaan atau pelanggan lain.	
3. Jumlah Pekerjaan Terpadu : jumlah proyek yang melibatkan partisipasi lebih dari satu unit di dalamnya.	
4. Program bisnis yang dikembangkan tim : proporsi unit bisnis yang mengembangkan program dengan bantuan sumber daya pendukung kantor pusat.	
5. Pemanfaatan Pengendalian Kerugian : persentase kebijakan baru yang dikonsultasikan kepada unit pengendalian kerugian.	
6. Tim yang Berbagi Insentif : persentase jumlah tim yang anggotanya memiliki tujuan yang sama dan saling berbagi insentif.	

Untuk mencapai *cost effectiveness*, semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus digunakan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, artinya perusahaan atau unit bisnis harus melihat secara keseluruhan terhadap semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*, baik dari sisi keuangan maupun dari sisi non-keuangan, untuk mencapai *cost effectiveness*.

*Cost effectiveness* dari perspektif keuangan tercapai melalui rasio-rasio keuangan yang disertai dengan peningkatan kualitas produk atau jasa, kualitas layanan dan peningkatan penjualan. *Cost effectiveness* dari perspektif pelanggan tercapai melalui peningkatan pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan yang disebabkan oleh adanya peningkatan kualitas produk dan layanan pada pelanggan, harga produk atau jasa yang kompetitif, waktu layanan yang cepat dan responsif, serta hubungan berkualitas dengan pelanggan, yang dicapai dalam perspektif proses bisnis internal. Kualitas produk atau jasa dan layanan yang tinggi, waktu layanan yang responsif, cepat dan dapat diandalkan dilakukan oleh karyawan yang produktif dan berketerampilan tinggi, serta sistem informasi yang memadai untuk memberikan akses informasi yang cepat, mudah dan akurat.

*Cost effectiveness* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan tercapai dengan peningkatan kemampuan karyawan dan sistem informasi untuk menghasilkan produk atau jasa yang bernilai tambah bagi pelanggan. Peningkatan kualitas produk atau jasa akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan akhirnya akan meningkatkan *financial returns* bagi perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kegiatan manajemen untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*) dan pelipatganda kekayaan (*wealth-multiplying institution*) bertujuan untuk membangun kepuasan pelanggan, mengembangkan karyawan yang produktif dan berkomitmen, dan memperoleh *financial returns* yang memadai (Mulyadi,1998:35). Kegiatan tersebut mencakup 3 kegiatan utama, yaitu mendesain produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menghasilkan produk atau jasa secara *cost effective*, dan memasarkan produk atau jasa secara efektif kepada pelanggan.

*Cost effectiveness* akan tercapai apabila manajemen mampu menghasilkan *output* yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan. Pelanggan puas apabila mendapatkan *customer value* dari pemanfaatan produk atau jasa. Proses yang *cost effective* merupakan proses yang terdiri dari aktivitas-aktivitas penambah nilai. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan harus dihubungkan dengan kebutuhan pelanggan untuk menentukan diperlukan atau tidaknya aktivitas ditinjau dari sudut pandang pelanggan.

*Cost effectiveness* diukur dari waktu yang diperlukan dalam proses mengolah *input* menjadi *output*. Proses merupakan serangkaian tugas yang bernilai tambah yang saling terhubung satu sama lain untuk mengubah *input* menjadi *output*. Proses tidak hanya terdapat dalam departemen produksi. *Balanced Scorecard* sebagai salah satu sistem penilaian kinerja menjadikan

komprehensif pengukuran *cost effectiveness*. Di dalam *Balanced Scorecard*, *cost effectiveness* tidak hanya diukur dengan waktu untuk melakukan proses menghasilkan *output*, tetapi juga mengukur dari berbagai perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menyediakan rerangka untuk penjabaran strategi penurunan biaya ke dalam aktivitas-aktivitas penambah nilai. *Balanced Scorecard* berperan dalam menilai, sejauh mana perusahaan atau unit bisnis telah melakukan pengelolaan aktivitas, baik aktivitas penambah nilai maupun aktivitas bukan penambah nilai.

#### 1. Perspektif Keuangan

Di dalam perspektif keuangan, *Balanced Scorecard* berperan dalam mengukur seberapa jauh biaya digunakan secara efektif untuk layanan pada pelanggan, peningkatan kualitas proses internal, dan peningkatan kualitas sumber daya perusahaan sehingga perusahaan atau unit bisnis mampu memperoleh *financial returns* yang memadai untuk kelangsungan usaha. *Cost effectiveness* dari perspektif keuangan dikatakan sudah tercapai apabila terjadi penurunan biaya yang disertai dengan peningkatan kualitas, sehingga penjualan akan semakin meningkat, dan laba juga meningkat.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Di dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* berperan dalam mengukur efektivitas biaya untuk menghasilkan *customer value* bagi pelanggan. Efektivitas biaya dari sudut pandang atau perspektif pelanggan dikatakan sudah



tercapai apabila terjadi peningkatan pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

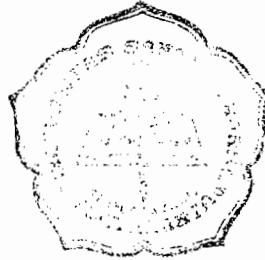
Di dalam perspektif proses bisnis internal, *Balanced Scorecard* berperan dalam mengukur seberapa tinggi efektivitas biaya untuk proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Biaya dikatakan sudah efektif apabila biaya digunakan atau dikonsumsi hanya untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses inovasi, *cost effectiveness* sudah tercapai apabila biaya yang digunakan untuk melakukan *survey* kebutuhan pelanggan, penelitian dan pengembangan, sampai dengan pengenalan produk baru ke masyarakat berhasil meningkatkan persentase penjualan produk baru. Dalam proses operasi, *cost effectiveness* diukur dari biaya, mutu, dan waktu yang digunakan dalam proses operasi. Dari sisi biaya, *cost effectiveness* dikatakan sudah tercapai apabila biaya hanya digunakan secara tepat untuk aktivitas bernilai tambah. Dari sisi mutu, *cost effectiveness* dikatakan sudah tercapai apabila persentase biaya kualitas dibandingkan dengan penjualan mengalami penurunan dari periode ke periode. Dari sisi waktu proses, *cost effectiveness* sudah tercapai apabila *throughput time* semakin menurun akibat berkurangnya *non-value added activities*.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* berperan dalam mengukur efektivitas biaya yang digunakan untuk peningkatan kemampuan karyawan dan sistem informasi. *Cost effectiveness*

dikatakan sudah tercapai apabila biaya yang digunakan untuk aktivitas pelatihan dan pengembangan karyawan dan sistem informasi, berhasil meningkatkan kemampuan dan produktivitas bagi karyawan dan sistem informasi. Meningkatnya kemampuan karyawan dan sistem informasi untuk mengolah *input* menjadi *output* secara *cost effective*, akan meningkatkan *customer value* yang terdapat dalam produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga akan meningkat kepuasan pelanggan.

Untuk mencapai *cost effectiveness*; kebutuhan pelanggan merupakan dasar untuk melakukan *improvement* berkelanjutan melalui pengelolaan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang berpendidikan memadai, terampil, memiliki motivasi dan komitmen untuk pengembangan organisasi, dan mampu mengolah teknologi informasi menjadi sarana pemacu keberhasilan. Perspektif pelanggan mengukur *customer value* yang dihasilkan melalui proses identifikasi pelanggan dan pasar sasaran. Perusahaan atau unit bisnis dikatakan telah mampu menghasilkan *customer value* setelah pelanggan melakukan proses pemanfaatan produk atau jasa. Perspektif proses bisnis internal selain mengukur waktu, juga mengukur mutu dan biaya. Pengukuran terhadap waktu, mutu, dan biaya dilakukan pada proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Penilaian terhadap kinerja karyawan dimasukkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Iklim kerja dalam perusahaan atau unit bisnis menjadi pemacu bagi karyawan untuk mengelola aktivitas. Pengelolaan aktivitas akan berhasil dengan baik apabila karyawan memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi.



## B. Keterbatasan

Di dalam melakukan penelitian, penulis juga memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Data-data yang menjadi bahan pemikiran dan tolok ukur dalam menjawab dan menjelaskan permasalahan sangat sulit diperoleh.
2. Data-data yang diperoleh mengenai beberapa profil perusahaan kurang lengkap, dan hanya menyajikan hal-hal yang bersifat umum.
3. Kurangnya data informasi mengenai perusahaan (khususnya) di Indonesia yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*, dan terbatasnya informasi mengenai perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* dengan baik.
4. Keterbatasan penelitian ini berdampak pada pembahasan yang tidak dapat dilakukan secara lebih mendalam. Beberapa profil perusahaan yang dikemukakan adalah untuk lebih mendekatkan teori-teori yang ada dengan kenyataan di lapangan. Sedangkan kekurangan yang terjadi di perusahaan tidak lagi dapat dikemukakan lebih rinci, karena data-data yang relevan dan dasar penilaian terhadap kekurangan tersebut tidak tersaji.

## C. Saran

Untuk mampu mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian *cost effectiveness*, penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan yang ingin menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu sistem penilaian kinerja untuk mencapai *cost effectiveness* harus benar-

benar memahami bahwa implementasi *Balanced Scorecard* tidak begitu saja dapat diterapkan pada berbagai kondisi bisnis. Untuk dapat menerapkan *Balanced Scorecard*, pihak manajemen terlebih dahulu harus mengkaitkan strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2. Perusahaan yang menerapkan sistem *Balanced Scorecard* untuk mengukur *cost effectiveness* membutuhkan umpan balik untuk menguji dan mempelajari sistem yang telah diterapkan tersebut untuk mengetahui apakah sistem telah dijalankan dengan baik di perusahaan.
3. Perusahaan harus memiliki gambaran yang jelas mengenai unit bisnis mana yang akan menerapkan strategi tersebut dan menetapkan tujuan dan ukuran-ukuran strategik dari setiap perspektif.
4. Dari kelemahan dan keterbatasan *Balanced Scorecard*, untuk mencapai *cost effectiveness*, perusahaan yang ingin menerapkan *Balanced Scorecard* harus mampu melihat hubungan sebab-akibat antara setiap perspektif dan keterkaitan antara ukuran hasil dengan strategi perusahaan, segera melakukan proses perbaikan apabila ukuran hasil sulit ditentukan, dan melakukan *follow up* terhadap setiap ukuran, sehingga tetap sejalan dengan perubahan strategi perusahaan. Dalam menentukan ukuran hasil, perusahaan hendaknya tidak menentukan ukuran yang terlalu berlebihan, karena tidak setiap ukuran hasil dapat digunakan pada setiap kondisi bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden, and Bedford. (1996). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi ke-6). (Alih bahasa oleh Agus Maulana). Jakarta: Penerbit Bina Rupa Aksara.
- Blocher, Chen, and Lin. (1999). *Cost Management: a Strategic emphasis* (buku I). (Alih bahasa oleh Susty Abarriani). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. *Cost Management: a Strategic emphasis* (Buku II). (Alih bahasa oleh Susty Ambarriani). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ciptani, Monika Kussetya. (2000, Mei). *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, No. 1(Vol. 2), 21-35.
- Gunawan, Barbara. (2000, September). Menilai Kinerja dengan *Balanced Scorecard*. *Manajemen*, No. 145(Vol. 1), 36-40.
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Akademi Akuntansi YKPN.
- Hermawan, Ancella. (1996). *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik. *Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi. Ikatan Akuntan Indonesia*.
- Hutabarat, Jemsly. (1997, Juni). *Balanced Scorecard* di Antara Taktik dan Strategi. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 6, 26-27.
- Jeno, Michael. (1997, September-Oktober). *Balanced Scorecard* : Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi. *Manajemen*, No. 5(Vol. 2), 21-25.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. (1992, Januari-Februari). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Boston, p.71-80.
- \_\_\_\_\_. (1993, September-Oktober). *Putting The Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*, Boston, p.134-147.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Translating Strategy Into Action* (Alih bahasa oleh Peter R. Yosi Pasla). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Laela, Fatma. (1998). *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen. *Telaah : Jurnal Manajemen, Ekonomi, Bisnis*, 1(2), 43-58.

- La Monica, Martin. (1998, Oktober). Scoreone for Business Data. [Http://www.infoworld.com](http://www.infoworld.com).
- Mattson, Beth. (1999). Executives learn how to keep score : *Balanced Scorecard* gets employees focusing on vision. [Http://www.ianalliot.com](http://www.ianalliot.com).
- \_\_\_\_\_. (199). *Balanced Scorecard* Measures More Than Finance. [Http://www.washington.bcentral.com](http://www.washington.bcentral.com).
- Mirza, Teuku. (1997, Juni). *Balanced Scorecard*. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 6, 14-18.
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*, (Edisi I). Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Edisi I). Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.
- Mu`thi, Fahmi. (1998, Oktober). Kerancuan Visi dan Misi. *Manajemen*, No.17.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage ; Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1998, Maret-April). Strategi keunggulan kompetitif untuk lingkup bisnis domestik dan internasional. *Manajemen*, No. 2(Vol. 4), 52-53.
- Rusli, Iman. (1998, Juli). Motivasi dan Problematika Aliansi Strategis. *Manajemen*. 10-14.
- Secakusuma, Thomas. (1997, Juni). Perspektif Proses Internal Bisnis dalam *Balanced Scorecard*. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 6, 8-13.
- Sheperd, Nick A. (2000). Securing Payback from a Quality Management System - the Elusive Dream? [Http://www.focusmag.com](http://www.focusmag.com)
- Soetjipto, Budi W. (1997, Juni). Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 6, 21-25.
- Zainuddin. (1997). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Investasi Teknologi Informasi. *Telaah : Jurnal Manajemen, Ekonomi, Bisnis*, No. 3(Vol. 1), 57-66.

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : RR. Elisabet Purna Handayani  
Alamat : Sagan Baru III No. 9 Yogyakarta.  
Tempat dan tgl lahir : Yogyakarta 1 Nopember 1978  
Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan :

1. SD Negeri Serayu I Yogyakarta
2. SMP Sanata Dharma Depok Sleman Yogyakarta
3. SMU Negeri 2 Sleman Babarsari
4. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi

