

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui serta menganalisis permasalahan secara objektif, perlu adanya pedoman yang ada hubungannya dengan pembahasan masalah, pedoman ini penting untuk menggambarkan keterkaitannya antara permasalahan yang akan diajukan dengan teori yang ada.

Muslich (2002) melalui penelitian pengaruh penggunaan teknologi informasi, saling ketergantungan, karakteristik sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan bahwa dengan perancangan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) akan meningkatkan kinerja unit manajerial perusahaan. Variabel yang digunakan yaitu penggunaan teknologi informasi, saling ketergantungan, karakteristik SAM dan kinerja manajerial. Sampel yang digunakan yaitu manajer produksi dan manajer pemasaran.. Populasi yaitu manajer fungsional atau manajer tingkat menengah dari perusahaan manufaktur besar yang memproduksi produk yang berlokasi di Jawa Timur. Jumlah sampel dalam penelitian 104 manajer. Tekhnis analisis data menggunakan analisis multivariat dengan SEM (Struktural Equation Modelling) metode penelitian menggunakan uji validitas dan reabilitas. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa pengaruh tidak langsung TI terhadap kinerja manajerial melalui karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) scope signifikan

Imelda (2003) melalui penelitian implementasi balance score card pada organisasi publik dengan tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Variabel yang digunakan yaitu implementasi balance score card dan organisasi publik. Populasi dan sampel penelitian ini adalah organisasi bisnis. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Teknik pengambilan data dari data non empiris dengan flow chart. Kesimpulan dari penelitian ini membuktikan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis.

2.2 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Muslichah (2002) dan Imelda (2003). Muslichah (2003) menguji pengaruh variabel-variabel kontekstual (teknologi informasi, strategi, ketidakpastian lingkungan, interdependensi, desentralisasi) terhadap sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial. Penelitian Imelda (2003) menguji pengaruh konsep balance score card pada pengukuran kinerja pada organisasi publik dan organisasi bisnis.

Penelitian ini mencoba mengintegrasikan kedua penelitian tersebut dan memperluas penelitian yang dilakukan Imelda (2003). Penelitian Imelda (2003) tidak mempertimbangkan variabel-variabel konstektual seperti strategi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel yang mempengaruhi kineja Penelitian ini menggunakan persepektif finansial, customer, proses, dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai indikator pengukuran kinerja. Sedangkan penelitian Muslichah menggunakan informasi broad scope, agregat, timeliness dan intregation sebagai karakteristik dari sistem akuntansi manajemewn.

Selain itu penelitian ini berbeda dari penelitian Imelda serta Muslichah dalam hal alat analisis. Muslichah menggunakan *sructual equation modeling*. Penelitian yang dilakukan sekarang berbeda dengan penelitian tersebut diatas atau yang pernah dilakukan sebelumnya. Perbedaan ada dalam waktu atau tahun penelitian serta tempat penelitian, oleh karena itu penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini ini terletak pada objeknya,

dimana objek penelitian yang dilakukan oleh Muslichah dilakukan pada perusahaan manufaktur, sedangkan Imelda pada organisasi publik. Sedangkan penelitian ini tidak hanya pada perusahaan manufaktur saja tetapi juga pada perusahaan industri. Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk menganalisis data.

2.3 Landasan Teori

2.3.1 Teknologi informasi (TI)

Alasan utama penggunaan dalam suatu bisnis adalah mendukung tugas pemrosesan informasi. Tabel 1 menyajikan lima kategori tugas pemrosesan informasi yang mencakup menangkap, menyampaikan, menciptakan, menyimpan, dan mengkomunikasikan (Hag dan cummings, 1998). Tiap tugas informasi tersebut dapat digunakan secara individu, atau dapat juga digabungkan untuk menciptakan suatu sistem yang menangani semua tugas.

Tabel 2.1

Tugas Pemrosesan Informasi

Tugas pemrosesan	Keterangan	Alat Teknologi Informasi
Menangkap Informasi	Memperoleh informasi pada titik asalnya	Tekhnologi input Misalnya : <i>Mouse, keyboard</i>
Menyampaikan Informasi	Menyajikan Informasi dalam bentuk yang paling berguna	Tekhnologi output : Misalnya: Screen, Printer, speaker
Menciptakan Informasi	Memproses Informasi untuk memperoleh informasi baru	Tekhnologi software Misalnya : Word processing, payroll
Menyimpan Informasi	Menyimpan Informasi untuk penggunaan waktu yang akan datang	Tekhnologi penyimpanan Misalnya: Hard Disk, CD-ROM, Tape

Mengkomunikasikan	Menyampaikan informasi ke orang lain atau ke lokasi lain	Tekhnologi telekomunikasi: Misalnya: Modem, satelite
-------------------	--	--

Sumber : Muslichah 2002

Tekhnologi informasi muncul sebagai akibat merebaknya globalisasi dalam kehidupan organisasi, semakin kerasnya persaingan bisnis, semakin singkatnya siklus hidup barang dan jasa yang ditawarkan, serta meningkatnya tuntutan selera konsumen terhadap produk barang dan jasa yang ditawarkan. Tekhnologi diharapkan dapat menjadi fasilitator dan interpreter.

Menurut Maharsi (2000) mendefinisikan teknologi informasi merupakan perpaduan antara teknologi komputer dan telekomunikasi dengan teknologi lainnya seperti perangkat keras, perangkat lunak, *database*, teknologi jaringan, dan perangkat telekomunikasi lainnya.

2.3.2 Saling Ketergantungan

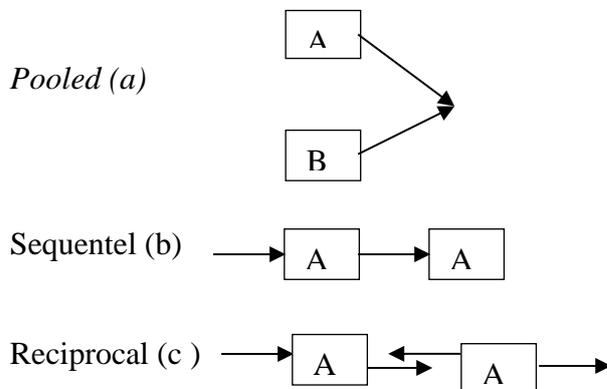
Robbins (2001) dalam Muslichah (2002) mengidentifikasi tiga bentuk dari saling ketergantungan, yaitu :

1. *Sequential interdependence* : satu kelompok tergantung pada suatu kelompok lain untuk masukannya tetapi ketergantungan itu hanya satu arah. Misalnya departemen pembelian dan departemen suku cadang bergantung pada pembelian untuk masukannya. Dalam kesalingtergantungan berurutan, jika kelompok yang memberikan masukan tidak akan menjalankan tugasnya dengan benar, kelompok yang bergantung pada kelompok pertama akan sangat terkena (gambar 1b)
2. *Pooled interdependence* : dua atau lebih unit menyumbang output secara terpisah ke unit yang lebih besar. Misalnya : departemen pengembangan produk dan departemen pengiriman. Kedua departemen ini pada hakikatnya terpisah dan jelas terbedakan satu sama lain (gambar 1a).
3. *Reciprocal interdependence* : dimana kelompok-kelompok bertukar masukan dan keluaran. Misalnya kelompok penjualan dan pengembangan produk memerlukan kelompok penjualan

untuk informasi tentang kebutuhan pelanggan sehingga mereka dapat menciptakan produk yang dapat dijual dengan sukses (gambar 1c)

Menurut Laksmana (2002) mengidentifikasi saling ketergantungan merupakan variabel penting dalam hubungan kontraktual. Perbedaan fungsi dan spesialisasi organisasi memungkinkan terjadinya saling ketergantungan organisasional (Aldrich 1976).

Gambar 2.1
Tipe saling ketergantungan



Sumber : Muslichah (2002)

Thompson (1967) dalam penelitian Laksmana (2002) salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif dan yang penuh ketidakpastian adalah dengan jalan melakukan aktivitas-aktivitas dengan organisasi lain yang dapat menimbulkan saling ketergantungan.

2.3.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manjerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff, negoisasi dan

representasi (Mahoney et al.,1963). Menurut Mustikawati (1999) dalam Romi (2004) kinerja manjerial mencakup delapan aspek yang telah diketahui dalam teori manajemen klasik, yaitu:

1. *Planning (Perencanaan)* yaitu : menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
2. *Investigation (Investigasi)* yaitu : mengumpulkan dan menyampaikan tujuan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
3. *Coordination (Pengkoordinasian)* yaitu : tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk menyesuaikan program, memberitahukan bagian lain, hubungan dengan manajer lain.
4. *Evaluating (Evaluasi)* yaitu : melihat dan mengukur proposal, kinerja yang diamati melaporkan penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporsn keuangan.
5. *Supervising (Pengawasan)* yaitu : mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, membentuk tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. *Staffing (Pengaturan Staff)* yaitu : mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memiliki pegawai baru, menem[atkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. *Negoitiation (Negoisasi)* yaitu : Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak dengan konsumen.
8. *Representative (Perwakilan)* yaitu : menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan-pertemuan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Mulyadi (2007) pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personel terdiri atas lima tahap terpadu, yaitu:

1. Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran. Sasaran direncanakan melalui misi, visi, keyakinan dasar dan nilai dasar untuk menghasilkan ukuran perusahaan yang berisi peta strategi, sasaran-sasaran strategi komprehensif beserta ukuran hasil dan targetnya, serta inisiatif strategi beserta ukuran pemacu kinerjanya.

2. Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan.

Perencanaan kinerja, penetapan peran dan kompetensi inti berfungsi untuk menuntut setiap pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi dan setiap personel memberikan kontribusi signifikan dalam mewujudkan kinerja yang telah direncanakan.

3. Pendesainan system penghargaan berbasis kinerja

Desain system berbasis kinerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja personel. Dengan penghargaan yang tinggi akan memacu usaha personel untuk berkompetensi inti dan perannya dalam menghasilkan kinerja.

4. Pengukuran penilaian kinerja personel

Pengimplementasian rencana kinerja akan diukur dan kinerja manajer akan dievaluasi untuk menentukan apakah manajer telah berhasil mencapai kinerjanya yang telah direncanakan melalui perilaku yang diharapkan.

5. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

Tingginya penghargaan yang akan diterima seorang manajer akan memacu usaha untuk meningkatkan kinerjanya.

2.3.4 Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi pada suatu organisasi memiliki dua subsistem utama yaitu Sistem Akuntansi Manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Sistem Akuntansi Manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktifitas yang bisa dilakukan. Sistem Akuntansi Manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal seperti manajer, eksekutif, dan pekerja, dimana secara spesifik akuntansi manajemen dapat mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan.

Menurut Mia dan Chenhall (1994) dalam penelitian Fazli dan Lilis (2006) peranan dari Sistem Akuntansi Manajemen dalam membantu manajer memberikan arahan serta mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam suatu organisasi telah menyebabkan evolusi yang sangat besar dalam implementasi Sistem Akuntansi Manajemen.

2.3.5 Karakteristik SAM

Secara konvensional, rancangan SAM terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Tetapi, meningkatnya peran SAM untuk membantu manajer dalam pengarahan dan pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan dari SAM untuk memasukkan data eksternal dan nonb keuangan dan informasi yang berorientasi yang akan datang. Diantara karakteristik informasi SAM, informasi lingkup luas telah teridentifikasi sangat penting dalam membantu pengambilan keputusan manajerial (Chenhall dan Morris, 1986; Gordon dan Narayanan, 1984)

Cenhall dan Morris (1986) dalam penelitian Muslichah (2002) mengidentifikasi 4 (empat) karakteristik informasi SAM yaitu sebagai berikut:

1. **Ruang Lingkup (scope)**, mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horison waktu (Gorry dan Morton, 1971; Gordon dan Narayanan, 1984), memberikan informasi yang berhubungan dengan data historis, dan lingkungan eksternal yang bersifat ekonomi seperti total penjualan pasar dan pangsa pasar suatu industri, atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, citarasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi, juga memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang.
2. **Tepat Waktu (Timeliness)**, merupakan informasi yang mencakup frekwensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Dimana timeliness SAM sangat mempengaruhi kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat suatu peristiwa paling akhir dalam pengambilan keputusan.
3. **Agregasi (Agregation)**, adalah informasi yang berkaitan dengan model pembuatan keputusan formal yang didasarkan periode waktu atau area tertentu. Misalnya pusat pertanggung jawaban atau fungsional. Merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal seperti area penjualan, pusat biaya, departemen produksi dan pemasarn, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal.
4. **Integrasi (Integration)**, Chia (1995) menyatakan bahwa informasi yang terintegrasi dari SAM dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari subunit dan antar subunit. Manfaat informasi yang terintegrasi sangat berpengaruh dalam keputusan pada operasi seluruh subunit organisasi.

2.3.6 Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) dicetuskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 berjudul "Balanced Scorecard-Measures that Drive

Performance”. BSC merupakan sistem pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif; finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator kinerja perspektif finansial atau keuangan adalah ukuran tertinggi kinerja keuangan yang dapat diberikan pada pemegang saham.

Balanced Scorecard adalah “kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2002:1)”. Sedangkan Mulyadi (2001:1) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mengdongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan”.

Balanced Scorecard tak pelak merupakan sistem manajemen kinerja yang diperlukan bila perusahaan ingin berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnisnya dan bila organisasi pemerintah ingin meningkatkan kinerjanya dalam era otonomi daerah sekarang ini.

Pada prakteknya, David P. Norton (1996) dalam artikelnya *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, mengatakan bahwa bahwa suatu keberhasilan perusahaan ditinjau dari kinerja empat perspektif tak mungkin tercapai tanpa campur tangan SDM. Setiap perspektif membutuhkan SDM yang bermutu. Lebih khusus, ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peran SDM lebih nyata lagi. Unsur kunci adalah mutu SDM (ketrampilan, sikap, moral, motivasi, dan kepuasan karyawan). Semakin baik manajer memberdayakan karyawannya semakin baik mutu SDM yang dihasilkan. Ukuran keberhasilan manajer ditunjukkan dengan retensi atau loyalitas karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerjanya. Tentu saja ini diduga akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan meningkatkan kepekaan karyawan terhadap preferensi pelanggan. Ukuran berikutnya adalah pendapatan perkaryawan dan laba perkaryawan semakin meningkat.

2.3.7 Informasi Persepektif Balance Score Card

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) dalam Ciptani (2000) pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

2.3.7.1. Perspektif finansial

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Kaplan dan Norton (1996:45) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1) *Growth* (pertumbuhan)

Awal siklus kehidupannya yang ditandai dengan produk yang memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi. Perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek cerah. Oleh karena itu perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka. Salah satunya ukuran yang dapat digunakan adalah tingkat pendapatan atau penjualan.

2) *Sustain* (bertahan)

Pada tahap ini perusahaan berada pada tingkat keamanan, perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Investasi tetap dilakukan namun lebih digunakan untuk mengatasi bottleneck dalam proses produksi dengan cara misalnya dengan meningkatkan kapasitas produksi dan

menyempurnakan proses produksi. Ukuran yang digunakan meliputi pendapatan operasional, besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian modal (ROE) dan besarnya nilai tambah ekonomi (*Economic Value Added*).

3) *Harvest* (menuai)

Tahap ini dapat dicapai perusahaan apabila produk-produk yang dihasilkan mencapai titik jenuh. Dalam hal ini investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Yang menjadi pokok permasalahan adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*). Ukuran yang digunakan antara lain adalah besarnya arus masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan penurunan kebutuhan modal kerja.

2.3.7.2. *Perspektif customer*

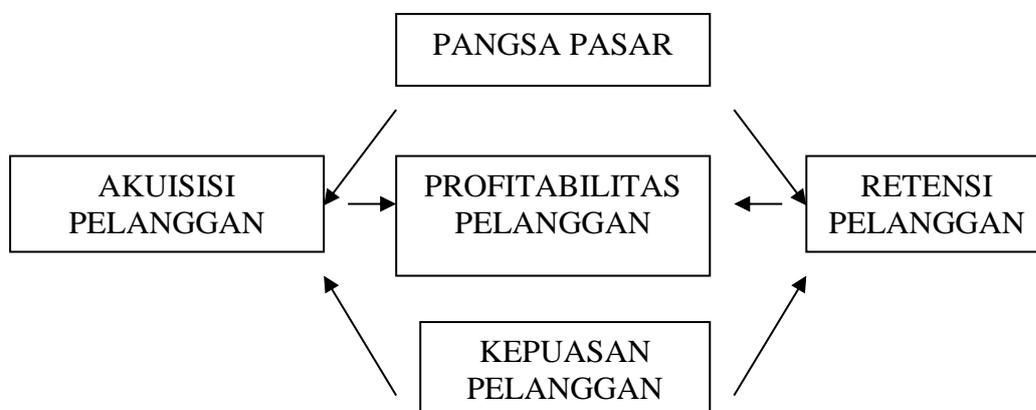
Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolok ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya.

Ukuran perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton. 2000:59) dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu kelompok utama dan kelompok penunjang.. kelompok utama terdiri:

- 1) Pangsa Pasar (*Market Share*), dapat mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang diakui oleh perusahaan.
- 2) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*), yaitu tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya.
- 3) Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquisition*), dapat mengukur seberapa banyak pelanggan - pelanggan baru yang dapat ditarik oleh perusahaan.
- 4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), merupakan tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.
- 5) Tingkat keuntungan pelanggan (*Customer Profitability*), yaitu suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen yang dilayani.

Gambar 2.2

Perspektif Customer – Ukuran Utama



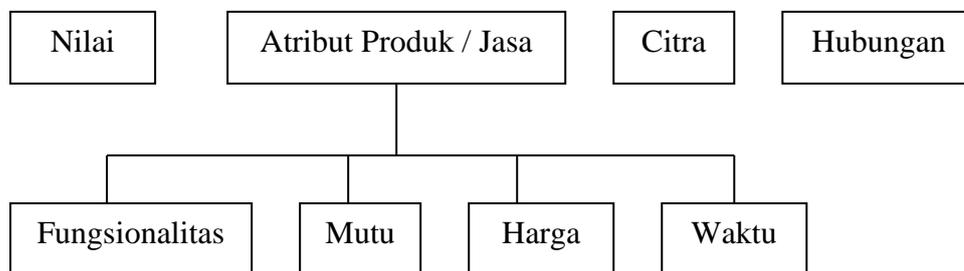
Sumber : Kaplan dan Norton (2000:60)

Proporsi nilai pelanggan merupakan kelompok penunjang yang menggambarkan atribut-atribut dari jasa atau produk yang harus dipenuhi agar konsumen puas dan loyal.

- 1) Atribut-atribut jasa atau produk
- 2) Hubungan dengan pelanggan
- 3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produk dimata para pelanggan dan konsumen.

Gambar 2.3

Proporsi nilai pelanggan



Sumber : Kaplan dan Northon (2000:65)

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Mulyadi dan Johny (2001:343) menyatakan bahwa proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan prosuk dan jasa bagi customer. Terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

- 1) Inovasi

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasikan keinginan dan kebutuhan pada massa kini massa yang akan datang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan tersebut.

- 2) Operasi

Proses operasi mencerminkan aktifitas yang dilakukan saat menerima order dari customer, sampai dengan saat produk atau jasa tersebut diterima oleh customer.

3) Layanan Purna Jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai bentuk layanan pasca transaksi jual beli.

2.3.7.4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu (Kaplan dan Norton,2000:109;110)

1) Kemampuan Pegawai

Ukuran yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko. 1996;63).

2) Kemampuan Sistem Informasi

Ukuran yang termasuk dalam kelompok ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi.

3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.

Ukuran yang termasuk dalam kelompok ini adalah jumlah saran yang pegawai yang dapat mengerti visi dan tujuan saran perusahaan.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat persektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi,1999:218).

2.3.8 Teori yang melandasi Hubungan penggunaan Teknologi Informasi (TI), Karakteristik SAM, dan Kinerja Manajerial

Dinyatakan oleh Hansen dan Mowen (1997) dalam Muslichah (2002) dengan penggunaan komputer sejumlah besar informasi yang berguna dapat dikumpulkan dan dilaporkan kepada manajer dengan segera. Ini memungkinkan manajemen dapat mengambil keputusan secara lebih cepat.

Menurut Martin et al., (1994) dalam Muslichah (2002) TI juga dapat digunakan untuk integrasi kerja baik itu integrasi vrikal maupun horional. Menurut Mc Leod (1995) TI dapat membantu perusahaan dalam memperoleh informasi yang kompetitif. Menurut Haag dan Cummings (1998) TI dapat menyajikan informasi dalam bentuk yang berguna serta dapat digunakan untuk mengirim informasi ke orang lain atau ke lokasi lain.

Christiansen dan Mouritsen (1995) dalam Muslichah (2002) menyatakan bahwa TI digunakan untuk mekanisme tugas-tugas departemen akuntansi, seperti pelaporan, pengumpulan data,. TI memungkinkan unyuk menyediakan data base yang lebih kompleks,

sehingga informasi non keuangan dapat tersedia, misalnya informasi yang berkaitan dengan produk, konsumen, proses produksi yang memudahkan para manajer dalam memonitor dan menganalisa operasi mereka. TI memungkinkan dibuatnya rencana yang disesuaikan dengan situasi.

2.3.9 Teori yang melandasi Hubungan Saling Ketergantungan, Karakteristik SAM, dan Kinerja Manajerial Berbasis Balance Score Card

Menurut Hayes (1977) dalam Muslichah (2002) bahwa ukuran kinerja terhadap unit yang mempunyai tingkat saling ketergantungan akan sangat bermanfaat apabila ukuran tersebut mencakup ukuran untuk menilai reliabilitas, kerjasama, dan fleksibilitas para manajer divisi.

Senada dengan pendapat tersebut Mulyadi dan Setyawan (2000) menyatakan bahwa penggunaan informasi akuntansi yang tidak tepat dalam pengukuran kinerja sering menghasilkan perilaku yang tidak baik, dan bisa berakibat negatif.

Bouwens & Abernethy (2000) dalam Muslichah (2002) menyatakan bahwa interdependensi berpotensi untuk menciptakan gap. Informasi bagi pembuat keputusan, gap ini terjadi karena informasi yang tersedia lebih sedikit dari yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Ketika ini terjadi, pembuat keputusan menghadapi ketidakpastian tersebut. Informasi lingkup luas disediakan oleh Sistem Akuntansi Manajemen dapat mengurangi ketidakpastian tersebut. Informasi yang terintegrasi yang disajikan oleh Sistem Akuntansi Manajemen akan membantu para manajer dapat mengambil keputusan yang efektif sehingga dampak kinerja yang ditimbulkan dari pembuat keputusan tersebut akan meningkat.

Ciptani (2000) menyatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas digunakan konsep balance score card. Konsep balance score card ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup

penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era eektivitas organisasi.

2.4 Kerangka Berfikir

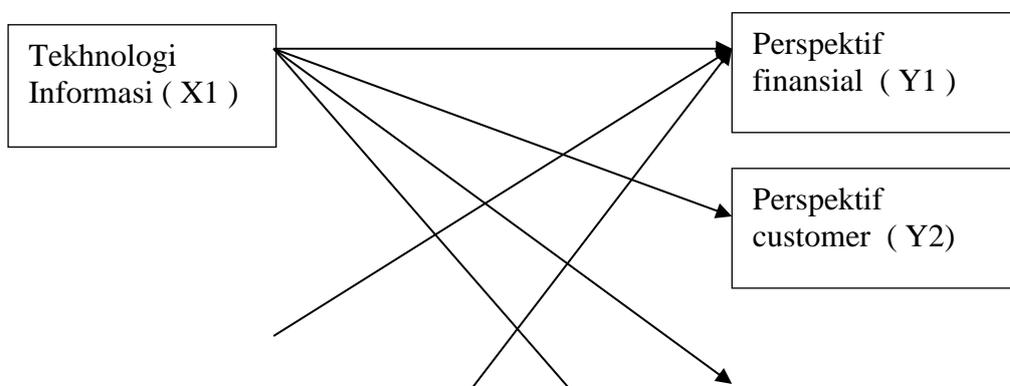
Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa TI dapat mempengaruhi karakteristik SAM : ruang llingkup, timeliness, agregasi dan integrasi. Dengan penggunaan TI, yang merupakan penggabungan antara tekhnologi komputer dan tekhnologi komunikasi, membantu SAM dalam menyajikan informasi lingkup luas.

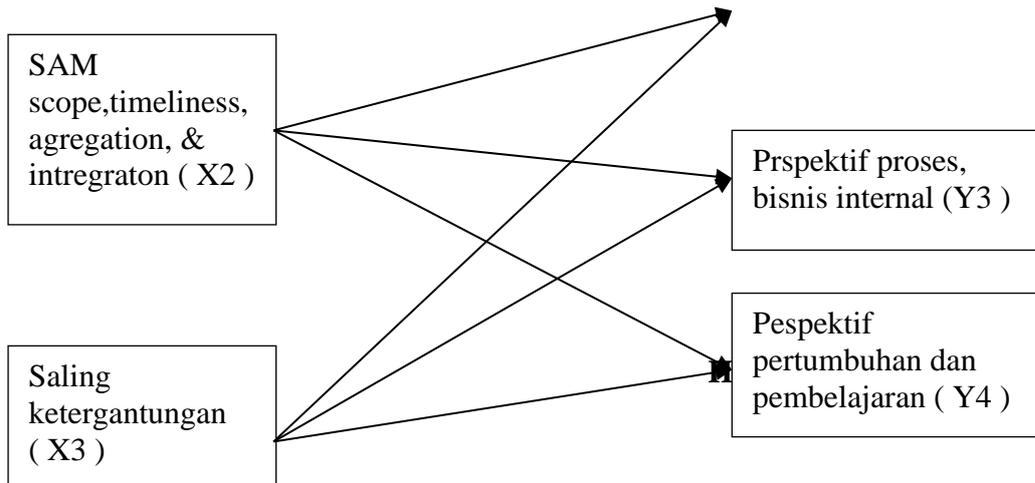
Tekhnologi komputer, dengan berbagai macam perangkat lunak, memungkinkan SAM untuk menyajikan berbagai format, baik itu format yang mengacu pada model keputusan formal maupun penggabungan informasi fungsional dan temporal.

Unit organisasi tidak hanya perlu informasi yang berkaitan dengan unitnya sendiri, tetapi juga informasi yang berkaitan dengan unit lain. Unuk mengatasi hal itu Bouwens dan Abernethy (2000) berpendapat bahwa SAM dapat digunakan untuk mengurangi pengaruh saling ketergantungan. Semakin tinggi saling ketergantungan, semakin kompleks informasi yang dibutuhkan.

Dari uraian diatas maka dibuat kerangka berfikir sebagai berikut :

GAMBAR 2.4
Kerangka Berfikir





H1a: Terdapat hubungan tidak langsung antara penggunaan teknologi informasi dengan dengan perspektif finansial

H1b: Terdapat hubungan tidak langsung antara antara penggunaan teknologi informas dengan perspektif customer

H1c: Terdapat hubungan tidak langsung antara antara penggunaan teknologi informasi dengan perspektif proses bisnis

H1d: Terdapat hubungan tidak langsung antara penggunaan teknologi informasi dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

H2a: Terdapat hubungan tidak langsung antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan perspektif finansial

H2b: Terdapat hubungan langsung antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan perspektif customer

H2c: Terdapat hubungan tidak langsung antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan perspektif proses bisnis

H2d: Terdapat hubungan tidak langsung antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran

H3a: Terdapat hubungan tidak langsung antara saling ketergantungan dengan perspektif finansial

H3b: Terdapat hubungan tidak langsung antara saling ketergantungan dengan perspektif customer

H3c: Terdapat hubungan tidak langsung antara saling ketergantungan dengan perspektif proses bisnis

H3d: Terdapat hubungan tidak langsung antara saling ketergantungan dengan perspektif proses proses pertumbuhan dan pembelajaran