

PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA FINANSIAL : STUDY LITERATUR

Yesi Mutia Basri
Universiti Selangor Malaysia
Email: i.yesimutia@yahoo.com

ABSTRACT

This paper is a study literature concerning non-finansial measures for financial performance purposes. Its purpose is making a literature review concerning the use of non-financial performance for performance measures and relation non financial performance on financial performance. The literature review is related to (a) limitations of finansial measures; (b) the reason of used nonfinancial performance (c) benefit non financial measure (d) privious research in non financial performance and financial performance.

Key Words: Non-financial measures, non-financial information, performance measures.

ABSTRAK

Tulisan ini merupakan studi literatur tentang pengukuran non-finansial untuk tujuan performa keuangan. Tujuannya adalah membuat kajian literatur tentang penggunaan kinerja non-keuangan untuk mengukur kinerja dan hubungan kinerja non keuangan dengan kinerja keuangan. Tinjauan literatur terkait dengan (a) keterbatasan pengukuran finansial; (b) alasan digunakan kinerja non finansial (c) manfaat ukuran non keuangan (d) penelitian privious kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Kata Kunci: mengukur non-keuangan, informasi non-keuangan, ukuran kinerja.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir penggunaan informasi non finansial telah membooming untuk mengukur kinerja organisasi. Eccles (1991) adalah penulis pertama yang menyoroti penggunaan informasi non-finansial untuk tujuan kinerja organisasi profit. Dalam artikelnya yang berjudul " *The Performance Measurement Manifesto*, Eccles menyebut "revolusi" dan "filsafat baru" untuk proses untuk memasukkan informasi non-finansial dalam pengukuran kinerja.

Setelah artikel pertama ini banyak studi mulai muncul. Tapi kebanyakan studi ini tidak dilakukan secara ilmiah. Kebanyakan dari mereka hanya mewakili ide-ide penulis dan pengalaman praktis dalam menggunakan informasi non-finansial untuk tujuan pengukuran (Morissette, 1996: 2)

Pada tahun 1992 Kaplan dan Norton telah menyatakan bahwa langkah-langkah kontemporer non finansial merupakan indikator yang lebih baik dalam mengukur kinerja masa depan perusahaan dibandingkan ukuran finansial. Hal ini juga didukung oleh Banker, Potter dan Srinivasan (2000,p.65) yang menyatakan :
"....., *current non-financial measures are better predictors of long-term financial performance than current financial measures.*

Pengukuran non finansial juga lebih realistis digunakan dalam masa terjadinya krisis global. Tapanya (2007) meneliti pengukuran kinerja yang menggunakan indikator kualitatif dalam konteks *Balanced Scorecard* pada Bank di Thailand dimasa terjadinya krisis finansial tahun 1997. Penelitiannya menunjukkan bahwa indikator non finansial pada *strategy reactor, analyzer dan prospector* berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang. Sedangkan pada jangka pendek sebagian besar lebih berpengaruh pada kinerja finansial.

PEMBAHASAN

Pengukuran Financial

Munculnya tindakan-tindakan non-finansial berkaitan erat dengan ketidakmampuan langkah-langkah finansial untuk menyediakan semua informasi yang dibutuhkan untuk mengelola perusahaan dalam dunia bisnis baru. Menurut Atkinson et al. (1997) pengukuran kinerja terutama didasarkan pada ukuran kinerja finansial kurang fokus dan ketahanan yang dibutuhkan untuk manajemen internal dan kontrol. Langkah-langkah ini berasal dari sistem akuntansi yang menghasilkan dan mengkomunikasikan informasi finansial untuk mendukung hubungan kontrak dan pasar modal yang dihasilkan dari pemisahan pemilik dan manajer dalam perusahaan modern. Akibatnya, sistem akuntansi ini dirancang dengan prioritas konsistensi dan kekuatan atribut-atribut yang dibutuhkan langsung untuk membandingkan perusahaan dan mengevaluasi perilaku perusahaan dari waktu ke waktu, bukan untuk manajemen internal dan kontrol (Atkinson et al,1997: 25).

Keterbatasan Pengukuran Financial

Pengukuran finansial menunjukkan dampak moneter dari keputusan masa lalu. Biasanya peristiwa yang dihasilkan terlalu lama, seharusnya mereka memantau peristiwa tersebut untuk kontrol sehari-hari (Mc Arthur, 1996:44). Pengukuran finansial juga bukan cara yang valid untuk menetapkan tujuan masa depan, karena biaya historis aset yang dijadikan dasar dalam perencanaan tindakan di masa depan (Dearden, 1987: 85).

Keterbatasan lain dari ukuran finansial adalah ketidakmampuan umum untuk merancang ukuran kinerja untuk produk baru, karena keberhasilan masa depan sebagian besar produsen akan tergantung pada kemampuan mereka untuk memperkenalkan inovatif, produk yang dirancang, diproduksi secara efisien dalam *batch* kecil dengan menggunakan peralatan manufaktur otomatis (Kaplan, 1983: 695).

Ukuran kinerja finansial tradisional sebagian besar mengabaikan pelanggan dan perspektif yang kompetitif, sehingga ukuran tersebut gagal untuk menghasilkan sinyal peringatan dini dari perubahan di pasar (Hoffecker dan Goldenberg, 1994: 5). Hal ini terutama penting jika kita menganggap bahwa bisnis lebih mengandalkan pelanggan dan sikap pesaing .

Banyak Top manajer mengelola dengan "angka" mendorong karyawan dan pemasok untuk memanipulasi proses untuk mencapai tujuan akuntansi (Johnson, 1992:34). Prosedur ini biasanya menyebabkan penekanan yang *over* pada keuntungan finansial jangka pendek, mengesalkan investasi jangka panjang (Ittner et al, 1997. 232) atau meninggalkan kesenjangan antara pengembangan strategi dan implementasinya (Kaplan dan Norton, 1996:75)

Salah satu keterbatasan yang paling penting adalah bahwa langkah-langkah akuntansi memiliki indikator yang tertinggal yang merupakan hasil dari tindakan

manajemen dan kinerja organisasi, bukan penyebabnya. Keterbatasan lain di sebagian besar sistem yang menekankan ukuran finansial adalah bahwa mereka lebih fokus pada internal dibanding eksternal, namun performa relatif terhadap pesaing setidaknya sama pentingnya dengan kinerja relatif terhadap satu harapan seseorang (Eccles dan Pyburn, 1992:41)

Ukuran finansial berfokus pada hasil daripada proses dan menyediakan link lemah ke tingkat bawah dan tingkat operasional organisasi (Hoffecker dan Goldenberg, 1994:5). Akibatnya, mereka tidak memberikan tanggapan seketika kepada manajer pada proses organisasi.

Namun demikian, tidak berarti bahwa ukuran finansial harus disingkirkan. Langkah-langkah ini sangat penting dan beberapa dari mereka yang unik untuk memberikan kinerja keseluruhan bisnis. *Point* penting yang timbul adalah pengukuran finansial dapat dilengkapi dengan tindakan-tindakan non-finansial, terutama dalam pertanyaan yang terkait dengan pengambilan keputusan dan penilaian eksternal.

Alasan Penggunaan Kinerja *Non Financial*

Pengukuran nonfinansial dipercaya dapat meningkatkan kinerja finansial masa yang akan datang. Pengukuran nonfinansial diusulkan oleh perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* dan dapat mengurangi cost lebih banyak. Fokus pada value added produk dan pelayanan pada konsumen. Perusahaan lebih berorientasi pada konsumen yang membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada konsumen untuk mengevaluasi efektifitas dan efisiensi organisasi (Montgomery, Lemak dan Reed, 1997). Strategi yang diterapkan dengan berorientasi pada kinerja finansial jangka panjang. Sebagian besar pengukuran finansial merefleksikan kinerja masa lalu tetapi tidak mengantisipasi yang akan datang (Koller, 1994; Schiemman and Lingle, 1997) atau action yang dibutuhkan untuk survive saat ini dalam lingkungan yang kompetitif (Fisher, 1992; Davila, 1999). *Leading* indikator dari *business performance* tidak ditemukan pada data finansial saja (Eccles, 1991)

Bukti menunjukkan banyak perusahaan yang merubah sistem pengukuran kinerja mereka dengan menelusuri kinerja nonfinansial dan mengevaluasi strategi kompetitif baru (Joshi, 2005). Para ahli dan praktisi menggunakan alasan yang beragam untuk menjelaskan penggunaan informasi nonfinansial untuk mengukur kinerja manajerial. Alasan yang paling umum didasarkan pada gagasan bahwa kinerja nonfinansial merupakan tindakan manajerial yang memfokuskan perhatian pada jangka panjang dan langkah untuk mencapainya berisi informasi tentang kinerja yang tidak terdapat pada indikator finansial (Brancato, 1995; Fisher, 1995a; Ittner dan Larcker, 1998). Bukti menunjukkan bahwa kinerja nonfinansial merupakan langkah-langkah yang berguna dalam memperkirakan kinerja finansial masa depan (misalnya Anderson, Fornell dan Lehmann, 1994). Berdasarkan ide ini, para ahli dan praktisi menyatakan bahwa kinerja non finansial dapat digunakan untuk mengatasi "*Shor-termism*" yaitu konsentrasi pada keuntungan langsung atau keuntungan dengan mengorbankan keamanan jangka panjang yang hanya mengandalkan informasi finansial saja (Hayes dan Abernathy, 1980; Kaplan dan Norton, 1992; dll).

Alasan lain yaitu bahwa hanya pengukuran non finansial yang dapat menyelaraskan upaya suatu organisasi dengan tujuan strategis. Pemikiran ini didasarkan pada gagasan bahwa pengukuran non finansial dapat memberikan informasi strategis tentang pelanggan, proses internal, pesaing, aset tidak berwujud, dan sebagainya yang sulit ditangkap dengan menggunakan hanya informasi

finansial saja (misalnya Ittner dan Larcker, 1998;2003; Kaplan dan Norton, 2006; Otley,1999).

Perera et al. (1997) juga berpendapat bahwa pengukuran nonfinansial dikatakan kritis karena mereka berurusan dengan *cause* bukan *effect*. Sifat tertentu kinerja finansial menunjukkan efek dari kegiatan nonfinansial. Alasan tambahan untuk penggunaan informasi non finansial adalah ukuran finansial tradisional tidak lagi cocok untuk mengelola performance organisasi. Nonfinansial performance bersama-sama dengan pengukuran finansial performance diperlukan untuk menangani kompleksitas dan ketidakpastian dunia bisnis saat ini (Dixon, Nanni dan Vollmann, 1990; Ittner dan Larcker, 1998; Neely, 1999).

Meskipun beberapa alasan mendorong mendukung penggunaan informasi nonfinansial untuk pengukuran kinerja dan tujuan kompensasi , peneliti-peneliti juga menyoroti kelemahan penggunaan ukuran yang beragam untuk mengelola kinerja bisnis dan kompensasi. Ada bukti yang menunjukkan bahwa penggunaan kinerja nonfinansial meningkatkan kinerja finansial dalam insentif juga kompleks dan rumit dalam bobot ukuran yang berbeda (Ittner dan Larcker, 1998). Selain ukuran finansial performance meningkatkan kompleksitas sistem dan dapat mempengaruhi kemampuan kognitif manajer (Banker, Chang dan Pizzini, 2004; Van der Stede et al.,2006).

Keuntungan Pengukuran Non Financial

Akgul (2004,p.74) menyatakan bahwa ukuran kinerja yang digunakan perusahaan berubah tergantung pada industri , budaya , dan misi. Perusahaan harus menghubungkan langkah-langkah untuk faktor-faktor seperti strategi perusahaan , *value drivers*, tujuan organisasi dan lingkungan yang kompetitif (Kapuge dan Smith 2007). Keuntungan dari langkah-langkah non finansial (Uyar, 2010) :

1. Pengukuran non finansial dari kualitas lebih mudah diukur dan dipahami
2. Pengukuran non finansial perhatian secara langsung pada proses fisik, dan karenanya membantu manajer mengidentifikasi secara tepat masalah yang perlu perbaikan
3. Pengukuran non finansial seperti jumlah produk cacat , memberikan umpan balik secara langsung dalam jangka pendek tentang upaya perbaikan kualitas
4. Pengukuran non finansial ukuran kepuasan pelanggan kepuasan karyawan adalah indikator yang berguna untuk kinerja masa depan jangka panjang
5. Manajer dapat memperoleh gambaran sekilas dari kemajuan bisnis baik sebelum putusan finansial diucapkan (Ittner dan Larcker 2003 ,hal.88)
6. Karyawan dapat menerima informasi yang lebih baik pada tindakan spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis (Ittner dan Larcker 2003 , hal.88) .
7. Investor dapat memiliki rasa yang lebih baik dari perusahaan secara keseluruhan kinerja (Ittner dan Larcker 2003, hal.88) .

Pengukuran Kinerja Non Financial

Perhatian terhadap pengukuran non finansial muncul sekitar tahun 90-an dikembangkan oleh berbagai peneliti menawarkan beberapa model, diantaranya adalah Eccles (1991) menggunakan suatu model *non-finansial information* untuk tujuan *performance*. Dalam artikel "The Performance Measurement Manifesto", Eccles menyebut "*revolution*" dan "*a new philosophy*" untuk informasi non-finansial dalam performance measurement. Dia mengatakan "*At the heart of this revolution*

lies a radical decision: to shift from a treating financial figures as the foundation for performance measurement to treating them as one among a broader set of measures" (Eccles, 1991:131). Dalam artikel pertamanya, Eccles mengajukan beberapa point sebagai arsitektur informasi dan teknologi pendukung, dan menyelaraskan sistem baru dengan insentif perusahaan.

Eccles and Pyburn (1992) menulis suatu artikel "Creating a Comprehensive System to Measure Performance". Menurutnya, langkah pertama dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah untuk membangun *business model*, yang membutuhkan pemilihan pengukuran non-finansial yang akan digunakan untuk melengkapi pengukuran finansial dan menentukan hubungan antara non finansial dan finansial (Eccles and Pyburn,1992:43). Mereka menekankan pentingnya mengukur hasil antara (seperti, quality and konsumen satisfaction) untuk menentukan kinerja manajemen.

Fisher (1992) juga salah seorang pioneers dalam mengembangkan model pengukuran kinerja non-finansial. Model Fisher disebut dengan "Key Success Factors - KSF". KSF's termasuk: *customer satisfaction; manufacturing excellence; marketing leadership; quality; reliability; responsiveness; technological leadership;* and superior 9 hasil finansial. Banyak faktor kunci kesuksesan tidak didasarkan atas pertimbangan biaya dan keberagaman beberapa pengukuran yang dibutuhkan, jarang yang memetakan antara a faktor kunci kesuksesan dan pengukuran kinerja yang dapat diukur (Fisher, 1992: 34-35).

Fisher berkomentar bahwa perusahaan yang menggunakan model baru memiliki kelebihan yaitu: (a) pengukuran non-finansial lebih langsung dapat ditelusuri terhadap *strategies (i.e., key success factors)*; mengukur tindakan.. Keterbatasannya (a) pengukuran non-finansial itu memungkinkan untuk jumlah perbaikan dalam pengukuran non-finansial; (b) tanpa *theoretical framework*, pengukuran non-finansial menimbulkan konflik dan membuat *trade-offs* yang sulit ditentukan. Fisher mengklaim pengertian terhadap kekuatan dan kelemahan dan *trade-offs* dalam sistem non-finansial membutuhkan pengembangan dari keseluruhan *framework* yang menjelaskan *interrelationships* dan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dalam implementasi sistem non-finansial akan hilang setelah kerangka kerja yang diterima dikembangkan (Fisher, 1992: 36-38).

Atkinson et al. (1997) mengembangkan suatu model untuk mengukur kinerja perusahaan termasuk mengukur non-finansial. Model tersebut didasarkan pada pendekatan *stakeholder*. *Stakeholder* merupakan individu atau kelompok yang berada di dalam atau diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi *performance* perusahaan. *Stakeholder* dapat dikelompokkan menjadi konsumens, *owners, community, employees and suppliers (of goods, services, and debt)*. Tiga kelompok pertama disebut *environmental stakeholders* dan dua kelompok terakhir disebut *process stakeholders*.

Konsep dasar model Atkinson memfokuskan pada pengukuran *secondary objectives* karena *secondary* dapat meningkatkan *performance* pada *primary objectives*. *Primary objectives* adalah *shareholders' objectives* (seperti profit). *Secondary objectives* adalah elemen *performance* yang menerangkan atau mengendalikan (drive) *primary objectives*.

Untuk mengimplementasikan *performance measurements system* dalam model, perusahaan harus mengembangkan pengukuran *secondary objectives*, termasuk mengukur finansial an non-finansial. Sistem ini menyediakan alat untuk memonitor secara implisit dan eksplisit hubungan kontraktual dengan *stakeholder* yaitu harapan *stakeholder* dan perusahaan membantu mencapai *primary objective*

dan harapan tiap-tiap *stakeholder* dari perusahaan dalam return dari kerjasama mereka.

Balanced scorecard

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: finansial dan nonfinansial, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek finansial, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja finansial dan kecenderungan mengabaikan non finansial performance. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori study tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan" (Kaplan and Norton ,1996:). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja finansial yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja finansial dan non finansial, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: finansial, *konsumen*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, finansial performance yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkan kinerja dalam pemuasan kebutuhan *konsumens*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Melalui pengukuran finansial berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

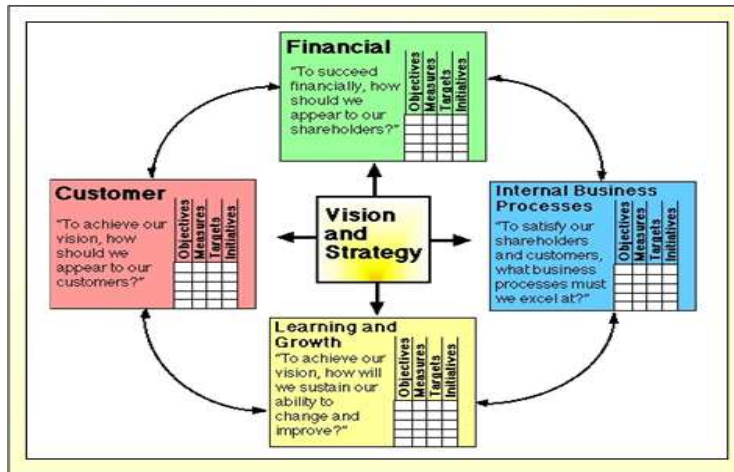
Kaplan dan Norton (1996:30) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* seperti terlihat pada Gambar 1.

Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Pengukuran Kinerja Non Finansial dengan Kinerja Finansial

Said, Hassab Elnaby, and Wier (2003) mengkaji implikasi dari ukuran kinerja non finansial termasuk dalam kontrak kompensasi pada saat ini dan kinerja masa depan. Temuan penelitian ini mendukung anggapan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan kombinasi ukuran kinerja finansial dan non finansial memiliki tingkat rata-rata secara signifikan lebih tinggi dari pengembalian aset dan tingkat yang lebih tinggi market return . Secara

keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa hubungan antara penggunaan ukuran non finansial dan kinerja perusahaan adalah kontingen.

Davis dan Albright (2004) menguji dampak kinerja non finansial pada bank yang mengimplementasikan *balanced scorecard* dan yang tidak mengimplementasikan *balanced scorecard*. Hasil penelitiannya menemukan bank yang mengimplementasikan *balanced scorecard* memiliki finansial *performance* yang lebih tinggi.



Source : Kaplan and Norton (1996)

Gambar 1
Perspektive Balanced Scorecard

Smith and WF Wright (2004) Menguji *brand image*, *firm fiability*, *product quality*, *post sale service quality* (*product value atribut*) terhadap finansial performance melalui *avarage price* dan konsumen *loyalty* (*product market atribut*). Penelitian dilakukan pada *PC industry*. Dengan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menjelaskan hubungan antara *product market performance* dan finansial *performance* yang di tunjukkan oleh konsumen *loyalty*. Tingginya konsumen *loyalty* berhubungan dengan tingginya harga produk rata-rata dan secara positif berhubungan dengan *sales growth*. Selanjutnya *sales growth* dan konsumen *loyalty* signifikan positif berhubungan dengan ROA.

Hoque Z (2004) menguji pengaruh *business unit strategy* terhadap *organizational performance* melalui non finansial measure, menguji pengaruh *environmental uncertainty* terhadap *organizational performance* melalui non finansial measure. Penelitian dilakukan dengan *survey questionnaire* terhadap 52 perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat hubungan yg positif antara strategi bisnis unit dengan *performance* melalui pemilihan non finansial measure tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *environmental uncertainty* dengan *performance* melalui pemilihan non finansial measure

Hassab Enably dan Said (2005) Menguji pengukuran non finansial sebagai bagian dari *compensation contract*. Sampel didasarkan pada 91 perusahaan yang menggunakan non finansial *performance* dalam *compensation contract* periode 1993-1997. Penelitian ini menguji karakteristik perusahaan sebagai non finansial measure, dan menguji pengaruh karakteristik perusahaan terhadap *performance*

perusahaan non finansial *measure (strategi, quality iniatif, finansial distress, finansial noise, product development cycle, product life cycle ,regulated industry)* sebagai independen variabel. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa non finansial *performance* berhubungan dengan finansial *performance* kontingen. Penelitian selanjutnya masih membuka peluang untuk menggunakan variabel kontingensi seperti kompensasi untuk menjelaskan hubungan non finansial *performance* dan finansial *performance*.

Maksoud A, Dugdale & Luther (2005) melakukan penelitian terhadap *performance measurement* pada British factory. Non finansial *performance* menggunakan pengukuran non finansial *performance* dari *balanced scorecard*. Variabel independen adalah *advanced technology, JIT, TQM dan TPM*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara *competitive environment communication corporate ethos* dengan adopsi *TQM/TPM , JIT*. Hasil survey kuesioner menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di UK tertarik dengan pengukuran non finansial *performance*.

Yee, Yeung dan Cheng (2008) menguji dampak kepuasan karyawan pada kualitas dan profitabilitas dalam industri jasa. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan karyawan secara signifikan berhubungan dengan dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Hasil juga menemukan bahwa profitabilitas perusahaan memiliki efek non-rekursif moderat pada kepuasan karyawan yang mengarah ke siklus kepuasan kualitas-laba. Investigasi empiris menunjukkan bahwa kepuasan karyawan merupakan pertimbangan penting bagi manajer operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Crabtree Aaron dan DeBusk (2008) Menguji hubungan adopsi *balanced scorecard* terhadap *shareholder return*. Dengan menggunakan sample berpasangan hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi BSC menghasilkan avarage return yang lebih tinggi dibanding yang tidak mengadopsi BSC. Hasil juga menunjukkan bahwa BSC merupakan strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan *shareholder return*.

Yee, Yeung dan Cheng (2008) melakukan penelitian pada 206 service shops di hongkong. Penelitiannya menguji hubungan antara *employee satisfaction, service quality, konsumen satisfaction, and firm profitability*. Hasil menunjukkan bahwa *employee satisfaction* signifikan berhubungan dengan *service quality* dan konsumen *satisfaction* dan kemudian mempengaruhi *profitability* perusahaan.

Wieresma (2008) menggunakan *incremental information content* yaitu *absence frequency, as an outcome of worker satisfaction, and on-time delivery*. Data yang digunakan adalah 27 manager *responsibility centre* pada perusahaan jasa. Analisis dilakukan dengan menggunakan *time lag* pengaruh non finansial *performance* variabel terhadap finansial *performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Non finansial content information tidak relatif lebih banyak dalam memprediksi future performance.

Malgharni, Soomasundaram dan Muthaiyah (2010) menguji Non- Finansial *Performance* dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada 36 perusahaan manufaktur di Iran menggunakan data non finansial *shareholders book value* dan menggunakan non finansial variabel konsumen *satisfaction, job satisfaction* dan *quality managemnt control system (MCS)*. Hasil menunjukkan bahwa Konsumen *satisfaction, job satisfaction, and MCSs* memprediksi *share holder*.

Fulltron dan Wempe (2008) menguji bagaimana non finansial *performance* pada manufaktur (NFMP) berdampak terhadap lean manufacturing dan finansial

performance. Variabel yang digunakan *Shop-floor employee involvement in problem solving, Setup time reduction, Cellular manufacturing, Quality improvement, Non-financial manufacturing performance measures* dan *Return on sales*. Pengujian dengan menggunakan *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan 121 eksekutif manufaktur AS. Selain meneliti efek langsung, studi ini menguji apakah pengukuran NFMP sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa penggunaan tindakan NFMP memediasi hubungan antara *lean manufacturing* dan kinerja finansial.

Yoo dan Park (2007) menguji hubungan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan kinerja finansial perusahaan. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 129 hotel, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan. Sebuah pemahaman bersama karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan. Selain itu, kepuasan pelanggan memediasi hubungan kualitas pelayanan yang dirasakan dan kinerja finansial

Yee a, Yeung b dan Cheng (2010) menguji hubungan loyalitas karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen dan profitabilitas. Penelitian ini memfokuskan pada industri jasa di Hong Kong. Hasil analisis menunjukkan loyalitas karyawan berhubungan signifikan kualitas layanan yang kemudian berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang pada akhirnya juga meningkatkan Profitabilitas perusahaan.

González, Pradhan, and Maldonado (2011) meneliti peran pengukuran non-kinerja finansial dalam memprediksi kinerja finansial pada rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran non finansial berpengaruh terhadap kinerja finansial. Tingkat hunian berhubungan positif dengan kinerja finansial sementara intensitas tenaga kerja yang lebih besar mungkin memiliki implikasi negatif bagi kinerja finansial. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja finansial sehingga menawarkan kualitas menjadi potensial dalam bisnis ini.

A Sun dan Young Kim (2013) menguji dampak dari kepuasan pelanggan pada perhotelan dan perusahaan pariwisata terhadap kinerja finansial. Hasil menunjukkan hubungan yang positif antara konsumen satisfaction dengan Profit Margin, ROA, ROI, ROE dan tidak signifikan dengan *tobins q*.

Eren et.al (2013) mengeksplorasi hubungan antara orientasi layanan organisasi, kepuasan kerja, kepuasan pelanggan dan kinerja finansial industri perbankan di Turki. Survei lapangan menggunakan kuesioner terstruktur dilakukan. Data dikumpulkan melalui tatap muka wawancara dengan manajer dan karyawan di industri perbankan di Turki. Dengan cara ini 745 kuesioner berguna diperoleh. Hasil menunjukkan bahwa orientasi pelayanan secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dampak kepuasan pelanggan, akhirnya menyebabkan kinerja finansial yang lebih tinggi. Selain layanan Orientasi secara langsung berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan juga untuk kinerja finansial.

Keisidou (2013) melakukan penelitian pada Bank juga menemukan bahwa baik kepuasan pelanggan atau loyalitas memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja finansial bank.

SIMPULAN

Berdasarkan literatur-literatur diatas bahwa perusahaan yang hanya mempertimbangkan ukuran finansial atau non-finansial telah banyak mengalami

masalah. Ukuran finansial sangat penting untuk mengukur masa lalu, yaitu hasilnya. Namun, tindakan-tindakan non-finansial menjadi keputusan penting untuk proyek dan benar di dunia di mana perubahan yang lebih cepat dan lebih cepat.

Sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik harus menyeimbangkan ukuran finansial dan non-finansial dalam rangka mencapai tujuan, misi dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan.

Literatur terdahulu menyebutkan bahwa penggunaan ukuran finansial saja dalam mengukur kinerja perusahaan telah menunjukkan kegagalan. Ukuran finansial yang didasarkan pada informasi historis tidak dapat dijadikan dasar untuk memprediksi kinerja masa depan perusahaan. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja non finansial berhubungan positif dengan kinerja finansial perusahaan, yang berarti penggunaan kinerja finansial dapat meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson., Waterhouse, John, H. and Wells Robert B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance To Measurement, *Sloan Management Review*, Spring: 25-37.
- Banker R D, G Potter, D Srinivasan .2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial performance measure, *The Accounting Riview* : 65-92.
- Brancato, C.K.1995. New performance measures—a research report, Report No. 1118-95-RR, *The Conference Board*, New York 1995.
- Chi Christina G and Gursoy Dagon .2009. Employee Satisfaction, Konsumen satisfaction, and finansial performance : *An Empirical examination* : 245-253
- Crabtree Aaron D and Debusk Geralk K .2008. The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns, *Advance in Accounting* : 8-15
- Davis, S., & Albright, T. 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on finansial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135–153
- Dearden, J., 1987, Performance Measurement, *Harvard Business Review*, Sept-Oct.:84-88.
- Dresner, M. and K.Xu. 1995. "Customer Service, Customer Satisfaction and Corporate Performance in the Service Sector." *Journal of Business Logistics* 16: 23- 40
- Eccles Robert G. and Pyburn Philip J., 1992, Creating a Comprehensive System to Measure Performance, *Management Accounting*, October:41-44.
- Eccles, Robert G., 1991, The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.: 131-137.

- Erena Selim, Nevriye Ayasc, Gungor Hacioglu, c . 2013. The effect of service orientation on financial performance: The mediating role of job satisfaction and konsumen satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 665 – 672
- Erikson Hendrik .2002. Benefits from TQM for Organisational Performance. *Thesis Phd*
- Fisher dan Govindarajan .1993. Incentive compensation design, strategic business unit mission, and competitive strategy, *Management Accounting Research* : 129
- Fisher, Joseph, 1992, Use of Nonfinancial Performance Measures, *Journal of Cost Management*, Vol. 6, Spring: 31-38. 15
- Fisher, I.1995. Use of non-financial performance measures. In: Young, S.M. (Ed.), *Readings in Management Accounting*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 329–335.
- González Heltie Vélez-, Rohit Pradhan, and Robert Weech-Maldonado .2011. The Role of Non-Financial Performance Measures in Predicting Hospital Financial Performance: The Case of For-Profit System Hospitals *Health Care Finance*, 38(2):12–24
- HassabElnaby H R and Said Amal A .2005. The Retention of Nonfinancial Performance Measure in Compensation Contracts. *Journal of management Accounting Research* : 23-42
- Hoffecker, John, and Goldenberg, Charles .1994. Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, *Journal of Cost Management*, Fall: 05-17.
- Irene Gil , Gloria Berenguer 1, Amparo Cervera .2008. The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships, *Industrial Marketing Management* 37
- Joshi Athul . 2005. Performance Measurement System –Modelling Using Regression and Neural Network, *Thesis*
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1997. Why Does Business Need a Balanced Scorecard?, *Journal of Cost Management*, Vol. 11, No.3, May-June: 5-10.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P.1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan – Feb.: 75-85.
- Kaplan, Robert S., 1994, Devising a balanced scorecard matched to business strategy, *Planing Review*, Vol. 22, No. 5, Set – Oct.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1993, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, Set – Oct.: 134-147.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1992, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Jan – Feb.: 71-79.
- Kaplan, Robert S., 1983, Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research, *The Accounting Review*, Vol. 58, No. 4: 686-705.
- Keisidou Elizabeth , Lazaros Sarigiannidis and Dimitrios I. Maditinos .2013. Customer satisfaction, loyalty and finansial performance A holistic approach of the Greek banking sector , *International Journal of Bank Marketing* Vol. 31 No. 4
- Koller, Timothy .1994. What is Value Based Management ?*Mc Kinsey Quarterly* No 3 : 87-101
- Koys, D., 2003. How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (1), 17–24.
- Maiga Adam S dan Jacobs Fred.A . 2005. Antecedent and Consequences of Quality Performance . *Behavioral Research Accounting* : 111-131.
- Malgharni, Ataollah Mohammadi, Nakha Ratnam Soomasundaram, Saravanan Muthaiyah . 2010. Non- Financial Performance for Firm’s Evaluatio *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science* Issue 23
- Montgomery, Joseph C, David , Lemak and Richard Reed .1997. Developing Customer Centered Performance Measures , *Journal of Business Management* , 24-39
- Morissette, Raymond, 1996, Toward a Theory of Information Choices in Organizations: An Integrative Approach, a thesis presented to the University of Waterloo in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Ph. D. in Accounting: 1- 317.
- Nagar, V., & Rajan, M. V. 2001. The revenue implications of financial and operational measures of product quality. *The Accounting Review*, 76, 495–513.
- Neely Andy and Rob Austin. 2002. *Measuring performance: The operations perspective Cambridge; New York, NY: Cambridge University Press*
- Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K., Richards, H., Gregory M.J., Bourne, M. and Kennerley, M.P. 2000a, 'Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 10, pp. 1119-1145.

Ricardo Rodrigo Stark Bernard, The Rise of Non-Financial Measures, didownload 2014

Steven Adams B, Yan Dong, Martin Dresner, 2012. Linkages between customer service, customer satisfaction and performance in the airline industry: Investigation of non-linearities and moderating effects, *Transportation Research Part E* 48, 743–754

Widener Sally W . 2006. Association between strategic resource importance and performance measure use : The impact on firm performance. *Management Accounting Research*:433-457

Yoo,Dong Kyoon dan Jeong Ah Park. 2007. Perceived service quality Analyzing relationships among employees, Customer, and financial performance Virginia State University, Petersburg, Virginia, USA,

Yee Rachel a, Andy C.L.Yeung b, T.C.Edwin Cheng. 2010, An empirical study of employee loyalty,service quality and firm performance in the service industry ,*International Journal. Production Economics* ,109–120