

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin berkembangnya perekonomian, keikutsertaan berbagai komponen masyarakat di bidang ekonomi sangat dibutuhkan. Setiap orang dituntut untuk dapat memperbaiki kemampuannya dalam berbagai bidang agar dapat terus bersaing mencapai kualitas sumber daya manusia yang kompeten di era globalisasi seperti sekarang ini dapat ikut berperan serta dalam membangun pondasi ekonomi nasional. Pembangunan ekonomi memegang peranan penting dalam menunjang struktur ekonomi nasional yang kuat, sebab dengan berlangsungnya pembangunan ekonomi secara terus menerus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Salah satu unsur yang menopang struktur ekonomi nasional pada saat ini yaitu bidang industri, dalam perusahaan industri pada saat ini saling bersaing satu sama lain untuk menghasilkan barang dan jasa yang menawarkan kelebihan masing-masing. Dalam rangka memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki strategi bisnis agar memiliki keunggulan dalam bersaing. Keunggulan bersaing yang dimaksud adalah kondisi perusahaan yang mampu memberikan *value* kepada *customer* yaitu produk atau jasa yang bermutu tinggi, berfungsi, penyerahan sesuai dengan waktu yang dibutuhkan dan berharga murah. Dengan kondisi demikian diharapkan customer akan loyal dan setia pada produk atau jasa perusahaan, sehingga

berimplikasi pada keberhasilan usaha. Mengingat semakin ketatnya persaingan industri pada saat ini, maka setiap perusahaan perlu untuk mengembangkan kualitas dari usahanya agar dapat terus menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategik yang efektif dan efisien serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Apabila perusahaan semakin berkembang, maka aktivitas yang dilakukan perusahaan akan semakin meningkat. Demikian pula dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan tentunya akan meningkat. Peningkatan aktivitas perusahaan yang melibatkan banyak tenaga kerja akan menimbulkan permasalahan-permasalahan di dalam perusahaan yang cukup kompleks.

Dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan berbagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, bahan baku, modal dan keahlian. Pada kasus ini tenaga kerja memegang peranan penting. Tenaga kerja yang terlatih berperan penting dalam mewujudkan atau mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas karyawan merupakan masalah yang harus mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan, karena peningkatan produktivitas karyawan tidak dapat terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran serta dari perusahaan maupun pihak karyawan.

Sampai saat ini, sistem pengendalian keuangan masih menekankan pada pengendalian terhadap alokasi keuangan dan modal, sehingga tolok ukur keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap modal. Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber-sumber keuangan yang telah digunakan oleh

perusahaan dan lebih bermanfaat bagi pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham.

Salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing yaitu penerapan *balanced scorecard*. Akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat analisa yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapai keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Tujuan dari pengukuran tersebut adalah untuk memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis mengambil rujukan sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dewi Indra Lestari mahasiswi Universitas Widyatama 1998 dengan judul “Analisis Efektivitas Kinerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. PINDAD (Persero))”. Dengan hasil yang dicapai adalah bahwa pengukuran efektivitas kinerja setelah penerapan *balanced scorecard* lebih tinggi dibandingkan dengan efektivitas kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu bahwa lokasi penelitian terdahulu dilakukan di PT. PINDAD (Persero) sedangkan

lokasi penelitian yang akan dilakukan penulis saat ini di PT. INTI (Persero) yang bergerak di bidang produksi, perdagangan, dan jasa telekomunikasi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengambil judul “**Analisis Atas Kinerja Perusahaan Sebelum Dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*
2. Bagaimana kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*
2. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait, peduli dan yang berkepentingan dengan masalah *balanced scorecard*, baik bagi perusahaan, peneliti dan bagi semua pihak. Manfaat yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi perusahaan, memberikan masukan tentang penilaian kinerja yang komprehensif.
2. Bagi penulis, bertujuan untuk memperluas wawasan berpikir dan menambah pengetahuan mengenai penerapan teori yang didapatkan pada perkuliahan dan diterapkan pada praktik sehari-hari, serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana ekonomi jurusan akuntansi.
3. Bagi pihak lain penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk menambah pengetahuan dan wawasan.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif komparatif yaitu suatu metode yang berusaha menyajikan, menganalisis, dan membuat perbandingan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Data yang diperoleh selama penelitian diolah, dianalisa dan diproses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari sehingga diperoleh suatu kejelasan yang memadai atas objek yang diteliti.

1.5.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam pelaksanaan penelitian ini meliputi :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Metode ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dari objek penelitian dengan cara :

- a. Wawancara (*Inquiry*)

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan kepala bagian perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang dianggap bertanggungjawab dan menguasai masalah yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Observasi (*Observation*)

Merupakan teknik pengumpulan data, melalui pengamatan langsung mengenai masalah yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperoleh data sekunder yang bersifat teoritis untuk dijadikan dasar dalam melakukan analisis terhadap masalah yang diteliti. Selain itu, data yang terkumpulkan akan dijadikan dasar pertimbangan untuk mengeksplorasi berbagai indikator variabel.

1.5.2 Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan judul penelitian "Analisis Atas Kinerja Perusahaan Sebelum Dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*". Maka penulis mengoperasionalkan judul tersebut ke dalam variabel bebas X1 dan X2 sebagai berikut :

- Variabel X1 = kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*,
- Variabel X2 = kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

1.5.3 Rancangan Pengujian Hipotesis

Penetapan hipotesis ini hanya untuk menguji perbedaan perspektif keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Hasil pengujian adalah menerima atau menolak H_0 . Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai lawan

dari dari hipotesis nol dan menyatakan adanya perbedaan antara dua variabel yang diteliti. Masing-masing hipotesis tersebut diuraikan sebagai berikut :

- H_0 : Tidak terdapat perbedaan kinerja rasio keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.
- H_a : Terdapat perbedaan kinerja rasio keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi. Penelitian ini dilakukan dari bulan Februari 2008 sampai selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Pemikiran

Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat memberikan pengaruh besar terhadap iklim usaha. Iklim usaha cenderung cepat berubah dan sulit untuk diprediksikan. Pola persaingan perusahaan bergerak dari *industrial competition* ke *information competition*. Perusahaan tidak lagi dapat semudah sebelumnya memperoleh keunggulan kompetitif.

Pada era industrialisasi, teknologi berperan sangat penting namun pada akhirnya keberhasilan hanya dapat diraih oleh perusahaan-perusahaan yang dapat melekatkan teknologi pada aktiva tetap, sehingga mampu memproduksi produk standar yang bersifat massal serta efisien. Perubahan yang dramatis telah terjadi yaitu era industri berubah menjadi era informasi yang menjadikan lingkungan usaha menjadi lebih kompetitif.

Agar dapat meraih kesuksesan dalam lingkungan kompetitif yang kompleks tersebut, manajer sebagai pihak yang diberi otoritas untuk mengelola perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka. Strategi bisnis dalam hal ini berkenaan dengan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, dan pengambilan langkah-langkah aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaiannya. Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, pihak manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Kaplan dan Norton (1996 : 147) yang menyatakan bahwa :

“ The objectives of any measurement system should be to motivate all manager and employees to implement successfully the business unit 's strategy”.

Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrumen yang memandu manajer dalam memahami kondisi perusahaan. Posisi perusahaan kini dan bagaimana serta akan kemana perusahaan tersebut selanjutnya. Meski manajemen telah merumuskan dan menerapkan beragam strategi yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaannya, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkaikan dengan dengan sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001 : 2).

Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 509) menyatakan bahwa :

“Balanced scorecard is responsibility accounting system objectives and measures for four different perspective: the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth perspective”.

Balanced scorecard tidak terbatas hanya gabungan dari ukuran *financial* dan *non financial* tapi lebih kepada upaya untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi

perusahaan dalam pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* menciptakan suatu kerangka kerja organisasi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard memungkinkan badan usaha untuk dapat mengejar hasil secara finansial dengan didukung oleh pengukuran non finansial, juga secara bersamaan dapat memonitor kemajuan didalam kemampuannya memperoleh aset tak berwujud yang dibutuhkan dalam pertumbuhan jangka panjangnya.

Melalui *balanced scorecard* perusahaan dapat mengukur kegiatan penciptaan nilai masa kini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur-prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Penelitian ini menggunakan hipotesis deskriptif, menurut Sugiyono hipotesis deskriptif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah deskriptif yaitu yang berkenaan dengan variabel mandiri. Dengan demikian berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas mengenai analisis atas kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

“Terdapat peningkatan kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*”.

2.2 Pengertian Analisis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002 : 43) pengertian analisis adalah “penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya”.

Sedangkan menurut Badudu dan Zain (1998 : 46) analisis adalah “penelitian terhadap suatu peristiwa untuk diketahui sebab-musababnya, duduk perkaranya, atau prosesnya”.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 *Sejarah Balanced Scorecard*

Pada tahap awal perkembangannya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif di USA hanya mengukur kinerja mereka dari perspektif keuangan saja. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* digunakan

untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Dari percobaan penggunaan *balanced scorecard* dalam tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, dan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Pesan yang disampaikan kepada para eksekutif dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah: “Kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel”. Oleh karena itu, *balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya.

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, kinerja eksekutif hanya diukur dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk atau jasa bagi kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Kelemahan-kelemahan pada pengukuran kinerja tradisional, telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang finansial. Ukuran finansial lebih banyak bercerita tentang masa lalu dan tidak

dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. Hadirnya *balanced scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *balanced scorecard* ukuran keuangan yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non keuangan yang menunjukkan penggerak (*driver*) bagi kinerja masa yang akan datang. Seperti yang dikatakan oleh Kaplan dan Norton, yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 7) :

” *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.”

Pada dasarnya *balanced scorecard* berusaha untuk membuat keseimbangan antara pengukuran internal yang digunakan untuk proses bisnis, inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan dengan pengukuran eksternal yang berguna bagi pemegang saham dan pelanggan. Menurut Hongren,dkk dalam buku Widjaja (2003 : 3) yang mengatakan bahwa :

” *Balanced scorecard is a performance measurement and reporting system that strikes a balance between financial and operating measures, links performance to reward and give explicit recognition to the diversity of organizational goals.*”

Dengan kata lain istilah *balanced* disini bertujuan untuk menekan adanya pengembangan antara beberapa faktor yang dilakukan dalam pengukuran yang dilakukan yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi, proses pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Balanced scorecard menekankan bahwa ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi pada semua tingkatan organisasi. Karyawan pada garis depan harus mengetahui konsekuensi keuangan atas tindakan dan keputusan mereka, selain itu eksekutif harus memahami penggerak kesuksesan keuangan jangka panjang. Sasaran dan ukuran yang terdapat dalam *balanced scorecard* tidak hanya sekedar kumpulan-kumpulan kinerja finansial dan non finansial akan tetapi ukuran-ukuran tersebut diturunkan dari sebuah proses *top down* yang digerakan oleh misi dan strategi unit usaha.

Balanced scorecard memandang kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini sasaran dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, misi, dan strategi.

2.3.2.1 Faktor-Faktor Yang Memacu Kebutuhan Perusahaan Untuk Menggunakan

Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer. Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif. Lingkungan bisnis yang seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :
 - a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*
 - b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan
 - c. Menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan
 - d. Mengerahkan dan memusatkan kemampuan serta komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem manajemen yang tidak cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut :
 - a. Sistem manajemen yang digunakan hanya menggunakan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
 - b. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
 - c. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

2.3.2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik. Menurut Mulyadi (2001 : 11) karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan saja, namun meluas ke perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat diantaranya, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan : (1) kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek, (2) kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik.

3. Seimbang

Sasaran strategik harus diarahkan ke empat perspektif secara seimbang : (1) seimbang antara fokus ke proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ekstern perusahaan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif customers, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.3.2.3 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan diantaranya yaitu :

1. Lemahnya hubungan antara ukuran non keuangan dengan hasil. Dengan kata lain bahwa tidak ada garansi bahwa profitabilitas di masa mendatang mengikuti hasil yang dicapai pada bidang non keuangan. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian dari setiap pengukuran *scorecard*.
2. Ketetapan pada hasil finansial. Pada umumnya manajer merasa tertekan dengan kinerja keuangan saham perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham.
3. Tidak ada mekanisme untuk perbaikan salah satu kelemahan yang paling menonjol dari *balanced scorecard* atau perusahaan tidak dapat mencapai jika perusahaan tidak mempunyai mekanisme perbaikan. Untuk mencapai "Stretch

goal” sebuah perusahaan harus fleksibel, atau memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik. Seorang eksekutif manajer akan memilih mana skenario yang cocok dan menentukan fleksibilitasnya kemudian mengembangkan beberapa pengukuran yang diperkirakan dapat membantu perusahaan mencapai skenario tersebut. Perubahan yang terjadi akan perubahan budaya perusahaan dan juga adanya penambahan sumber daya, dan perubahan tersebut tidak dapat terjadi hanya dalam satu hari. Jadi tanpa adanya metode untuk perbaikan, perubahan tidak akan terjadi tanpa peduli sebegus apa *stretch goal* yang dimiliki.

4. Pengukuran tidak *update*. Banyak perusahaan yang tak memiliki mekanisme formal untuk melakukan *updating* pengukuran untuk meluruskan perubahan-perubahan dalam strategi. Hasilnya perusahaan masih membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lama.
5. Pengukuran berlebihan, terlalu banyaknya pengukuran akan menyebabkan manajer kehilangan fokus cenderung akan melakukan banyak hal dalam satuan waktu.
6. Kesulitan dalam membuat *trade-off*. Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan, dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Tetapi kebanyakan *balanced scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut. Jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-off* antara ukuran keuangan dan non keuangan.

2.3.3 Ukuran-Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Berikut ini akan dijelaskan mengenai ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan dalam *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektifnya.

2.3.3.1 Ukuran-ukuran dalam Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini ukuran keuangan merupakan cerminan tujuan utama perusahaan. Secara umum tujuan keuangan setiap perusahaan adalah memaksimalkan laba akan tetapi untuk mengukur keberhasilan masing-masing perusahaan tidak dapat digunakan standar yang sama. Tolok ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan dalam siklus bisnis usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan keuangan perusahaan bisa berbeda pula. Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 42) membagi siklus usaha ke dalam tiga tahap, yaitu:

1. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Merupakan tahap awal dalam siklus hidup perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan umumnya memiliki produk/jasa yang mempunyai pertumbuhan potensial yang signifikan, namun dapat beroperasi dengan *cash flow* yang negatif dan tingkat pengembalian investasi yang masih rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini dilambangkan dengan ukuran persentase pertumbuhan pendapatan atau penjualan di kelompok pelanggan, wilayah pasar yang ditargetkan.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Merupakan tahap selanjutnya setelah melalui tahap awal. Atau pertumbuhan pada tahap ini perusahaan masih perlu berinvestasi, namun

diisyaratkan dapat menghasilkan pengembalian yang baik atas investasi yang dilakukan. Perusahaan dalam tahap ini berusaha mempertahankan pangsa pasar dan bahkan mengembangkan dari tahun ke tahun. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini terkait dengan profitabilitas, bisa berupa besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross profit*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian modal (*return on capital*) atau besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

3. Tahap Menuai (*Harvest*)

Tahap *harvest* merupakan suatu tahap dimana perusahaan dimana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas barang dan jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas sebagai hasil atas investasi lebih jauh, sehingga pada tahap ini besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasional dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*) dijadikan sebagai tolok ukur kinerja finansial perusahaan.

Sasaran tolok ukur keuangan memiliki peran ganda selain merupakan target akhir bagi sasaran dan ukuran dalam perspektif lain dalam *scorecard* juga menggambarkan kinerja keuangan yang diharapkan dari perencanaan strategis perusahaan. Tujuan keuangan yang digunakan sebagai fokus pada indikator dan tujuan dalam semua *scorecard* pada perspektif lain. Pengukuran kinerja keuangan

2.3.3.2 Ukuran-ukuran dalam Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menekankan pada bagaimana organisasi mempertahankan pelanggannya agar berhasil. Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi, serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut. Berdasarkan pengetahuan bahwa di satu pihak *potential customer* sangatlah beragam dan di pihak lain perusahaan pun memiliki keterbatasan yang dapat memusatkan seluruh *potential customernya*, maka perusahaan membuat segmentasi pasar yang saling mungkin untuk dilayani dengan cara yang terbaik berdasarkan kemampuan sumber daya yang ada.

Penetapan segmen pasar yang dijadikan sasaran dan identifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segmen tersebut merupakan langkah awal dalam penentuan seperangkat tolok ukur dalam mengukur kinerja dalam perspektif pelanggan. Tolok ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi dua kelompok, kelompok pertama disebut kelompok inti (*customer core measurement group*) dan yang kedua disebut kelompok penunjang (*customer value proporsitions*). Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 59) kelompok inti (*customer core measurement group*) tersebut adalah : pangsa pasar (*Market share*), tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*), kemampuan mempertahankan pelanggan (*customer retention*), tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan tingkat keuntungan yang diperoleh pelanggan (*customer profitability*).

Tabel 2.1

Tabel Tolok Ukur Perspektif Pelanggan

<i>Market share</i>	Mencerminkan proporsi dalam pasar tertentu dinyatakan dalam jumlah pelanggan, dana yang dikeluarkan atau unit penjualan.
<i>Customer acquisition</i>	Mengukur secara absolute atau exclusive, tingkatan yang menunjukkan sejauh mana unit usaha menarik atau memenangkan pelanggan.
<i>Customer retention</i>	Menentukan tingkat pemeliharaan hubungan unit usaha dengan pelanggannya baik secara absolute maupun relatif.
<i>Customer satisfaction</i>	Memperkirakan tingkat kepuasan konsumen berdasarkan kriteria tertentu.
<i>Customer profitability</i>	Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan, sebuah segmen setelah dikurangi beban.

Sumber : (Kaplan & Norton : 2000)

Agar tolok ukur kelompok tersebut dapat dilaksanakan maka dibutuhkan penjabaran yang lebih lanjut didalam tolok ukur kelompok penunjang (*customer value proporsitions*) yang merupakan aktivitas-aktivitas penentu untuk memahami penggerak (*driver*) pengukuran kelompok inti. Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 74) kelompok penunjang tersebut adalah :

- Atribut produk atau jasa yang meliputi fungsi, harga, dan kualitas,
- Atribut keuangan dengan pelanggan yaitu menyangkut kualitas pengalaman pelayanan dan bagaimana perasaan pelanggan saat membeli barang atau jasa perusahaan tersebut,
- Citra dan reputasi perusahaan, mencerminkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik pelanggan pada perusahaan yang bersangkutan dengan dimensi image dan reputasi memungkinkan perusahaan memungkinkan perusahaan mendefinisikan dirinya pada pelanggannya.

2.3.3.3 Ukuran-ukuran dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses penting bagi tercapainya tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif sebelumnya. Perusahaan biasanya akan mengembangkan sasaran yang ada dalam perspektif proses bisnis internal setelah perusahaan terlebih dahulu menetapkan sasarnya dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada.

Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 83) menyarankan perusahaan untuk mendefinisikan proses bisnis internal secara lengkap, terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Proses inovasi (Pengembangan).

Proses inovasi terdiri dari dua komponen yaitu yang pertama manajemen menggunakan riset pasar untuk mengenali indikator pasar, sifat pilihan pelanggan, dan harga barang atau jasa sasaran. Sebagai tambahannya inovasi meneliti keberadaan dan kesanggupan pelanggan, hal ini juga dapat meliputi perspektif keseluruhan kesempatan dan pasar baru untuk barang dan jasa yang dapat diberikan perusahaan, tingkat keuntungan pelanggan dinilai untuk barang dan jasa mendatang dan melalui inovasi, mendahului pesaing-pesaing dalam menyampaikan keuntungan *market place*. Tolok ukur yang bisa digunakan misalnya : banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif, lamanya waktu untuk mengembangkan produk baru, biaya untuk mengembangkan produk baru dan frekuensi modifikasi baru.

2. Proses operasi

Proses produksi merupakan bagian dari penciptaan nilai dari sebuah organisasi. Tahapnya di mulai dari order pelanggan sampai pada pengiriman barang dan jasa kepada pelanggan. Kegiatan operasi yang ada sekarang cenderung pada proses yang sama. Sehingga teknik manajemen ilmiah dapat segera diterapkan untuk mengendalikan dan memperbaiki penerimaan order pelanggan, proses produksi, dan proses pendistribusian barang dan jasa. Proses produksi diukur dari kualitas produk dan besarnya biaya produksi, termasuk fleksibilitas proses produksi untuk menciptakan produk khusus yang nilainya tinggi di mata pelanggan.

3. Proses purna jual,

Pada tahapan purna jual perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli barang dan jasa dalam berbagai layanan pasca transaksi. Perusahaan ingin mengukur apakah upayanya dalam pelayanan pasca transaksi ini telah memenuhi harapan pelanggannya. Tolok ukur yang digunakan misalnya : jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan suku cadang maupun perbaikan kerusakan, tingkat efisien per layanan atau tingkat kadar timbah.

2.3.3.4 Ukuran-ukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Tolok ukur kinerja ini dibagi tiga kelompok, yaitu :

1. Kemampuan pegawai

Dalam era sekarang ini, disadari bahwa kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari manajer atau eksekutif saja. Ide-ide untuk memperbaiki proses dan kinerja juga harus datang dari *front employee* yang paling dekat pada pelaksanaan proses internal dan pelanggan. Oleh karena itu diperlukan *capability employee* untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif pegawai. Untuk mengukur kemampuan karyawan ini Kaplan & Norton yang dialihbahasakan oleh Yosi (2000 : 112) mengidentifikasi tiga pengukuran inti yaitu :

- ❖ Kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*), karena karyawan yang puas merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktifitas, pengembangan kualitas, dan pelayanan konsumen.
- ❖ Retensi karyawan (*employee retention*), karena karyawan yang loyal membawa nilai-nilai organisasi dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Ukuran yang biasa digunakan untuk mengukur *employee retention* adalah presentase *turnover* karyawan.
- ❖ Produktivitas karyawan (*employee productivity*), merupakan dampak agregat dari dorongan terhadap moral dan keahlian karyawan, inovasi, perbaikan proses bisnis internal dan pemuasan pelanggan. Ukuran yang bisa digunakan misalnya : pendapatan per karyawan, yang mengukur berapa output yang dapat dihasilkan per karyawan.

2. Kemampuan sistem informasi

Kemampuan sistem informasi memberikan dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk atau jasa yang diberikan. Tolok ukur

kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi, misalnya ketersediaan umpan balik dan persentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasiaan (*motivation, empowerment, and alignment*) individu dalam perusahaan merupakan kondisi persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan. Tolok ukur yang tergabung kelompok ini antara lain jumlah saran tiap pegawai yang diajukan dan diwujudkan, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

2.3.4 Proses Aplikasi Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 296) menyatakan bahwa :

“The first step for building a successful balanced scorecard is to gain consensus and support among senior management on why the scorecard is being develop.”

Meski tiap organisasi bersifat unik, secara umum dan sistematis banyak organisasi yang telah mengaplikasikan *balanced scorecard* dilakukan langkah-langkah berikut ini :

1. *Define the measurement architecture*, tahap ini merupakan tahap awal dalam pengaplikasian *scorecard* dimana para eksekutif senior atau biasa disebut arsitek harus menentukan *scorecard* unit bisnis yang akan sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat. Proses *scorecard* awal akan berhasil dengan baik di dalam sebuah unit bisnis strategis yang telah melaksanakan aktivitas dari keseluruhan rantai nilai, yaitu inovasi, operasi,

pemasaran, penjualan dan pelayanan. Setelah unit bisnis strategis ditentukan dan dipilih, tim arsitek harus mempelajari keterkaitan antara SBU dan juga antar divisi. Pengetahuan tentang hal-hal tersebut penting untuk menuntun proses pengembangan *scorecard* yang tujuan dan ukurannya selaras.

2. *Build consensus around strategic objectives*, tahap selanjutnya adalah arsitek menyiapkan berbagai latar belakang *balanced scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu arsitek juga harus memperoleh informasi tentang lingkungan industri, ukuran dan pertumbuhan pasar, informasi para pesaing, preferensi pelanggan, dan perkembangan teknologi. Bahan-bahan ini diberikan kepada setiap manajemen senior di unit bisnis, lalu arsitek menunjukkan perspektif-perspektif yang akan digunakan oleh perusahaan sebagai pengukuran kinerja dan mengidentifikasi tiga sampai empat tujuan strategis untuk setiap perspektif.

3. *Select and design measures*, pada tahap ini arsitek bekerja sama dengan pihak-pihak manajemen untuk mengidentifikasi berbagai ukuran yang paling baik untuk dijadikan sebagai tolok ukur kinerja dari berbagai strategi perspektif yang telah ditetapkan dan untuk setiap ukuran yang diusulkan harus diidentifikasi sumber informasinya serta tindakan yang mungkin dibutuhkan untuk membuat informasi tersebut dapat diakses, hal penting lainnya, yaitu identifikasi keterkaitan ukuran yang ada di dalam masing-masing perspektif.

4. *Build the implementation*, tahap selanjutnya yaitu komunikasikan *balanced scorecard* ke seluruh perusahaan, dan mendorong serta memfasilitasi pengembangan pelaksanaan *balanced scorecard* sampai ke tingkat divisi. Proses ini akan menghasilkan sebuah sistem

informasi eksekutif baru yang menghubungkan informasi unit bisnis tingkat atas dengan kegiatan operasional tingkat bawah.

Sedangkan penerapan *balanced scorecard* menurut Achmad Tjahjono (2000 : 215) diikhtisarkan menjadi empat langkah yaitu :

- “1. Menentukan strategi,
2. Menentukan ukuran dan strategi,
3. Menyatukan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam sistem manajemen,
4. Menelaah ukuran dan hasil secara rutin.”

Keempat langkah tersebut secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

- Menentukan strategi

Balanced scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya perlu proses penentuan *balanced scorecard* dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahapan ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah dikembangkan.

- Menentukan ukuran dan strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah diterapkan. Organisasi harus fokus pada ukuran-ukuran penting dari strategi. Juga perlu diketahui ukuran-ukuran individual dengan yang lain sebagai hubungan sebab akibat.

- Menyatukan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam sistem manajemen

Balanced scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya. Karena *balanced scorecard* menyediakan alat ukur untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran, ukuran-ukuran

tersebut menjadi tidak imbang karena sistem lain pada organisasi, seperti kebijakan kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

- Menelaah ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *balanced scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen puncak.

2.3.5 Pihak-pihak yang Berperan dalam Pelaksanaan *Balanced Scorecard*

Pihak-pihak yang diperlukan dalam membangun sebuah *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000 : 262) adalah sebagai berikut :

1. Architect

Biasanya merupakan senior staf manajemen organisasi seperti :

- 1). *Vice president of strategic planning and business development*
- 2). *Vice president of quality management*
- 3). *Vice president of finance, or divisional controller*

2. Change agent

Merupakan pihak yang bertanggung jawab langsung kepada CEO karena merekalah yang berperan sebagai kepala staf yang memandu pengembangan sistem manajemen baru pada dua sampai tiga tahun selama proses manajemen baru yang dipicu oleh penerapan *balanced scorecard*.

3. The communicator

Merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk memberi penjelasan dan dukungan kepada segenap anggota organisasi dari tingkat yang paling senior hingga para pegawai.”

2.4 Analisis Laporan keuangan

Analisis laporan keuangan mencakup perangkat kerja dan teknik yang memungkinkan para analisis memeriksa, memberikan laporan keuangan masa lalu dan sekarang. Sehingga performa dan posisi keuangan perusahaan dapat dievaluasi dan risiko serta potensi di masa lalu dapat diestimasi.

Analisis rasio keuangan melaporkan posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu maupun hasil operasinya selama periode yang lalu. Laporan keuangan tersebut dapat digunakan untuk membantu meramalkan laba dan dividen perusahaan di masa mendatang.

Untuk dapat memperoleh gambaran tentang perkembangan keuangan suatu perusahaan perlu mengadakan interpretasi atau analisis terhadap data keuangan dari perusahaan yang bersangkutan dan data keuangan itu akan tercermin dalam laporan keuangannya. Analisis laporan keuangan diawali dengan penetapan tujuan analisis. Setelah tujuan analisis ditetapkan, data dikumpulkan dari laporan keuangan dan dari sumber-sumber lainnya. Hasil analisis lalu dirangkum dan diartikan, simpulan tercapai dan laporan diberikan kepada orang yang mneghendaki pelaksanaan analisis tersebut.

2.4.1 Analisis Rasio Keuangan

Tolok ukur yang sering digunakan dalam malakukan analisis laporan keuangan adalah rasio. Analisis dan interpretasi dari macam-macam rasio dapat memberikan pandangan yang lebih baik tentang kondisi keuangan dan prestasi perusahaan bagi para analisis yang ahli dan berpengalaman, daripada analisis yang hanya berdasarkan atas data keuangan sendiri-sendiri yang tidak berbentuk rasio. Pihak-pihak yang berkepentingan untuk menggunakan rasio keuangan diantaranya, manajer yang menggunakannya untuk mengukur dan melacak kinerja perusahaan sepanjang waktu. Fokus utama dari analisis mereka sering berkaitan dengan berbagai ukuran profitabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dari sudut pandang pemilik. Pihak lainnya, yaitu para analisis yang merupakan pihak eksternal perusahaan.

Rasio merupakan suatu pernyataan hubungan matematika antara satu kuantitas dengan kuantitas lainnya. Rasio biasanya tidak berarti berdiri sendiri, tapi akan dianggap penting bila dibandingkan dengan (1) rasio terdahulu dari perusahaan yang sama; (2) berbagai standar yang ditentukan; (3) rasio perusahaan lain dalam industri yang sama; (4) rasio industri di mana perusahaan beroperasi. Rasio harus digunakan dengan cermat. Rasio umumnya tidak boleh dijadikan satu-satunya dasar dalam pengambilan keputusan. Mereka harus dianggap sebagai bukti tambahan yang mengarahkan kita pada pengambilan keputusan.

2.4.2 Jenis Rasio Keuangan

Pada dasarnya ada macam-macam rasio yang dibuat sesuai dengan tujuan analisis, namun demikian angka-angka rasio yang ada pada dasarnya dapat digolongkan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah berdasarkan sumber data keuangan yang merupakan unsur atau elemen dari angka rasio tersebut, dan golongan yang kedua adalah berdasarkan pada tujuan dari para analisis.

Tujuan tiap analisis pada umumnya adalah untuk mengetahui tingkat rentabilitas, solvabilitas, dan likuiditas dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut S. Munawir (2004;69) angka-angka rasio pada dasarnya juga dapat digolongkan antara lain :

1. Rasio-rasio likuiditas
2. Rasio-rasio solvabilitas
3. Rasio-rasio rentabilitas
4. Rasio-rasio aktivitas

Karena pemakai dari laporan keuangan terdiri dari berbagai pihak, maka tujuan dan harapan yang ingin dicapai dari analisis laporan keuangan dapat berbeda. Misalkan

pemasok akan lebih menekankan segi jaminan yang diberikan berdasarkan besarnya aktiva lancar perusahaan. Pemegang saham dan obligasi akan lebih menitikberatkan pada aliran kas dalam jangka panjang. Sementara calon investor akan melihat dari segi profitabilitas dan risiko, karena kestabilan harga saham sangat tergantung dengan tingkat keuntungan yang diperoleh dan dividen di masa datang. Bagi manajemen akan lebih memperhatikan semua aspek analisis keuangan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut ini merupakan jenis-jenis rasio-rasio keuangan.

2.4.2.1 Rasio Likuiditas

Likuiditas jangka pendek merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam mengevaluasi likuiditas, para analisis harus memperhatikan informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kas perusahaan di masa depan. Riyanto (2001 : 25) menyatakan :

“Likuiditas adalah berhubungan dengan masalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi.”

Untuk menilai posisi keuangan (likuiditas) terdapat beberapa rasio, yaitu :

1. Current ratio

Merupakan rasio yang paling umum digunakan untuk menganalisis posisi modal kerja suatu perusahaan, yaitu dengan membandingkan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. *Current ratio* menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi. Semakin tinggi *current ratio* semakin

besar pula kemampuan untuk membayar tagihan-tagihan. Rumus untuk menghitung *current ratio* adalah :

$$CR = \frac{\text{Total Current Asset}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\%$$

2. *Acid Test Ratio*

Merupakan suatu cara untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutangnya. Rasio ini menyatakan hubungan antara aktiva lancar (kas, piutang, dan surat-surat berharga) dengan kewajiban lancar, rasio ini sering juga disebut sebagai *quick ratio*. Menurut S. Munawir (2004 : 74) :

“ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya dengan tidak memperhitungkan persediaan.”

Untuk menghitung *acid test ratio* digunakan rumus sebagai berikut :

$$ATR = \frac{\text{Total Current Asset} - \text{Inventory}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\%$$

3. *Cash ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang segera dapat diuangkan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Cash} + \text{Securities}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

4. *Working Capital To Total Asset Ratio*

Rasio ini merupakan likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja.

Perhitungan rasio ini adalah sebagai berikut :

$$\text{WCTA} = \frac{\text{Current Asset} - \text{Current Liabilities}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

2.4.2.2 Rasio Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Suatu perusahaan yang solvabel berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua utang-utangnya, namun tidak dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut likuid. Solvabilitas suatu perusahaan dapat diukur dengan cara :

1. Rasio Modal Sendiri dengan Aktiva

Rasio antara modal sendiri dengan total aktiva ini disebut juga sebagai *stockholder's equity ratio*, yang menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan asumsi bahwa semua aktiva akan dapat direalisasi sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{RMS dengan aktiva} : \frac{\text{Owners Equity}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

2. Rasio Modal Sendiri dengan Aktiva Tetap

Rasio ini dihitung dengan cara membagi total hak pemilik-pemilik perusahaan dengan nilai buku dari aktiva tetap yang dimiliki perusahaan. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{RMS dengan aktiva tetap} = \frac{\text{Owner's Equity}}{\text{Fixed Assets}} \times 100 \%$$

3. Rasio Aktiva Tetap dengan Hutang Jangka Panjang

Rasio ini diperoleh dengan membagi total aktiva tetap dengan total hutang jangka panjang, suatu rasio yang merupakan ukuran tentang tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditur jangka panjang, terutama jika hutang jangka panjang itu dinyatakan secara khusus untuk menjamin dengan aktiva tetap tertentu. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{RAT} = \frac{\text{Total Fixed Assets}}{\text{Total Term Payable}} \times 100\%$$

2.4.2.3 Rasio Rentabilitas

Rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap valid untuk dipakai sebagai alat pengukur tentang hasil operasi perusahaan. Menurut Riyanto (2001 : 35) :

“ Rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut.”

Untuk menganalisis tingkat tingkat rentabilitas suatu perusahaan dapat digunakan analisis rasio, yaitu :

1. *Net Profit Margin Ratio*

Yaitu perbandingan antara “*net operating income*” dengan “*net sales*”. Rasio ini menunjukkan laba per rupiah penjualan, atau menunjukkan bagian penjualan yang melebihi beban. Untuk menghitung *net profit margin ratio* digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Net Sales}} \times 100\%$$

2. Return On Total Assets

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan sumber daya dalam menghasilkan pendapatan berdasarkan perhitungan laba sebelum bunga dan pajak EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*) dibagi dengan total aktiva. Untuk menghitung rasio ini digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

3. Return On Equity

Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih sesudah pajak dengan modal, rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian investasi dari para pemegang saham. Dengan kata lain rasio ini menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja didalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Owner's equity}} \times 100\%$$

4. Return On Investment

Rasio keuangan yang paling populer untuk mengukur kinerja. Rasio ini menunjukkan keuntungan yang didapatkan dari investasi yang dilakukan. Banyaknya perusahaan yang menggunakan rasio ini daripada ukuran lain, disebabkan keunggulan-keunggulannya seperti kemudahan untuk dihitung dan dipahami. ROI juga diakui sebagai pengukuran yang komprehensif, dalam arti segala yang mempengaruhi laporan keuangan tercermin dalam rasio ini. Selain itu, data ROI pesaing yang tersedia dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan. Untuk menghitung rasio ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

2.4.2.4 Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas yaitu rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektivitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya. Rasio aktivitas dapat diukur dengan cara :

1. *Total assets turnover*

Rasio ini menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*.

Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

2. Perputaran piutang (*Receivable turnover*)

$$\text{Total assets turnover} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asset}}$$

Posisi piutang dan taksiran waktu pengumpulan piutang dapat dinilai dengan menghitung tingkat perputaran piutang (*receivable turnover*) yaitu dengan membagi total penjualan kredit dengan piutang rata-rata.

$$RT = \frac{Sales}{Average\ receivables}$$

Makin tinggi rasio *turn over* menunjukkan modal kerja yang ditanamkan dalam piutang rendah, sebaliknya jika rasio semakin rendah berarti ada *over investment* dalam piutang.

3. *Average collection periode*

Dengan menggunakan perputaran piutang dapat pula dihitung waktu rata-rata pengumpulan piutang. Hasilnya akan menunjukkan berapa hari piutang tersebut rata-rata tidak dapat ditagih. Untuk mencari waktu rata-rata perputaran piutang dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$ACP = \frac{Account\ Receivable}{Sales} \times 360\ \text{hari}$$

4. Perputaran persediaan (*inventory turnover*)

Perputaran persediaan yaitu rasio antara harga pokok penjualan dengan rata-rata persediaan. Rasio ini menunjukkan berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan ini berputar dalam satu tahun/periode. Makin besar *turnover* berarti makin baik. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

$$Inventory\ turnover = \frac{Cost\ of\ good\ sold}{Inventory}$$

5. Perputaran modal kerja

Rasio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan dan menunjukkan banyaknya penjualan yang diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja. *Turnover* modal kerja yang rendah menunjukkan adanya kelebihan modal kerja yang mungkin disebabkan rendahnya *turnover* persediaan, piutang atau adanya saldo kas yang terlalu besar.

Menurut Riyanto (2001 : 62) Periode perputaran modal kerja (*working capital turnover period*) adalah :

“ dimulai pada saat di mana kas diinvestasikan dalam komponen-komponen modal kerja sampai saat dimana kembali menjadi kas.”

$$\text{WCTP} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}}$$

2.5 Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.5.1 Pengertian Kinerja

Hasil kerja atau disebut juga kinerja atau ada juga yang menyebutnya prestasi kerja. Para ahli banyak mengungkapkan pendapat berbeda-beda mengenai hal tersebut sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. *Performance* bisa diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja.

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Balai Pustaka (2002 : 570) adalah :

“ 1. sesuatu yang dicapai

2. prestasi yang diperlihatkan
3. kemampuan kerja”.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses yang telah dijalankan oleh orang atau badan dalam mencapai tujuan.

2.5.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam infrastruktur organisasi istilah tersebut mencakup suatu set kebijakan organisasional, sistem dan praktek, yang mengkoordinasikan tindakan serta transfer informasi untuk mendukung seluruh siklus manajemen. Manajemen menggunakan sistem pengukuran ini sebagai mekanisme untuk mengimplementasikan strategi.

Mulyadi (2001 ; 45) merumuskan pengertian pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Sony Yuwono, dkk (2004 ; 23) memberikan kesimpulan tentang pengukuran kinerja yaitu :

“ Tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu. Dua aspek yang sering digunakan dalam menilai kinerja adalah efisiensi

dan efektivitas. Efisiensi menggambarkan hubungan antara input dan output, sedangkan efektivitas mencerminkan hubungan output pada suatu tujuan tertentu.

2.5.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik,
- b. Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi,
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, dan
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.5.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa manfaat pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja

- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, dan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.5.5 Fungsi Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony, Banker, Kaplan, Young (2001 : 529). Sistem pengukuran kinerja mempunyai tiga fungsi utama yaitu :

1. Memfokuskan anggota organisasi pada sasaran organisasi, dengan memilih sasaran primer dan sekunder pada proses perencanaan kemudian menetapkan ukuran-ukuran atas sasaran tersebut.
2. Mengkoordinasikan pengambilan keputusan individual dengan menjamin bahwa semua organisasi memahami apa yang menjadi sasaran organisasi dan mengetahui bagaimana mencapai sasaran tersebut.
3. Menyediakan dasar bagi pembelajaran dengan cara memberikan ukuran-ukuran sebanding atas sasaran primer dan sekundernya, sehingga anggota organisasi dapat menguji penjelasan alternatif atas hubungan sebab akibat.

2.6 Perbandingan Pengukuran Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*

Pada periode sebelum penerapan *balanced scorecard*, pengukuran kinerjanya menggunakan metode tradisional yaitu pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja tanpa mengukur perspektif non keuangan. Pada periode setelah penerapan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan bukan hanya pada perspektif keuangan saja tetapi meluas pada aspek non keuangan sehingga lebih komprehensif.

Dalam perkembangan lingkungan usaha yang semakin kompetitif, dan persaingan informasi menjadi ciri utamanya, sistem pengukuran yang hanya menggunakan pengukuran tunggal untuk mengukur kinerja menjadi kurang cocok.

Hal ini dikarenakan keterbatasan-keterbatasan yang dimilikinya seperti :

- ❖ Ukuran tradisional yang hanya mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan tidak mampu mendeteksi jika perusahaan mengalami kemajuan dalam kapabilitas dan *intangible asset*nya. Bahkan, kinerja keuangan jangka pendek masih bisa meningkat meskipun perusahaan mengurangi pengeluarannya pada *intangible asset*. Dengan kata lain ukuran tunggal ini bisa menimbulkan bias dan tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya.
- ❖ Pendekatan tradisional yang menggunakan ukuran kinerja finansial cenderung mengarahkan manajemen untuk mencapai tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang.

Perbandingan pengukuran kinerja tradisional dan *balanced scorecard* dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.2

Perbandingan pengukuran kinerja tradisional dan *balanced scorecard*

Sesudah penerapan Balanced Scorecard	Sebelum Penerapan Balanced Scorecard
1. Kriteria yang digunakan dalam <i>Balanced scorecard</i> lebih luas, dengan menambah ukuran keuangan dengan tiga aspek tambahan yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.	1. Kriteria yang digunakan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja.
2. <i>Balanced scorecard</i> menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan dengan tindakan jangka pendek. Dengan <i>balanced scorecard</i> membangun hubungan sebab-akibat diantara sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam.perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.	2. Sistem manajemen tradisional tidak mampu menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek, karena sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan dibentuk di sekitar target dan ukuran-ukuran keuangan yang memiliki hubungan kecil sekali dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang
3. <i>Balanced scorecard</i> akan melihat pula bisnis internal yang baru sama sekali, dan yang mana akan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan.	3. Pendekatan tradisional hanya berusaha me lihat/ terfokus pada proses bisnis internal yang ada pada saat itu.
4. <i>Balanced scorecard</i> memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal.	5. Sedangkan dalam pendekatan tradisional dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk atau jasa yang ada dan kemudian penciptaan nilai bagi pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dari harga jualnya.
5. <i>Balanced scorecard</i> memiliki kemampuan mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud dan sumber daya manusia perusahaan.	5. Pendekatan tradisional tidak memiliki kemampuan mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud dan sumber daya manusia perusahaan.