BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Pengaruh dan Penerapan

Definisi pengaruh dalam **Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:849)** adalah sebagai berikut:

"Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang."

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang menyebabkan sesuatu terjadi yang dapat membentuk ataupun mengubah sesuatu yang lain.

Sedangkan definisi penerapan dalam **Kamus Umum Bahasa Indonesia (2003:1258)** adalah sebagai berikut:

"Penerapan adalah pemasangan; pengenaan; perihal mempraktekan."

Dengan demikian penerapan adalah tindakan pelaksanaan atau pemanfaatan keterampilan dan pengetahuan baru dibidang manajemen untuk suatu kegunaan ataupun tujuan khusus.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, sebuah badan riset KPMG, mensponsori sebuah studi selama satu tahun di beberapa perusahaan yang bertemakan *"Measuring Perfomance In The Organization Of The Future"*. Penelitian ini didorong oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada, pada umumnya bergantung pada tolok ukur keuangan, pada kenyataannya tidak

membantu perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan. Penelitian tersebut dipimpin oleh CEO Nolan Norton Institute, yaitu David P. Norton dan seorang konsultan akademis, Robert S. Kaplan. Partisipan penelitian tersebut berpandangan bahwa ketergantungan pada laporan mengenai ukuran-ukuran kinerja keuangan akan menghalangi organisasi untuk menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Sehingga mereka pun berupaya untuk mengembangkan sebuah model pengukuran kinerja yang baru.

Sebuah perusahaan yang menjadi objek penelitian mereka ternyata menerapkan *Corporate Scorecard* (kartu pencatat kinerja perusahaan) yang tidak saja berisikan ukuran-ukuran keuangan namun juga ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu antar pada pelanggan, kualitas dan waktu siklus dari proses manufaktur serta efektivitas pengembangan produk baru. *Corporate Scorecard* adalah model yang membantu perusahaan memahami apa yang sebenarnya mendorong kesuksesan perusahaan.

Diskusi pun berkembang hingga pada apa yang kini disebut *Balanced Scorecard*, Di mana perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirancang sedemikian rupa sehingga mampu memfasilitasi suatu ukuran kinerja yang multidimensi.

Hasil dari temuan tersebut dituangkan dan kemudian dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul *"Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance"*. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif.

Scorecard terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya, yaitu kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Membuat suatu *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Para manajer kemudian terus merunuti tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business Review, *"Putting the Balanced Scorecard to Work"* (September-Oktober 1993). Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat mendorong berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti; produk, proses, pelanggan dan pengembangan produk.

2.2.2 Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan **David P. Norton** yang dialihbahasakan oleh **Peter R. Yosi Pasla (2000:22)** mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

> "*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan."

Adapun definisi *Balanced Scorecard* menurut **Hansen** dan **Mowen (2004:404)** adalah sebagai berikut:

> *"The Balanced Scorecard translates an organization's mission and strategy into operational objectives and performances measures for four different perpectives: the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective."*

Definisi lain oleh **Supriyono (2000:143)** menyatakan bahwa:

> "*Balanced Scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang

berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan."

Amin Wijaya tunggal mengutip pengertian ***Balanced Scorecard*** **dari Edward J. Blocker, Kung A. Chen dan Thomas W. Lin (2000:3)** sebagai berikut:

"*Balanced Scorecard is an accounting report that include the firm critical succes factors in four area: 1. financial performance, 2. customer satisfaction, 3. internal bisnis process, and 4. innovation and learning."*

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.3 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.2.3.1 Perspektif Keuangan.

Pendekatan perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi. serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *return on investment, economic value added.*

Selanjutnya Kaplan menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, Di mana pada saat ini perusahaan memiliki

produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru.

Selanjutnya siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu: (1) Pengenalan Produk, (2) Pertumbuhan, (3) kematangan, (4) Penurunan.

Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*), Di mana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi–strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on invesment, economic value added*.

Tahap ketiga yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

2.2.3.2 Perspektif Pelanggan.

Prespektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha

mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolok ukurnya.

Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya.

Kaplan menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

2.2.3.3 Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dengan prespektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*). Tahap pertama yaitu inovasi. Dalam tahap ini perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa

yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasian serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (litbang), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi "litbang" ini.

Dari gambaran di atas terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan tersebut dilanjutkan dengan membuat *blueprint* produk tersebut. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian *marketing* perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan nantinya akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut. Tolok ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi di antaranya adalah:

a. Banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara relatif dengan membandingkannya dengan produk pesaing dan barang subsitusi yang sesuai dengan prencanaan strategik perusahaan.
b. Besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan strategik perusahaan.
c. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai penjualan produk baru tersebut.
d. Besarnya biaya pengembangan produk baru yang diperlukan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan rencana strategik perusahaan.
e. Frekuensi modifikasi atas produk-produk yang dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategik perusahaan.

Berkenaan dengan proses operasi, dalam pembuatan produk proses pengukuran pembuatan produk dapat dibagi atas 3 bagian yaitu: a) Pengukuran kualitas diarahkan untuk mengetahui apakah program yang sedang dijalankan oleh perusahaan sudah dijalankan dengan baik. Kalau menggunakan tolok ukur keuangan. Kualitas produk bisa menggunakan biaya mutu yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal. b) Pengukuran biaya diarahkan pada pengukuran rangkaian aktivitas. Aktivitas yang dilakukan diarahkan pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added*), sehingga aktivitas yang bersifat *non-value added* terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*) sehingga akhirnya biaya yang *non-value added* akhirnya sangat minimal sehingga diharapkan *cost of production* hanyalah biaya yang bersifat *value added* saja. Untuk menerapkan konsep ini perusahaan dapat menggunakan konsep *activity based of management* (ABM). c) Pengukuran waktu.

Dewasa ini cenderung perusahaan menggangap komponen waktu adalah hal yang sangat penting. Penyelesaian dan penyerahan barang yang tepat waktu dianggap sesuatu hal yang dapat memuaskan konsumen. Dalam hal proses produksi Kaplan menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)* yang terbaik adalah satu, dengan kata lain waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses. Apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian dari waktunya dengan sia-sia.

2.2.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, system dan organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

1. Kapabilitas Pekerja.

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah:

a) tingkat kepuasan pekerja pegawai
b) tingkat perputaran tenaga kerja dan
c) besarnya pendapatan perusahaan perkaryawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.

2. Kapabilitas Sistem Informasi.

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumber daya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang

lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

2.2.4 Proses Aplikasi *Balanced Scorecard*

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

"The first step for building a succesful Balanced Scorecard is to gain concsencus and support among senior management on why the scorecard is being developed."

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 Di mana para tim eksekutif senior atau biasa disebut arsitek harus menentukan scorecard unit bisnis yang akan sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat. Peroses *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 dokoumen 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 bersama 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 plan*, 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 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 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

  Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen pucak.

2.2.5 Pihak-Pihak yang Berperan dalam Pelaksanaan *Balanced Scorecard*

Pihak-pihak yang diperlukan dalam pembangunan 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 periode 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.

2.2.6 Karakterisktik dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

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 kinarja komprehensif yang meliputi aspek finansial dan nonfinansial. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran nonfinansial yang menunjukkan penggerak (*drivers*) bagi kinerja masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui 4 perspektif ini sasaran dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif finansial karena ukuran-ukuran finansial diakui berguna dalam meringkaskan konsekuensi ekonomis dari tindakan yang diambil. Ukuran kerja finansial dapat menunjukkan apakah

strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada perbaikan income perusahaan.

Dalam perspektif bisnis internal para eksekutif mengidentifikasikan proses-proses internal penting yang harus dilaksanakan perusahaan. Terakhir perspektif pembelajaran mengidentifikasikan infrastruktur yang harus dibenahi perusahaan untuk menciptakan perbaikan dan pengembangan pertumbuhan perusahaan.

Dilain pihak *Balanced Scorecard* menekankan bahwa ukuran-ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi pada semua tingkatan organisasi. Karyawan pada garis depan harus mengetahui konsekuensi finansial atas tindakan dan keputusan mereka, selain itu eksekutif harus memahami penggerak kesuksesan finansial jangka panjang.

Dengan demikian *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja taktis atau operasional, akan tetapi dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategi untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan.

Dengan karakteristiknya *Balanced Scorecard* dapat mengisi kelemahan yang ada pada sebagian besar sistem manajemen, yaitu kurangnya proses yang sistematis untuk mengimplementasikan dan memperoleh umpan balik mengenai strategi.

Keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional menurut **Achmad Tjahjono (2000:217)** adalah:

> "1. Merupakan konsep pemikiran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat prespektif menyediakan keseimbangan diantara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukan *trade-off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan mereka di masa depan tanpa membuat *trade off* diantara kunci-kunci

sukses tersebut. Melalui empat perspektif, *Balanced Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.
2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan."

Sedangkan keunggulan *Balanced Scorecard* menurut **Mulyadi (2001:18)**:

"Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur."

1. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya yang terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta dan pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yag tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

   Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship)* diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *Balanced Scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

   Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif nonkeuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran diketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukuran-ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.2.7 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan seperti yang ditulis oleh **Anthony** dan **Govindarajan (2001:451)** adalah sebagai berikut:

"1. Poor Corelation between Non Financial Measures and Result.
2. Fixation on Financial Result.
3. No Mechnacism For Improvement.
4. Measures are Not Updated.
5. Measurement are Overload.
6. Difficulty in Esthablising Trade-Offs."

Secara lebih jelasnya kelemahannya dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya hubungan antara ukuran nonkeuangan dengan hasil.

   Dengan kata lain bahwa tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang nonkeuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada *Balanced Scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *Balanced Scorecard*. Menentukan hubungan sebab akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.
2. Penetapan hasil finansial.

   Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program intensif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
3. Tidak ada mekanisme untuk perbaikan.

   Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui.

   Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.
5. Pengukuran terlalu berlebihan.

   Terlalu banyaknya pengukuran akan menyebabkan manajer kehilangan fokus dan cenderung akan melakukan banyak hal dalam satu waktu.
6. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs* (pertukaran).

   Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan nonkeuangan dalam satu laporan dan memberi bobot pada masing-masing ukuran. Namun kebanyakan *scorecard* tidak menetapkan dengan jelas bobot dari masing-masing ukuran ini. Jika bobot tersebut tidak tersedia, maka akan

sulit untuk membuat *trade-offs* (pertukaran) antara ukuran keuangan dan nonkeuangan.

2.3 Kinerja Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Pengertian kinerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67)** "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut **Mulyadi (2001:415)** menyatakan bahwa:
"Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efekivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."

Jadi kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan perusahaan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan.

2.3.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kaplan dan **Norton (1996:147)** menyatakan bahwa:
"The goal of performances measurement system should be to motivate all managers and employees to implement successfully the business unit's strategy. The measurement system should be only a means to achieve an even more important goal."

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk menilai keberhasilan organisasi dalam pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan serta diharapkan dapat memotivasi semua

karyawan dan para manajernya untuk mengimplementasikan strategi tersebut untuk tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja memberikan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi ulang mengenai rencana, strategi, dan titik-titik Di mana perusahaan harus mengambil inisiatif perubahan atau penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.3.3 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja

Dalam memaksimalkan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja ini harus mempunyai tolok ukur yang dapat dijadikan pesyaratan agar dapat disebut ukuran kinerja yang efektif.

Sedangkan tolok ukur pengukuran kinerja menurut **Hessel Nogi Tangkilisan (2003:108)** adalah:

"1. Dipicu oleh kebutuhan pelanggan, sistem harus mendukung strategi organisasi dan faktor sukses penting yang digunakan oleh manajemen
2. Harus luwes (fleksibel) untuk berubah
3. Sederhana dan mudah dipahami
4. Mempertimbangkan faktor nonfinansial dan juga faktor finansial
5. Memberikan penegasan yang positif."

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus memperhatikan tolok ukur keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, serta ukuran kinerja yang dipakai dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk perbaikan yang berkesinambungan.

2.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja.

Mulyadi (2001:416) menyebutkan manfaat dari pengukuran kinerja adalah:

"1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan."

2.3.5 Kinerja Menyeluruh Perusahaan

Melalui pengukuran dan analisis kinerja perusahaan maka akan dapat diketahui kondisi perusahaan saa ini dan berbagai kemungkinan di masa yang akan datang. Dengan demikian, para manajer, analis keuangan, kreditur, dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) perlu memahami teknik-teknik pengukuran kinerja perusahaan sedemikian rupa, sehingga keputusan yang dihasilkan para manajer merupakan keputusan yang benar-benar efektif dan efisien serta mencerminkan antisipasi atas kinerja yang telah diperoleh. Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa ukuran keuangan tetaplah dipakai dalam salah satu perspektif *Balanced Scorecard* karena sasaran-sasaran tolok ukur keuangan memiliki peran ganda, selain merupakan target akhir bagi sasaran dan ukuran dalam perspektif salin dalam *scorecard*, juga menggambarkan kinerja keuangan yang diharapkan dari perencanaan strategik perusahaan.

Tolok ukur dari kinerja berdasarkan perspektif keuangan biasanya menggunakan rasio-rasio yang dihasilkan dari analisis laporan keuangan. Rasio merupakan alat analisis yang dinyatakan dalam artian relatif maupun absolut untuk menjelaskan hubungan tertentu antara elemen yang satu dengan elemen yang lain dari suatu laporan keuangan. Analisis rasio dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan jalan membandingkan rasio keuangan suatu

perusahaan dari tahun ke tahun, dan pendekatan yang kedua, yaitu membandingkan rasio dari suatu perusahaan dengan prestasi rata-rata perusahaan sejenis. Pendekatan yang pertama disebut dengan *time series* dan pendekatan kedua disebut dengan *cross sectional*.

2.3.6 Analisis Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan mencakup perangkat kerja dan teknik yang memungkinkan para analis memeriksa laporan keuangan masa lalu dan sekarang, sehingga performa dan posisi keuangan perusahaan dapat dievaluasi dan risiko serta potensi di masa lalu dapat diestimasi. Menurut **Wild** dan **Halsey (2005:16),**

> "Analisis keuangan merupakan penggunaan laporan keuangan untuk menganalisis posisi dan kinerja keuangan perusahaan, dan untuk menilai kinerja keuangan di masa depan."

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 lain-lainnya. Hasil analisis lalu dirangkum dan diartikan, simpulan tercapai dan laporan diberikan kepada orang yang menghendaki pelaksanaan analisis tersebut.

2.3.6.1 Analisis Rasio Keuangan

Tolok ukur yang sering digunakan dalam melakukan 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 analis 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 di antaranya, 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 analis yang merupakan pihak eksternal perusahaan.

Rasio merupakan suatu pernyataan hubungan matematikan antara satu kuantitas dengan kuantitas lainnya. Rasio biasanya tidak berarti sendiri, tapi akan dianggap penting apabila 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, dan umumnya tidak boleh dijadikan satu-satunya dasar dalam pengambilan keputusan. Melainkan harus dianggap sebagai bukti tambahan yang mengarahkan kita pada pengambilan keputusan.

2.3.6.2 Jenis Rasio Keuangan

Pada dasarnya ada macam-macam rasio yang dibuat sesuai dengan kebutuhan analis, 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 analis.

Tujuan tiap analis pada umumnya adalah untuk mengetahui tingkat rentabilitas, solvabilitas, dan likuiditas dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut **Darsono (2005:51)** angka-angka rasio pada dasarnya juga dapat digolongkan antara:

"1. Rasio-rasio likuiditas
2. Rasio-rasio solvabilitas
3. Rasio-rasio rentabilitas
4. *Economic Value Added* (EVA)."

Karena pemakai dari laporan keuangan berdiri dari berbagai pihak, maka tujuan dan harapan yang ingin dicapai dari analisis laporan keuanganpun dapat berbeda. Misalkan pemasok akan lebih menekankan segi jaminan yang diberikan berdasarkan basarnya 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.

1. Analisis Likuiditas

Likuiditas (*liquidity*) jangka pendek merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini. Jangka pendek merupakan masa satu tahun atau siklus operasi normal perusahaan, tergantung mana yang lebih lama. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam megevaluasi likuiditas, para analis harus memperhatikan informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kas perusahaan di masa depan.

Dengan demikian, maka likuiditas perusahaan berarti kemampuan perusahaan untuk dapat menyediakan alat-alat likuiditas sedemikian rupa, sehingga dapat memenuhi kewajiban keuangannya pada saat ditagih. Untuk menilai posisi keuangan (likuiditas) maka terdapat beberapa rasio, yaitu:

1) Current Ratio

Rasio yang paling umum digunakan untuk menganalisis posisi modal kerja suatu perusahaan adalah *current ratio,* yaitu dengan membandingkan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. *Current ratio* menunjukkan tingkat keamanan (*margin of safety*) kreditor jangka pendek, atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek. Semakin tinggi *current ratio*, semakin besar pula

kemampuan perusahaan untuk membayar kewajibannya. Rumus untuk menghitung *current ratio* adalah:

$$CR = \frac{Total\ Current\ \ Assests}{Total\ Current\ \ Liabilitie\ s} x100\ \%$$

2) Acid Test Ratio

Suatu cara untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutangnya disebut *acid test ratio.* Rasio ini menyatakan hubungan antara aktiva lancar (kas, surat-surat berharga dan piutang) dengan kewajiban lancar. Rasio ini sering juga disebut sebagai *quick ratio* menurut **Darsono (2005:74)** adalah:

> "Rasio cepat mengukur kemampuan aktiva lancar minus persediaan untuk membayar kewajiban lancar."

Untuk menghitung acid test ratio dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$ATR = \frac{Total\ Current\ Assets - Inventory}{Total\ Current\ Liabilities}\ X\ 100\%$$

3) Perputaran Piutang

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

Makin tinggi rasio *turn over* menunjukkan modal yang ditanamkan dalam piutang rendah, sebaliknya jika rasio semakin rendah berarti ada *over investment* dalam piutang. Untuk mencari waktu rata-rata perputaran piutang maka dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$PP = \frac{Average\ Account\ \mathrm{Re}\ ceivable}{Sales} x365$$

4) Perputaran Modal Kerja

Untuk menilai efektifitas modal kerja dapat digunakan rasio antara total penjualan dengan jumlah modal kerja rata-rata tersebut (*working capital turn over*). Rasio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan dan menunjukkan banyaknya penjualan yang dapat diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja. *Turn over* modal kerja yang rendah menunjukkan adanya kelebihan modal kerja yang disebabkan rendahnya *turn over* persediaan, piutang atau adanya saldo kas yang terlalu besar.

2. Analisis Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu perusahaan yang solvabel berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua utang-utangnya, tetapi tidak dengan sendirinya bahwa perusahaan tersebut likuid. Untuk menganalisis posisi keuangan jangka panjang dan hasil operasinya digunakan beberapa rasio, antara lain:

1). Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva

Rasio antara *owner's equity* atau modal sendiri dengan total aktiva ini disebut juga sebagai *proprietary ratio* atau *stockholder's equity*, yang menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan anggapan bahwa semua aktiva akan dapat direalisir sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin kecil jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

2). Rasio Modal Sendiri dengan Aktiva Tetap

Rasio ini ditentukan atau dihitung dengan cara membagi total hak pemilik perusahaan (*owner's equity*) dengan nilai buku dan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan. Jika rasio ini lebih dari 100% berarti modal sendiri melebihi total aktiva tetap dan menunjukkan aktiva tetap seluruhnya diniayai oleh pemilik perusahaan. Untuk menghitung rasio ini maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$RMS = \frac{Owner's\ Equity}{Total\ Fixed\ Assets} 100\%$$

3). Rasio Aktiva Tetap dengan Hutang Tetap

Rasio ini diperoleh dengan membagi total aktiva tetap dengan total hutang jangka panjang, suatu rasio yang merupakan ukuran tentang tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditor jangka panjang, terutama jika hutang jangka panjang itu dinyatakan secara khusus untuk menjamin dengan aktiva tetap tertentu (*fixed asset coverage*). Semakin tinggi rasio ini semakin besar jaminan dan kreditor jangka panjang semakin aman atau terjamin dan semakin besar kemampuan perusahaan untuk mencari pinjaman.

$$RAT = \frac{Total\ \ Fixed\ \ Assets}{Long\ \ Term\ \ Payable} X\ 100\ \%$$

3. Analisis Rentabilitas

Rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap *valid* untuk dipakai sebagai alat pengukuran hasil operasi perusahaan. Untuk menganalisis tingkat rentabilitas suatu perusahaan dapat digunakan analisis rasio, yaitu:

1). *Net Profit Margin Ratio*

Merupakan perbandingan antara "*Net operating income*" dengan "*Net sales*" atau rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan jumlah penjualan. Rasio ini menunjukkan laba per rupiah penjualan, atau menunjukkan bagian penjualan yang melebihi beban. Untuk menghitung *net profit margin ratio* dapat digunakan rumus sebagai berikut:

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

2). *Return on Total Assets*

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan sumber daya dalam menghasilkan pendapatan berdasarkan perhitungan laba sebelum bunga dan pajak atau EBIT dibagi dengan total aktiva.

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

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 di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah:

$$ROE\ \ \frac{EAT}{Owner\ \ 's\ Equity}\ X\ 100\ \%$$

4). *Return on Investment*

Return on investment (ROI) mempunyai arti yang sangat penting sabagai salah satu teknik analisis keuangan yang menyeluruh. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan dalam operasinya untuk menghasilkan keuntungan. Dengan demikian rasio ini menghubungkan keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan (*net operating income*) dengan jumlah investasi atau aktiva yang

digunakan untuk menghasilkan keuntungan operasi tersebut (*net operating assets*). Untuk menghitung rasio ini maka dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$ROI = Operating\ Assets Turnover\ X\ \text{Pr}ofit\ M\ \text{arg}in$$

atau

$$ROI = \frac{Laba\ \ Usaha}{Operating\ \ \ Assets}$$

5). *Earning per Share*

Jumlah keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham adalah keuntungan setelah dikurangi pendapatan. Keuntungan neto ini setelah dikurangi dengan deviden dan hak-hak lainnya untuk pemegang saham preferen, merupakan keuntungan yang tersedia untuk pemegang saham biasa. Dengan cara membagi jumlah keuntungan yang tersedia untuk pemegang saham biasa dengan jumlah lembar saham biasa yang beredar akan diketahui jumlah keuntungan untuk setiap lembar saham tersebut.

4. *Economic Value Added* (EVA)

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *economic value added* merupakan terobosan baru dalam manajemen keuangan. Pendekatan ini merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang menilai berhasil tidaknya suatu kegiatan atau aktivitas dari sudut kepentingan dan harapan penyandang dana (kreditur dan pemegang saham).

Jika EVA > 0 maka telah terjadi proses nilai tambah pada perusahaan, sebaliknya
Jika EVA < 0 menunjukkan tidak terjadinya proses nilai tambah pada perusahaan.

Karena laba yang tersedia tidak bisa memenuhi harapan para penyandang dana (semua laba digunakan untuk membayar kewajiban kepada penyandang dana baik kreditur maupun pemegang saham). Langkah-langkah dalam menghitung EVA adalah:

1) Menghitung atau menaksir ongkos modal utang atau yang biasa dikenal dengan *cost of debt.*
2) Menghitung atau menaksir ongkos modal saham atau *cost of equity*
3) Menghitung struktur pemodalan dengan mengambil data dari laporan neraca.

Cara menghitung EVA dengan rumus sebagai berikut:

$$EVA = NOPAT - C\,\%\,(TC)$$

"NOPAT is net operating profit after taxed; C% is the percentage cost of capital; TC is total capital."

2.3.6.3 Kelemahan Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio merupakan alat analisis yang sangat berguna, tetapi tidak terlepas dari beberapa keterbatasan dan harus digunakan secara hati-hati. Rasio disusun dari laporam keuangan suatu perusahaan. Oleh karena itu keterbatasan yang melekat pada analisis rasio sebagai akibat dari keterbatasan laporan keuangan dan akuntansi keuangan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah:

1. Data yang tercatat dan dilaporkan oleh laporan keuangan mendasarkan pada harga perolehan (*historical cost*). Metode harga perolehan dipakai oleh akuntansi karena metode tersebut dinilai paling objektif dibanding metode lain seperti metode pasar atau harga penggantian saat ini (*current replacement cost*). Metode akuntansi juga mendasar pada metode akrual yang berusaha mempertemukan pendapatan dengan biaya-biaya yang berkaitan dengan usaha memperoleh pendapatan tersebut. Metode semacam ini tidak memperhatikan kapan muncul atau keluarnya kas. Dalam jangka pendek, antara metode kas dengan metode akrual mungkin tidak menghasilkan informasi yang sama.

2. Penyusunan laporan keuangan juga didasarkan pada beberapa alternatif metode akuntansi. Dua perusahaan yang mempunyai kondisi yang sama, mungkin akan memberikan informasi yang berbeda karena perbedaan metode akuntansi.

3. Upaya perbaikan mungkin bisa dilakukan oleh pihak manajemen untuk memperbaiki laporan keuangan sehingga laporan keuangan nampak bagus. Misalnya, sebelum tanggal neraca, manajemen bisa meminjam hutang jangka panjang dan menyimpan kas dari pinjaman tersebut. Aktiva lancar akan naik dan rasio lancar perusahaan akan kelihatan bagus. Sesudah tanggal neraca, kas mungkin digunakan untuk melunasi hutang jangka panjang dan kondisi likuiditas jangka pendek kembali ke semula yang todak begitu bagus.

4. Banyak perusahaan yang mempunyai beberapa divisi atau kantor cabang yang bergerak pada beberapa bidang usaha (industri). Untuk perusahaan semacam ini, analis akan sulit untuk memilih pembandingnya karena perusahaan tersebut bergerak pada beberapa industri, juga data divisi untuk mengetahui prestasi divisi biasanya tidak lengkap dilaporkan, sehingga analis akan mengalami kesulitan menganalisis prestasi divisi-divisi dalam perusahaan.

5. Inflasi atau deflasi akan mempengaruhi laporan keuangan terutama yang berkaitan dengan rekening-rekening jangka panjang (seperti investasi jangka panjang). Laporan keuangan yang menggunakan harga perolehan akan cenderung terlalu melaporkan data dalam laporan keuangan.

6. Rata-rata industri merupakan rata-rata perusahaan yang ada dalam industri. Ada beberapa perusahaan yang tidak bagus yang dipakai juga untuk perhitungan rata-rata industri. Juga rata-rata industri bukan merupakan standar yang selalu baik, yang seharusnya diikuti oleh perusahaan (rata-rata industri hanya rata-rata perusahaan di industri). Perusahaan yang ingin sukses biasanya harus berada di atas rata-rata industri, bukannya sama dengan rata-rata industri. Angka lebih rendah dibandingkan rata-rata industri juga tidak selalu berarti jelek. Ada banyak hal yang harus dipertimbangkan sebelum menentukan baik buruknya suatu angka.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa rasio keuangan merupakan alat analisis yang bagus untuk menilai kondisi keuangan perusahaan. Tetapi analis juga harus mempertimbangkan kelemahan yang ada di dalamnya.

2.4 Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*

2.4.1 *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja dalam empat perspektif

Balanced Scorecard yang dirancang dengan empat perspektif menghendaki keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dan driver performansi hasil tersebut.

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard memakai perspektif keuangan untuk meringkas kejadian ekonomi yang terukur dengan mudah sebagai akibat dari tindakan-tindakan yang diambil. Tujuan keuangan khususnya berhubungan dengan pencapaian keuntungan, seperti pendapatan operasi, perputaran pada modal kerja, performansi nilai ekonomi; kecepatan pertumbuhan keuangan atau peningkatan arus kas. Contoh dari perspektif keuangan adalah: meningkatnya *return on investment*, pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya. Dengan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real efforts*) yang menjadi penyebab utama diwujudkannya kinerja keuangan.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini meliputi beberapa pengukuran utama dan pengukuran umum atas keberhasilan dari rumusan dan pelaksanaan strategi yang baik. Pengukuran hasil utama meliputi kepuasan pelanggan, bergabungnya pelanggan baru, keuntungan pelanggan, pangsa pasar dan perhitungan dalam segmen pasar. Pespektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi kepada tujuan tertentu baik mengenai segmen pasar maupun segmen pelanggan yang menjadi sasaran yang harus disampaikan kepada seluruh organisasi. Contoh dari

perspektif ini adalah meningkatnya kepercayaan pelanggan, kecepatan pelayanan, *quality relationship* dengan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran proses bisnis internal memfokuskan pada proses-proses internal yang mempunyai pengaruh besar pada kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah proses inovasi, tergabung ke dalam perspektif proses bisnis internal. Manajemen berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki operasi yang berlaku untuk menunjukkan gelombang pendek pada penciptaan nilai. Perusahaan menciptakan nilai dari memproduksi, penyediaan dan pelayanan, penyediaan jasa pelanggan dengan biaya di bawah harga yang diterima.

Kunci sukses keuangan jangka panjang memerlukan penciptaan keseluruhan jasa baru yang akan bertemu dengan timbulnya kebutuhan pelanggan di waktu sekarang dan akan datang. Proses inovasi, jangka panjang penciptaan nilai yang drivernya lebih bertenaga pada performansi keuangan di masa depan dibandingkan perputaran operasi dalam jangka pendek. Perpsektif proses bisnis internal pada pengukuran dan tujuan *Balanced Scorecard* merupakan gabungan untuk perputaran inovasi jangka panjang sebaik perptaran operasi jangka pendek. Contoh dari perspektif ini adalah meningkatnya proses layanan pelanggan, *state-of-the-art technology* dan terintegrasikannya proses layanan pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada perspektif proses bisnis internal mengenali faktor-faktor kunci sukses pada waktu sekarang dan masa depan. Sedangkan dalam perspektif ini datang dari tiga sumber prinsip yaitu: orang, sistem dan prosedur, keuangan dan pelanggan. Proses bisnis internal pada *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan perbedaan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk memperoleh performasi terobosan. Untuk menutup perbedaan ini perusahaan harus menginvestasikan dalam pelatihan pegawai, meningkatkan

sistem dan teknologi informasi, serta meluruskan kebiasaan dan prosedur yang menyimpang. Contoh dari perspektif ini adalah meningkatnya komitmen personel.

2.4.2 *Balanced Scorecard* Dihubungkan Dengan *Business Process Reengineering*

Balanced Scorecard dapat dilihat dari dua sisi, yang pertama pada tahap perancangan, dan kedua pada tahap evaluasi hasil skornya. Pada tahap perancangan, kerangka *Balanced Scorecard* harus menerapkan visi dan misi serta strategi tersebut ke dalam sejumlah tindakan oprasional yang terukur.

Di sisi lain, hasil pengukuran *Balanced Scorecard* akan memberikan dampak pada rumusan-rumusan global perusahaan, yaitu strategi, misi maupun visi perusahaan. Nilai-nilai skor yang dikeluarkan *Balanced Scorecard* akan pula mempengaruhi pengambilan kebijakan-kebijakan di tingkat pimpinan puncak perusahaan.

2.4.3 *Balanced Scorecard* dan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Sasaran *Balanced Scorecard* tidak hanya pada sistem pengukuran operasional, namun umumnya dikaitkan dengan manajemen strategis untuk mengelola rencana-rencana jangka panjang. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* memfasilitasi pula proses-proses manajemen kritis berikut:

1. Mengklarifikasi dan meng-update strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
3. Menyelenggarakan review terhadap performasi periodik guna mempelajari dan memperbaiki strategi.

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yaitu tidak hanya mengukur kinerja dari ukuran-ukuran nonkeuangan, yaitu ukuran-ukuran keuangan semata, melainkan juga diberikan ukuran-ukuran non keuangan, yaitu ukuran dari segi pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan

pertumbuhan. Ukuran-ukuran yang dipilih sudah tentu berbeda untuk setiap perusahaan, dan hal itu tergantung dari visi, misi, dan strategi perusahaan serta jenis industri perusahaan tersebut.

Ukuran-ukuran keterangan yang lazim digunakan adalah ukuran-ukuran yang berorientasi pada pemegang saham. Oleh karenanya di samping ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (seperti ROE, ROI, EPS, dsb) juga diperlukan ukuran-ukuran atas nilai perusahaan yang dapat ditunjukkan dengan PER (*Price Earning Ratio*), dividen *pay out ratio*, dan sebagainya. Ukuran lain yang penting, karena akan mempengaruhi ukuran-ukuran tersebut di atas adalah rasio likuiditas (CR, QR, dsb), dan rasio solvabilitas (DER, *Capitalization Ratio*, dsb).

Dari segi pelanggan, ukuran-ukuran yang ditetapkan adalah ukuran mutu pelayanan atau mutu produk, yang sudah tentu dibatasi oleh harga yang wajar yang dibayar oleh pelanggan itu sendiri. Ukuran-ukuran ini akan ditetapkan mengikuti visi perusahaan dan jenis industri yang menjadi bidang usaha perusahaan. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengaturan proses bisnis yang melibatkan suatu sumber daya manusia, alat-alat, teknologi dan sebagainya, yang berarti identik dengan uang dan biaya. Proses bisnis yang harus diberikan target dan diidentifikasi faktor kunci sukses untuk mencapai target-target tersebut. Harus pula ada *standar processing time* untuk siklus pelayanan dan proses-proses internal lainnya. Perbaikan pada proses internal tersebut, pencapaian target-target pelayanan dan target keuangan akan memacu pertumbuhan yang harus ditentukan pula targetnya. Ketiga hal tersebut, pada gilirannya akan menyebabkan pertumbuhan pada ukuran-ukuran keuangan, rentabilitas meningkat, likuiditas dan solvabilitas makin membaik pula.