

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Visi, Misi, dan Strategi

Perusahaan menjalankan aktivitas usahanya, disarankan untuk membuat visi dan misi dan menjabarkan visi dan misi tersebut ke dalam bentuk strategi.

Visi dan Misi masih mempunyai hubungan erat dengan strategi perusahaan. Pernyataan visi dan misi biasanya dinyatakan dalam kalimat pernyataan (*vision statement and mission statement*).

1. Visi

Vision statement merupakan pernyataan global dan luas yang merupakan petunjuk atau arahan untuk mempengaruhi lingkungan sekitar.

Dalam perumusan visi, manajemen puncak mulai menggambarkan apa yang mungkin dan ingin diwujudkan ke masa depan. Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam personel perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistik. *Manager* harus melakukan internalisasi, menjelaskan, menyebarkan visi sehingga dalam diri setiap personel perusahaan tertanam suatu pedoman dalam setiap diri personel untuk melakukan tanggung jawabnya di perusahaan sesuai visi yang telah dipahaminya.

Visi dari suatu perusahaan merupakan sebuah gambaran dari cita – cita masa depan perusahaan. Visi harus menggambarkan keinginan-keinginan dan hasrat–hasrat perusahaan yang ingin dicapai pada waktu yang akan datang. Visi yang baik harus dapat disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan perusahaan. Dapat pula dikatakan bahwa visi itu sebagai suatu bentuk ideal dan tanpa batasan uang ingin dicapai perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Misi

Misi perusahaan umumnya lebih mempunyai gambaran yang jelas dibandingkan visi perusahaan, karena misi perusahaan merupakan suatu penjabaran dari visi perusahaan dalam bentuk yang lebih nyata. Misi akan menyatakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dimasa kini.

Mision statement ditandai dengan adanya batasan-batasan yang lebih spesifik, seperti batasan wilayah, produk, pangsa pasar dan sebagainya serta maksud dari aktifitas bisnis perusahaan. Misi bisnis merupakan dasar penyusunan strategi manajemen dan kerja manajemen.

Secara teknis, misi harus dapat menjelaskan hal-hal seperti : konsumen, produk atau jasa yang dihasilkan, pangsa pasar, teknologi, pertumbuhan, profitabilitas, filosofi perusahaan, *concern for survival, concern for public image and concern for employee.* (David, Fred R., "Strategic Manajemen" : (1997: 63)

Menurut Bailey James A "Measuring Your Mission", *Management Accounting* (1996 : 44 -46).

Misi Yang baik harus mempunyai 4 syarat berikut :

- a. Measureable*
- b. Understandable*
- c. Relevant*
- d. Reliable*

3. Strategi

Setelah visi dan misi perusahaan terbentuk, maka diperlukan suatu alat untuk menjabarkan visi dan misi itu ke dalam bentuk tindakan yang akan diambil. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang dipilih harus jelas dan mudah dimengerti. Salah satu fungsi pokok dari strategi adalah untuk membawa perusahaan meraih visi dan misi yang telah dicanangkan sebelumnya.

Ada berbagai pendapat mengenai pengertian atau deskripsi dari strategi. Mulyadi (2001:72) merumuskan strategi sebagai :

“Pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui “misi.

Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dalam tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi . Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi

memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Mulyadi “ *Balance scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*”. Salemba Empat (2001:107).

Ada berbagai Rumusan Strategi seperti :

1. *Grand strategy*

Usaha secara terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi – diterapkan pada strategi korporat.

2. *Generic Strategy*

Usaha untuk mewujudkan biaya total terendah atau diferensiasi luar dengan fokus pasar luas atau sempit. – diterapkan sebagai strategi unit bisnis.

3. *Value-based strategy*

Usaha untuk mengarahkan *manager* agar bertanggung jawab atas penyerahan produk atau jasa yang memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan tertentu konsumen dan penciptaan system strategik untuk secara berkelanjutan *improvement* dan *value* tersebut serta menunaikan kewajiban perusahaan.

2.2.Konsep Dasar Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Random House Webster's Unabridged Dictionary sesuai yang diterjemahkan Sony Suwono dalam bukunya menyebutkan :

“Kinerja atau performance sebagai kejadian, prosedur, cara atau efektifitas sesuatu dalam tujuan yang diharapkan. Sedangkan kata pengukur atau measure berarti melakukan penilaian dengan membandingkan sesuatu dengan sesuatu yang lain”

Hawkins (*The Oxford Paperback Dictionary*, www.google.com), mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :

“(1) Performance is : the proces or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the Performing of a play or other entertainment”

Blocher dan Edward (2000 : 898) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai

“Suatu pusat komponen dari system pengendalian manajemen dan untuk menjadikan pusat komponen tersebut efektif maka system pengendalian manajemen harus dapat memotivasi manajemen dan pekerja untuk berjuang mencapai tujuan organisasi”

Song Yuwono dan Edy Sukarno (2002 : 67) menyebutkan bahwa :

“Pengukuran kinerja sebagai suatu usaha untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan operasional yang menjadi tanggung jawab suatu unit dalam organisasi”

Dari beberapa definisi dan pengertian kinerja tersebut diatas dapat diikhtisarkan bahwa kinerja tersebut diatas bahwa pengukuran kinerja adalah suatu bagian atau komponen utama pada sistem pengendalian manajemen

berupa suatu cara atau prosedur untuk melakukan penilaian atas kegiatan operasional dalam suatu organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja harus dapat menjadi motivasi bagi manajemen dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Manfaat dan Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (www.google.co.id) Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi .
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Mulyadi dalam bukunya Akuntansi Manajemen (1997:419) mengemukakan bahwa :

tujuan pokok penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
- b. Untuk menekan yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intristik maupun eksteristik.

3. Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional

Pada masa sebelum masa kejayaan seperti sekarang ini, banyak perusahaan yang menggunakan Pengukuran kinerja konvensional sangatlah sempit, hanya berdasar pada aspek keuangan saja atau lebih dikenal dengan sistem pengukuran kinerja konvensional, Sistem ini memiliki banyak sekali kelemahan seperti :

- a. Penggunaan sistem kinerja konvensional dapat mendorong manajemen untuk mengambil keputusan jangka pendek dan mengorbankan tindakan jangka panjang.

- b. Diabaikan aspek pengukuran non-firansial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpuh pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Dari kelemahan tersebut diatas membuat Perusahaan lebih berusaha lagi membuat atau menerapkan sistem pengukuran kinerja yang lebih dapat menyeluruh, sampai kepada sistem pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* yang menyempurnakan sistem pengukuran kinerja konvensional.

2.3.Sistem Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

1. Konsep *Balance Scorecard*.

Tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor Akuntan Publik KPMG di USA, yang dipimpin oleh David P. Norton, memsponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balance Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review (January – February 1992)*, yang kemudian menjadi sebuah buku yang berjudul “*The Balance Scorecard – Translating Strategy into Action*” (1996).

Secara sederhana konsep *Balance Scorecard* dapat diasumsikan seperti indicator- indicator yang ada di kokpit pesawat. Pilot tentunya tidak bisa jika

hanya melihat pada speedometer saja, karena ia juga harus memperhatikan ketinggian pesawat, kapasitas bahan bakar serta indicator-indikator lainnya. Jika ia hanya memperhatikan atau hanya berfokus pada satunya saja, maka akan fatal akibatnya. Begitupun dengan kompleksitas *me-manage* perusahaan, diperlukan *manager* yang mampu untuk melihat kinerja perusahaan secara menyeluruh, tidak hanya kinerja keuangannya tetapi juga kinerja non keuangannya.

2. Pengertian *Balance Scorecard*

Terdapat beberapa pengertian *Balance scorecard* yang didefinisikan oleh para ahlinya diantaranya sebagai berikut :

1. Menurut Atkinson (1995:445), yaitu :

“A set of performance targets and result than reflect the organization performance in meeting it's objective relating to it's customer, employee, business partners, shareholders, and community”.

2. Menurut Kaplan dan Norton dalam *The Balance Scorecard* (2001:121)

mendefinisikan *Balance Scorecard* merupakan :

“A set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business. That Balance Scorecard includes financial measure with operational measures on customer satiffaction, internal processes, and the organization's innovation at improvement activities operational measures that are drivers of the future financial performance”.

3. Menurut Mulyadi (2001:207), yaitu :

“Balance Scorecard adalah kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”

4. Song Yuwono, Edi Sukarno dan Muhamad Ichsan (2002:8) terdapat pengertian Balance Scorecard Anthon, Banker, Kaplan dan Yong (1997: 27), yaitu :

“Balance scorecard is a measurement and management system that views a business unit performance from four perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth”.

Dari berbagai pengertian diatas penulis menyimpulkan secara bebas bahwa Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen dengan 4 perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, yang kemudian dijadikan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan serta mendukung strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan

3. Aspek – Aspek yang diukur dengan Balance Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini menilai apakah implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan benar-benar memberikan kontribusi atau tidak dalam peningkatan laba perusahaan. Tujuan financial biasanya berhubungan dengan ukuran-ukuran *Profitability*, seperti *Return on Equity*, *Return On Investment*.

Perspektif keuangan juga mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

a. *Growth* (Pertumbuhan)

Growth adalah tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini umumnya perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk yang memiliki prospek cukup cerah, oleh karena itu perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan-perkembangan produk mereka, diantaranya membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Tujuan keuangan pada tahap pertumbuhan adalah tingkat pertumbuhan penjualan dengan membuat metode pemasaran, dan inovasi terhadap produk sehingga mendongkrak penjualan.

b. *Sustain* (Bertahan)

Tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada Profitabilitas.

c. *Harvest* (Menuai)

Harvest adalah tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Pada tahap ini biasanya perusahaan

hanya melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan untuk perusahaan pada tahap ini adalah arus kas dan pengurangan biaya modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini *manager* mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan bersaing serta mengukur kinerja unit bisnis dalam target segmen ini. Pengukuran dalam *customer perspektif*, memasukan beberapa pengukuran generic dari *outcome* yang meliputi *customer satisfaction*, *customer retention*, *new customer acquisition*, *customer profitability* dan *market and account share* dalam target segmen.

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa lalu, seringkali perusahaan mengonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena sekarang konsumen memiliki banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi konsumen. Sekarang ini, strategi perusahaan telah tergeser fokusnya dari internal ke eksternal, ini untuk memaksimalkan kinerja perusahaan agar lebih baik lagi.

Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para *manager*, terutama untuk unit bisnis juga

harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang lebih spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial yang kemudian memilih segmen mana yang akan dimasuki.

Dalam buku Robert S Kaplan dan David P. Norton (2000:59), untuk perspektif pelanggan pada *Balance Scorecard*, *manager* mengidentifikasi target pelanggan dan segmen pasar dan ukuran-ukuran kinerja pada segmen tersebut. Ada dua kelompok dalam perspektif ini, yaitu :

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama

Kelompok pengukuran pelanggan utama memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

- a. **Pangsa pasar** : Pengukuran ini mencerminkan bagian pasar yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : Jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. **Retensi Pelanggan** : Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

- c. Akuisisi Pelanggan** : Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Kepuasan Pelanggan** : Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam “*value proposition*”.
- e. Profitabilitas Pelanggan** : Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Diluar Kelompok Utama : Mengukur proposisi nilai pelanggan

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Atribut ini dapat dibagi menjadi 3 katagori :

- a. Atribut produk atau jasa** : Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas.
- b. Hubungan pelanggan** : Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

c. **Citra dan Reputasi** :Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal, para manager mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran – ukuran untuk perspektif financial dan pelanggan. Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 80) menyarankan agar manager menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi - mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta pengembangan pemecahan kebutuhan tersebut dilanjutkan dengan proses operasi menyampaikan produk dan jasa ini kepada pelanggan saat ini – dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam :
Inovisi, Operasi dan layanan purna jual, yaitu :

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian

menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Aktivitas ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi terbagi dalam dua bagian :

1. Proses pembuatan produk dan
2. Proses penyampaian produk kepada pelanggan.

c. Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan atau jasa dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran..

4. Persepektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari factor sumber daya manusia, sistem, prosedur dan organisasi. Termasuk dalam persepektif ini adalah pelatihan pegawai dan segala hal yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan factor pendukung dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balance Scorecard* yang pertama.

Menurut Kaplan dan Norton, berbagai perusahaan jasa dan manufaktur menggunakan tiga kategori utama yaitu ;

a. Kapabilitas Pekerja

Dimasa kesejagatan ini, pekerja bukan merupakan beban bagi perusahaan melainkan sebagai investasi bagi perusahaan. Perusahaan harus mengadakan pelatihan dan pendidikan serta berkesinambungan, karena gagasan untuk meningkatkan proses kinerja karyawan memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat dicapai.

b. Kapabilitas sistem.

Dengan kemampuan informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

4. Keunggulan *Balance scorecard*

Balance Scorecard memiliki keunggulan yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik :

a. Komprehensif

Balance scorecard memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lainnya seperti *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Koheren

Dengan *balance scorecard* secara otomatis akan terjadi suatu hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.4. *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengendalian Strategis

1. Konsep Manajemen Strategik

Manajemen strategic dalam buku mulyadi (2001 : 40) didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk

merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Dari definisi tersebut terdapat empat frasa penting berikut :

- a. Manajemen strategic merupakan suatu proses .
- b. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
- c. Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
- d. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategic.

2. Balance Scorecard sebagai inti sistem manajemen *strategic*

Sistem manajemen terdiri dari enam tahap utama : Perumusan strategic, perencanaan strategic, penyusunan program implementasi dan pengendalian. Tahap perencanaan strategic menentukan kekomprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Dengan demikian *Balance Scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategic menghasilkan sasaran strategic dan inisiatif strategic yang komprehensif, sehingga rencana *strategic* yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

3. Peranan *Balance Scorecard* dalam setiap tahap system manajemen strategic.

a. Peranan *Balance Scorecard* dalam tahap perumusan strategic.

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan

lingkungan industri. Disamping itu, *Balance scorecard* juga memperluas perspektif yang dicakup dalam *SWOT analysis*.

b. Peranan *Balance scorecard* dalam tahap perencanaan strategis

Balance Scorecard berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategis yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategis. Kekomprensif dan kekoheren sasaran dan inisiatif strategis ini menjadikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Kekoheren menjadikan tiga hal berikut ini : (1) terwujudnya visi melalui kegiatan operasional yang direncanakan dalam anggaran, (2) tumbuhnya komitmen personel yang mengimplementasikan rencana tersebut, karena adanya rationable diantara komponen total business plan tersebut, dan (3) kecepatan daya tanggap perusahaan dalam menghadapi trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diidentifikasi pada tahap perumusan strategis.

c. Peran *Balance Scorecard* dalam tahap penyusunan program dan penyusunan anggaran.

Penggunaan *Balance Scorecard* untuk menjadikan komprehensif sasaran strategis yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategis memotivasi personel untuk mencari berbagai inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis yang komprehensif tersebut. Dengan demikian, inisiatif strategis yang dihasilkan juga mencakup empat perspektif yang komprehensif.

d. Peran *Balance Scorecard* dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan.

Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat perspektif *Balance Scorecard* tersebut diperbandingkan dengan target yang ditetapkan dalam anggaran dan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel; sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang personel.

2.5. *Going Concern* dan Profitabilitas

a. Aji Dedi Mulawarman (www.google.co.id), mengemukakan;

Going concern merupakan salah satu konsep penting akuntansi konvensional. Inti *going concern* terdapat pada *Balance Sheet* perusahaan yang harus merefleksikan nilai perusahaan untuk menentukan eksistensi dan masa depannya. Lebih detil lagi, *going concern* adalah suatu keadaan di mana perusahaan dapat tetap beroperasi dalam jangka waktu ke depan, dimana hal ini dipengaruhi oleh keadaan financial dan non financial. Kegagalan mempertahankan *going concern* dapat mengancam setiap perusahaan, terutama diakibatkan oleh manajemen yang buruk, kecurangan ekonomis dan perubahan kondisi ekonomi makro seperti merosotnya nilai tukar mata uang dan meningkatnya inflasi secara tajam akibat tingginya tingkat suku bunga.

Going concern menetapkan penilaian aset dengan dasar nonlikuidasi dan menyediakan dasar untuk akuntansi depresiasi karena :

1. Baik nilai sekarang maupun nilai likuidasi tidak memadai untuk penilaian aset, serta meminta penggunaan kos historis untuk penilaian aset.

2. Aset tetap dan aset tidak berwujud diamortisasi selama umur manfaatnya, dan bukan selama periode yang lebih pendek dalam ekspektasi likuidasi.

b. Modul online - Jean Baptiste Say (www.google.com) :

Laba adalah selisih positif antara pendapatan dan pengeluaran dikarenakan proses produksi perusahaan.

Dalam menganalisa teori laba, harus dibedakan dahulu apa yang dimaksud dengan laba Bisnis dan Laba Ekonomis.

Laba Bisnis (profit) adalah seluruh penerimaan suatu perusahaan setelah dikurangi biaya-biaya eksplisit.

Biaya Eksplisit adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam proses seperti gaji, bahan baku, sewa, etc.

Sedangkan yang dimaksud Laba Ekonomis adalah *Total Revenue* yang diterima oleh Perusahaan setelah dikurangi biaya Eksplisit dan Implisit.

Biaya Implisit adalah *Opportunity Cost*

Contoh : Gaji Pemilik

Jenis – Jenis Profit

1. *Risk Bearing Theory of Profit*

Perusahaan harus mendapatkan keuntungan di atas normal (laba ekonomis) apabila jenis usahanya mempunyai resiko yang sangat tinggi.

2. *Frictional Theory of Profit*

Asumsinya : Pasar sering berada dalam posisi disequilibrium. Akibatnya perusahaan tidak pernah mendapat laba di atas normal melainkan laba normal saja.

3. *Monopoly Theory of Profit*

Perusahaan dapat mempertahankan laba di atas normal dalam jangka panjang apabila perusahaan tersebut dapat memperoleh fasilitas dari pemerintah, hak paten, dapat mencapai skala ekonomis, dll.

4. *Inovation Theory of Profit*

Perusahaan dapat memperoleh laba di atas normal apabila ia dapat mencapai penemuanpenemuan baru.

Contoh : IBM, Xerox.

5. *Managerial Efficiency Theory of Profit / Compensatory Top*

Suatu perusahaan dapat mencapai laba di atas normal apabila ia berhasil melakukan efisiensi di berbagai bidang serta dapat memenuhi keinginan konsumennya.