

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Perusahaan

1. Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Jika kinerja personal diberi penghargaan, maka kemungkinan akan menghasilkan kinerja yang tinggi, karena akan memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi dan begitu pun sebaliknya.

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik.

Banyak ahli yang memberikan pengertian tentang kinerja. Beberapa diantaranya menurut :

Standar Akuntansi Keuangan (2007 : 18) menyatakan bahwa :

“Pengertian kinerja perusahaan terkait dengan tujuan laporan keuangan, yaitu: Penghasilan bersih (laba) seringkali digunakan sebagai ukuran kinerja atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investement*) atau penghasilan per saham (*earnings per share*)”.

Mulyadi, (2001 :363) menyebutkan bahwa :

“Kinerja didefinisikan sebagai keberhasilan personal dalam mewujudkan sasaran strategic di empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Yuwono, dkk (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”.

2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001 : 420).

Menurut Lynch dan Cross dalam buku Yuwono, dkk (2002 : 29) yang berjudul “Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard” manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat 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.

B. Balance Scorecard

Dalam lingkungan yang baru ini sistem informasi tradisional yang terbatas pada tolok ukur keuangan yang berkembang dalam revolusi industri ataupun jasa tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Oleh karena itu untuk meningkatkan mutu informasi dan mengimplementasikan strategi perusahaan diperlukan sistem informasi yang meliputi sistem informasi keuangan maupun non keuangan. Kini Kaplan dan Norton telah merancang suatu sistem pengukuran komprehensif yang belakangan ini terkenal dengan sebutan *Balance Scorecard*.

Mulyadi, (2001: 1) menyebutkan bahwa :

“*Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.”

Konsep Balance Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Balance Scorecard terdiri dari dua kata :

- a) Scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

b) *Balanced* (Berimbang) yaitu untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personal yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan nonkeuangan, 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 mengitung keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Ide tentang *Balance Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*". BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang

memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari beberapa perspektif secara simultan.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton, *Renaissance Solution, Inc*, menerapkan *Balance Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi diberbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, BSC tidak saja digunakan sebagai sisem pengukuran kinerja namun berkembang lebih lanjut sebagai sistem manajemen strategis.



Mulyadi (2001:16)

Gambar 2.1. Perkembangan Terkini Peran Balance Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis.

Pada tahap perkembangan terkini, Balance Scorecard tidak hanya difokuskan untuk memperluas kinerja eksekutif, namun meluas ke kinerja seluruh personel (manajer dan karyawan) perusahaan. Pada tahap implementasi dan tahap pemantauan, rerangka Balance Scorecard digunakan untuk menilai secara komprehensif kinerja personel. Oleh karena sejak perencanaan strategik, penyusunan program, sampai ke penyusunan anggaran, personal telah menyusun rencana komprehensif untuk mewujudkan masa depan perusahaan, maka penindaklanjutan rencana dan penilaian kinerja personel perlu dilakukan secara komprehensif pula.

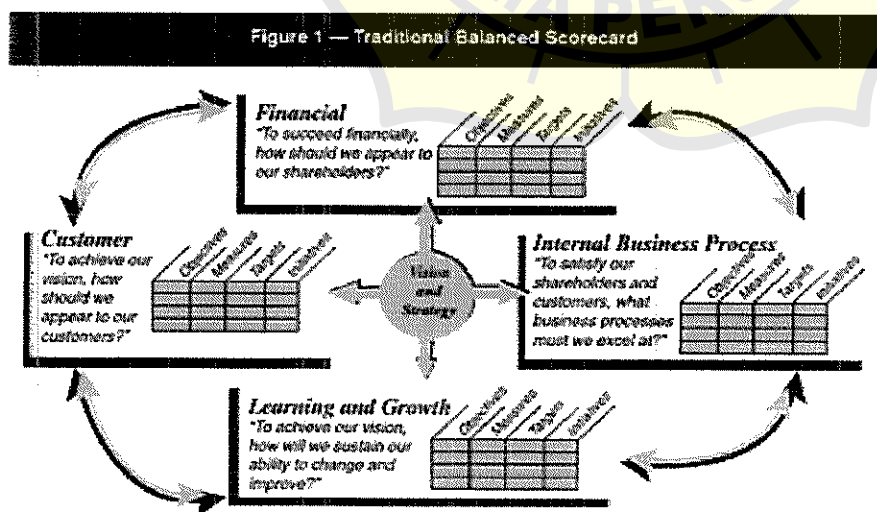
Tujuan dan pengukuran keuangan dalam Balanced Scorecard bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh Balanced Scorecard menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

- a) Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
- b) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- c) Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

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

1. *Balance Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balance Scorecard* (Lihat Gambar 2.2).



Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1996) : 76.

Gambar 2.2. *Balance Scorecard*

Dari gambar diatas dikatakan dalam perseptif finansial bahwa “untuk berhasil secara finansial, apa yang harus kita perhatikan pada pemegang saham?”. Dari perspektif Pelanggan dikatakan bahwa “untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perhatikan kepada pelanggan kita?”. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan bahwa “untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk merubah dan meningkatkan diri?”. Dan pada perspektif proses bisnis internal dikatakan bahwa “untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan kita proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”.

Balance Scorecard seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balance Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan scorecard juga mengatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balance Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan focus pengukuran scorecard untuk menghasilkan

berbagai proses manajemen penting :

- a) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

- a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan perspektif rencana strategi keperspektif non keuangan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, Balanced Scorecard akan memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran-sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value yang terbaik bagi customer yang dihasilkan dari

personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja seperti diatas akan memberikan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, serta memberikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

b) Koheren

Balanced Scorecard akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkannyasasaran strategi diperspektif proses bisnis intern atau costumers akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkannyasasaran strategi diperspektif keuangan karena perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

c) Seimbang

Balanced Scorecard akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang, terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing-masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai:

- 1) Financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari perspektif keuangan.
- 2) Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value yang terbaik bagi costumers adalah tujuan dari perspektif pelanggan.

3) Proses yang produktif dari cost effective adalah tujuan dari perspektif bisnis / intern.

4) Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang diabaikan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced Scorecard mengukur sasaran–sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran–sasaran strategi diperspektif customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

3. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan perkembangan baru dalam dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan Balanced Scorecard, misalnya :

- a) Balanced Scorecard belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- b) Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam Balanced Scorecard merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
- c) Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Aspek-Aspek yang diukur dalam Balance Scorecard menurut Yuwono, dkk (2002 : 31) :

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan tersebut dapat tercermin dalam sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan penilaian pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton ada tiga tahap dalam pengukuran kinerja keuangan dalam kehidupan bisnis, yaitu :

Pertumbuhan (*Growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk dan jasa yang secara

signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikan dengan komitmen yang mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Jadi tolok ukur kinerja yang tepat pada tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Bertahan (*Sustain*) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan menambahkannya jika mungkin dan juga meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini misalnya ROI, ROI, dan sebagainya.

Panen (*Harvest*) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/ menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2) Perspektif Pelanggan

Balance Scorecard juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Karena dalam filosofi manajemen terkini menunjukkan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang unggul dalam jangka panjang maka harus menciptakan produk dan jasa yang bernilai untuk konsumen. Karena jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari perusahaan lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

- 1) Kelompok pengukuran inti *core measurement group*. Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (customer value proposition). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a) Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- b) Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c) Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam :

- a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, Unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan rutin dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar adalah kekuatan kunci bagi perusahaan.

b) Proses Operasi

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

- a. Proses pembuatan produk
- b. Proses penyampaian produk kepada pelanggan.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk

dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Biasanya dari ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas pekerja. Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a) Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b) Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan

perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c) Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas sistem informasi. Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

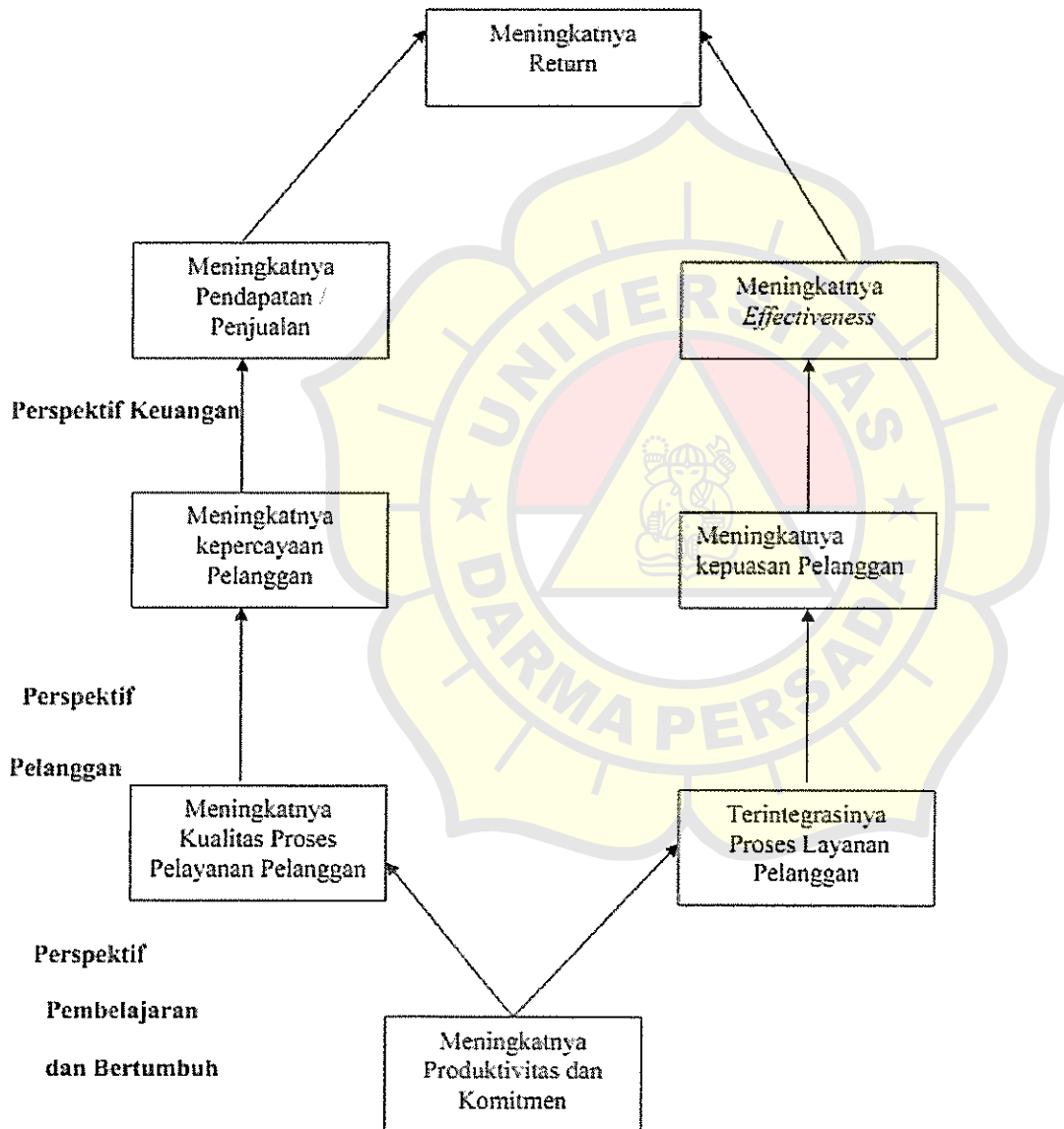
3) Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

4. Hubungan Antar Perspektif

Menurut Mulyadi dalam skripsi Ahmad Falah Rusdiyanto berjudul “*ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PDAM KABUPATEN SEMARANG*” mengemukakan bahwa konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam Balanced Scorecard terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran

masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada

perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat kita lihat pada gambar 2.3 berikut ini :



Sumber : Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999

Gambar 2.3 Hubungan Antar Perspektif

5. Cara Mengukur **Balanced Scorecard**

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi (2001) adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan rating scale sebagai berikut:

Tabel 2.1

Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi 2001

Setelah menentukan rating scale, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2

UKURAN KINERJA BALANCE SCORECARD

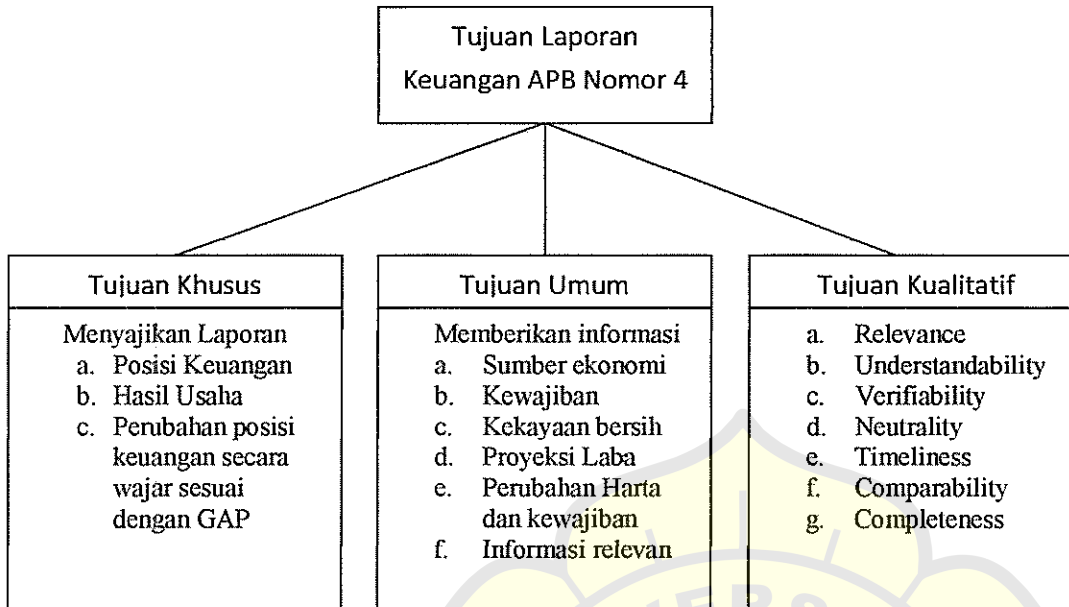
Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		SKOR
		Hasil	Pemicu Kerja	
FINANSIAL	Meningkatkan pendapatan dan kinerja operasi Memenuhi harapan pemegang saham Pengendalian Aktiva	ROE	Bauran Pendapatan	1
		ROI		1
		Total Aset Turnover		1
		Profit Margin On Sales		1
PELANGGAN	Meningkatnya Kepercayaan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Survey kepuasan pelanggan	1
		Customer Retention	Loyalitas Pelanggan	1
		Customer Aquisition	Bertambahnya Pelanggan Baru	1
INTERNAL	Pelayanan Responsif	Jasa Proyek yang Terselesaikan Per tahun	Efisiensi Pelayanan	1
PEMBELAJARAN	Meningkatnya kapabilitas karyawan	Kepuasan Karyawan	Survey Kepuasan Karyawan	1
	Karyawan Keluar Berkurang	Retensi Karyawan	Meningkatnya komitmen karyawan	1
TOTAL SKOR				10

C. Laporan Keuangan

Untuk mengukur *Balance Scorecard* dari aspek Persepektif Keuangan, tentunya harus melihat dari laporan keuangan perusahaan yang berisi Neraca dan Laporan Laba Rugi. Dan kemudian laporan keuangan perusahaan tersebut akan dianalisis dengan menggunakan rasio-rasio keuangan.

Laporan keuangan merupakan hasil akhir dari suatu proses pencatatan, yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. Laporan keuangan juga merupakan kesimpulan dan pencatatan transaksi yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Suatu laporan keuangan akan bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna apabila informasi yang disajikan dapat dipahami. Akan tetapi, informasi dalam laporan keuangan belum begitu jelas dan tidak semua orang dapat memahaminya. Padahal laporan keuangan juga sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan. Untuk itulah diperlukan analisis laporan keuangan sebagai alat bantu dalam penyederhanaan data-data yang disajikan dalam laporan keuangan sehingga menjadi lebih mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang membaca dan memerlukan informasi keuangan.

Menurut Standar Akutansi Keuangan, Tujuan Laporan Keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.



Harahap, dalam buku Irham Fahmi yang berjudul Analisis kinerja keuangan, 2011.

Gambar 2.4. Tujuan Laporan Keuangan Menurut APB Statement No. 4

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai definisi dari laporan keuangan :

Menurut Munawir (2004 : 2) “Laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil dari proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut”.

Menurut Sundjaja (2001 : 47) Laporan keuangan adalah suatu laporan yang menggambarkan hasil dari proses akuntansi yang digunakan sebagai alat komunikasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan dengan data keuangan atau aktivitas perusahaan.”

Menurut Kasmir (2008 : 7) ;

“Laporan Keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu”.

Jadi, dapat dikatakan bahwa Laporan Keuangan adalah suatu hasil dari proses pencatatan transaksi-transaksi keuangan yang digambarkan ke dalam neraca dan laporan laba/rugi selama tahun buku yang bersangkutan.

1. Macam-macam Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan melibatkan penggunaan berbagai macam laporan keuangan yang terdiri atas bagian tertentu mengenai suatu informasi yang penting. Sebenarnya laporan keuangan banyak macamnya, namun yang akan penulis bahas di sini hanyalah laporan keuangan yang pokok saja, yaitu neraca dan laporan laba rugi.

a. Laporan Neraca

Menurut Harahap (2006 : 107), Laporan Neraca disebut juga dengan laporan posisi keuangan perusahaan, adalah laporan yang menggambarkan posisi aktiva, kewajiban dan modal pada saat tertentu.

Neraca itu sendiri mempunyai elemen-elemen antara lain sebagai berikut:

1) Aktiva (Assets, Harta)

Aktiva adalah sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Aktiva biasanya terdiri dari :

a) Aktiva Lancar

b) Aktiva Tetap

c) Aktiva Lain-Lain

2) Hutang (*Liabilities*)

Hutang adalah kewajiban-kewajiban yang harus dilunasi oleh suatu perusahaan. Hutang biasanya terbagi menjadi :

a) Hutang Lancar

b) Hutang Jangka Panjang

c) Modal

b. Laporan Laba Rugi

Menurut A.J. Keown, dkk, dalam buku Dasar-dasar Manajemen Keuangan, yang diterjemahkan oleh Djakman (2004 : 80), laporan rugi laba adalah laporan untuk periode tertentu yang terdiri atas penerimaan bersih dikurangi beban periode itu.

Menurut Harahap, dalam buku Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan (2006 : 73), Laba rugi menggambarkan hasil yang diperoleh atau diterima oleh perusahaan selama satu periode tertentu, serta biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan hasil tersebut. Hasil dikurangi biaya-biaya merupakan laba atau rugi. Kalau hasil lebih besar dari biaya berarti laba. Sebaliknya, kalau hasil lebih kecil dari biaya-biaya, berarti rugi.

Untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dengan *Balance Scorecard* yaitu menggunakan:

1) *Return On Investment (ROI)*

Hasil pengembalian investasi atau *Return on Investment* merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*Return*) atas jumlah aktiva yang digunakan perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya. Disamping itu, hasil pengembalian investasi menunjukkan produktivitas dari seluruh dana perusahaan, baik modal pinjaman maupun modal sendiri. Semakin kecil ROI, semakin kurang baik demikian sebaliknya. Rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas dari keseluruhan operasi perusahaan.

Rumus untuk mencari *Return On Investment (ROI)* dapat digunakan sebagai berikut :

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

2) *Return On Equity (ROE)*

Menurut Kasmir (2008 : 202) Hasil pengembalian ekuitas atau *return on equity* merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi ROI, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya.

Rumus untuk mencari *Return On Equity (ROE)* dapat digunakan sebagai berikut :

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

3) *Total Asset Turnover*

Total asset turnover menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume pendapatan tertentu. Semakin tinggi rasio total asset turnover berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan pendapatan. Dengan kata lain jumlah asset yang sama dapat memperbesar volume pendapatan apabila total asset turnovernya ditingkatkan atau diperbesar. Total asset turnover ini penting bagi para kreditur dan pemilik perusahaan tetapi akan lebih penting lagi bagi para manajemen perusahaan, karena hal ini akan menunjukkan efisiensi tidaknya penggunaan seluruh aktiva didalam perusahaan.

Rumus untuk menghitung *Total Asset Turnover* dapat dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Total Asset}}$$

4) *Profit Margin On sales*

Profit margin on sales atau biasa disebut *Net Profit Margin* merupakan ratio antara laba bersih yaitu pendapatan sesudah dikurangi dengan seluruh biaya-biaya termasuk pajak dibandingkan dengan

pendapatan. Semakin tinggi *net profit margin*, semakin baik operasi suatu perusahaan.

Rumus untuk menghitung *profit margin on sales* dapat dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Profit Margin On Sales} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai Balance Scorecard telah dilakukan pada beberapa perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut. Pengukuran dengan metode Balance Scorecard lebih menunjukkan informasi-informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur dari sisi keuangan saja melainkan juga sisi non keuangan. Adapun beberapa penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novella Aurora (2011) mengenai Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran kinerja (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang) menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik. Dari pihak rumah sakit pada perspektif karyawan kurang adanya pelatihan padahal pelatihan tersebut akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawan. Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dan banyaknya inovasi

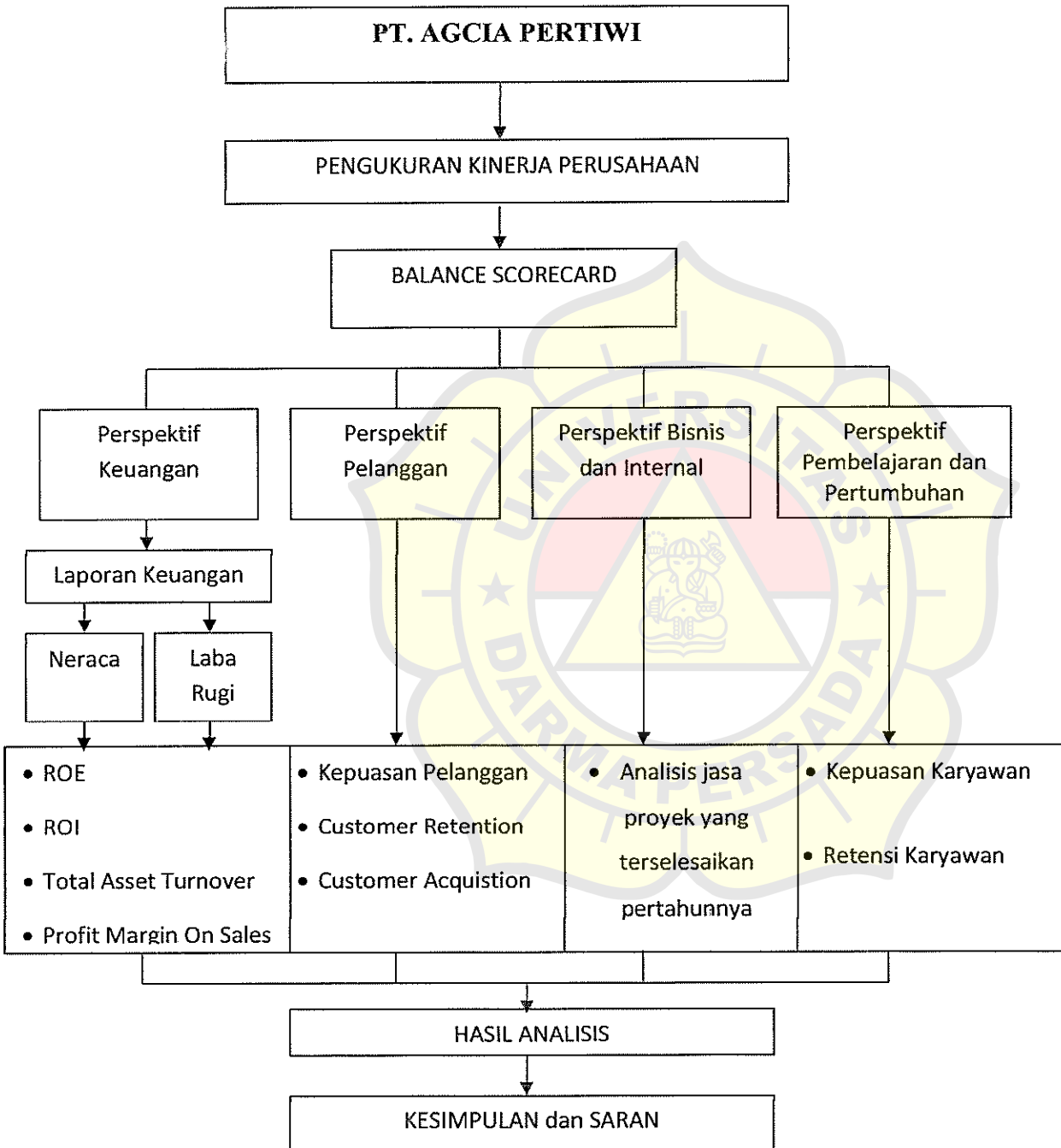
yang terjadi pada RSUD Tugurejo Semarang sehingga akan menarik banyak minat masyarakat untuk terus melakukan pengobatan di rumah sakit tersebut, terlebih-lebih jika dapat menarik calon pasien baru. Semakin meningkatnya jumlah pasien dan calon pasien akan meningkatkan pendapatan rumah sakit dimana pendapatan itu sendiri akan dialokasikan kembali untuk mendanai segala kegiatan yang menunjang kegiatan pelayanan jasa di RSUD Tugurejo Semarang seperti mendanai segala kegiatan pelatihan/seminar untuk karyawan, pembelanjaan peralatan dan perlengkapan terbaru dan paling canggih untuk menunjang kualitas pelayanan jasa di rumah sakit. Selain itu para karyawan rumah sakit juga perlu menciptakan kenyamanan pada para calon pasien beserta keluarganya dengan keramahan dalam melayani mereka.

2. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) mengenai Analisis Kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro menyatakan bahwa hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profi Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada perspektif pelanggan tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna

jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Dan hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni (2011) mengenai Analisis Kinerja dengan menggunakan Metode Balance Scorecard pada PT. PLN (Persero) wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar menyatakan *bahwa* pada perspektif keuangan, dimana rasio ROA-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2009 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan. Begitu pula dengan rasio ROE yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Sedangkan untuk TATO mengalami fluktuatif setiap tahunnya, dan *Profit Margin* yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan perspektif pelanggan, hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan terus menerus tiap tahunnya. Sedangkan *number of complain* dan *customer acquisition* tiap tahunnya mengalami penurunan. Kondisi yang hampir sama dengan *part million defect rate error rate* dan MEC yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Meskipun pada tahun 2010, MEC mengalami penurunan yang relatif kecil dari tahun 2009. Penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan

Kerangka Pikir :



Gambar 2.5 Kerangka Pikir

Keterangan :

Gambar alur pikir diatas menjelaskan bahwa data diperoleh dari PT. Agcia Pertiwi, yang datanya akan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan menganalisis empat aspek penting yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengukur perspektif keuangan yang akan digunakan adalah laporan keuangan yaitu berupa neraca dan laporan laba rugi yang nantinya akan dianalisis dengan menggunakan rasio keuangan seperti *ROE*, *ROI*, *Total Asset Turnover*, *Profit Margin On Sales* . Perspektif pelanggan yang akan dianalisis adalah kepuasan pelanggan, *Customer Retention*, dan juga *Customer Acquisition*. Perspektif bisnis internal akan menganalisis tentang berapa banyak jasa proyek yang terselesaikan pertahunnya. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menganalisis tentang kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Hasil analisis dari keempat aspek tersebut dapat memberikan kesimpulan bahwa kinerja perusahaan Agcia Pertiwi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* sedang dalam keadaan baik atau belum baik, yang nantinya dapat sebagai informasi yang bermanfaat untuk pihak intern perusahaan ataupun eksternal perusahaan (investor).