



BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN



Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

A. Pengantar

Setiap perusahaan pasti memerlukan petunjuk untuk melakukan langkah selanjutnya dalam membuat keputusan. Petunjuk tersebut akan digunakan oleh manajemen tingkat atas melalui penghitungan akan penilaian kinerja perusahaan. Selain itu para pemegang saham juga memerlukan informasi mengenai keadaan perusahaan baik kinerja keuangan maupun kinerja perusahaan akan produk dan pelanggan. Para calon investor juga akan menggunakan informasi kinerja tersebut sebagai informasi untuk mengetahui kinerja perusahaan.

Tidak hanya itu saja isu-isu atau berita-berita yang beredar di masyarakat juga sangat penting bagi perusahaan, pemegang saham, dan investor. Perusahaan harus menciptakan image yang sebaik mungkin. Sebab dengan memiliki image yang positif maka akan berdampak positif pula bagi perusahaan untuk menjalankan usahanya kedepan. Sedangkan jika perusahaan yang memiliki image buruk cenderung akan sulit untuk memperoleh kemajuan atau progress bagi perusahaan. Dan jika image perusahaan sudah buruk maka akan sulit bagi perusahaan untuk memulihkannya seperti semula. Pada umumnya perusahaan yang memiliki image yang buruk dan tidak memiliki kekuatan untuk mempertahankannya biasanya akan mengalami kebangkrutan.

Oleh sebab itu perusahaan dari direktur hingga manager selalu berusaha melakukan control yang cukup sering. Sehingga jika terdapat masalah yang muncul langsung dapat ditangani dan tidak melebar kepada bagian yang lainnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



B. Telaah Pustaka

Ⓒ Pengertian Pengukuran Kinerja

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem tersebut, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan masa kini dan masa depan; jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan tinggi, sehingga hal ini menyebabkan tingginya usaha personel untuk menghasilkan kinerja. Jika kinerja personel tidak diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan rendah, sehingga hal ini menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 297) adalah : Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pengertian penilaian kinerja adalah istilah umum bagi teknik-teknik,

③ khususnya penelitian metode dan pengukuran kerja, yang digunakan dalam pengamatan pekerjaan manusia dalam segala seginya, dan yang secara sistematis menjurus ke penyelidikan dari semua faktor yang mempengaruhi dayaguna serta hemat-cermatnya keadaan yang sedang diamati, agar supaya dapat diperoleh perbaikan. Selain itu penilaian kinerja adalah penerapan teknik yang dirancang untuk menetapkan waktu bagi seorang penkerja yang memenuhi persyaratannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu pada tingkat prestasi yang ditetapkan.

Seringkali didalam penerapan tersebut bermaksud untuk meningkatkan jumlah penghasilan dari jumlah sumber tertentu tanpa harus menambah modal, terkecuali mungkin dalam jumlah yang kecil sekali. Penelitian kerja dapat dikatakan berhasil karena bersifat sistematis dalam penyelidikan persoalan yang bersangkutan dengan perkembangan penyelesaiannya.

Penyelidikan yang sistematis memerlukan waktu. Oleh sebab itu di dalam perusahaan yang terkecil sekalipun memerlukan pemisahan pekerjaan dalam menyelenggarakan penelitian kerja dari tugas manajemen. Seorang manajer yang ahli jarang dapat melaksanakan penilaian kerja pada salah satu aktivitas yang berlangsung tanpa mengalami gangguan. Ini berarti dapat dikatakan bahwa tidak mungkin untuk mendapatkan segala faktor mengenai apa yang sedang terjadi selama aktivitas itu sedang berlangsung. Terkecuali segala fakta diketahui maka tidak mungkin untuk memastikan bahwa perubahan dalam prosedur yang diadakan adalah didasarkan pada informasi yang tepat dan akan efektif sepenuhnya. Dan tidak ada gunanya untuk berpegang pada pernyataan para petugas atau pegawai lainnya, karena berkali-kali terbukti bahwa mereka tidak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

③ Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



selalu mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Tetapi dengan melakukan penelitian secara terus menerus di tempat kerja atau di tempat berlangsungnya kegiatan akan dapat diperoleh fakta yang bersangkutan.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (stakeholders) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

a. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

(1). Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplicit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

(2). Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

(3). Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

(4). Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

b. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses ke karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat

penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Tunggal (2003: 8) bahwa tolak ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam *Balanced Scorecard* perusahaan adalah : Financialperspective, yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan yang terdiri atas :

(1). Return On Asset (ROA) dengan formulasi :

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Net\ Asset}$$

(2). Return On Equity (ROE) dengan formulasi :

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Equity\ Capital}$$

(3). Total Asset Turnover (TATO) dengan formulasi :

$$TATO = \frac{Net\ Sales}{Total\ Asset}$$

(4). Profit Margin On Sales (Pmos) dengan formulasi :

$$Pmos = \frac{Net\ Income}{Sales}$$

(5). Sales Growth dengan formulasi :

$$Sales\ Growth = \frac{Sales\ periode\ saat\ ini - sales\ periode\ sebelumnya}{sales\ periode\ sebelumnya}$$

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

(6). Customer perspektive, perspektive ini mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen pasar yang meliputi :

(a) Customer Retention dengan Formulasi :

$$Customer\ retention = \frac{Jumlah\ pelanggan\ yang\ tetap}{total\ pelanggan} \times 100\%$$

(b) Number Of Complain dengan formulasi :

$$Number\ of\ Complain = \frac{Jumlah\ klaim}{total\ pelanggan}$$

(c) Customer Acquisition dengan formulasi :

$$Customer\ Acquisition = \frac{Jumlah\ pelanggan\ baru}{total\ pelanggan} \times 100\%$$

(7). Internal proces business perspective, salah satu ukuran kinerja balanced scorecard yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial yang meliputi :

(a) Supplier lead time

(b) Part Million Defect Rate (PMDR)

(8). Learning and Growth perspective ini mengidentifikasikan struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang meliputi :

(a) Percentage Of Employee Turnover dengan formulasi :

$$Percentage\ of\ Employee\ Turnover = \frac{Jumlah\ Karyawan\ yang\ keluar}{Jumlah\ karyawan\ yang\ tinggal}$$

(b) Absenteeism dengan formulasi :

$$Absenteeism = \frac{Jumlah\ rata-rata\ karyawan\ absen}{Jumlah\ Karyawan}$$

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(c) Employee Training dengan formulasi :

$$Employee\ training = \frac{Jumlah\ karyawan\ training}{Jumlah\ karyawan}$$

2. Balanced Scorecard

a. Konsep, Sejarah, dan Perkembangan Balanced Scorecard

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul :*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*”. Dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Mulyadi, 2001)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. (nair mohar, 2004)

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *balanced scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut “*Measure That Driver Performance*”.

Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (feedback) tentang kinerja

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Pada tahap perkembangannya, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *balanced scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *balanced scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

b. Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1960-an, Perancis mengembangkan suatu konsep yang sama dengan *balance scorecard* yang dinamai “*Tableau de Bord*” atau “*Dashboard*”. Di Eropa khususnya di Perancis, manager telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja, *tableau de Bord*, yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. *Tableau de Bord* mengidentifikasi pemicu keberhasilan perusahaan dalam 4 bidang : logistic, pemanufakturan, personalia dan administrasi. Irwan (2009;43)

Balaced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Revue Edisi Januari – Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Balanced Scorecard cocok satu sama lain *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktifitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak kerja kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan variant biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan. Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai factor-faktor non financial yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran financial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dari visi dan strategi perusahaan. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi tau individu.

Menurut Mohan Nair (2004: 13) pengertian *Balanced Scorecard* adalah suatu metodologi untuk memecahkan tantangan didalam keseimbangan teori dari strategi dengan suatu pengesahan. Dimana memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Metodologi ini adalah baik dalam strategi manajemen bisnis
- Dapat digunakan sebagai bahasa yang umum dalam setiap level organisasi
- Dapat digunakan didalam pengaturan umpum pricipal untuk mengelola operasi setiap harinya dimana sama baiknya dengan strategi perusahaan besar
- Di disain untuk menidentifikasi dan tujuan mengelola bisnis
- Menyediakan keseimbangan tertentu yang memiliki kekuatan yang berlawanan didalam strategi

Menurut Mulyadi (2001:1) *Balanced Scorecard* merupakan contemporary management tool yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh sebab organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indication*).

Menurut Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Menurut Umar (2002: 370) mengemukakan definisi *Balanced Scorecard* Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan testable strategi dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

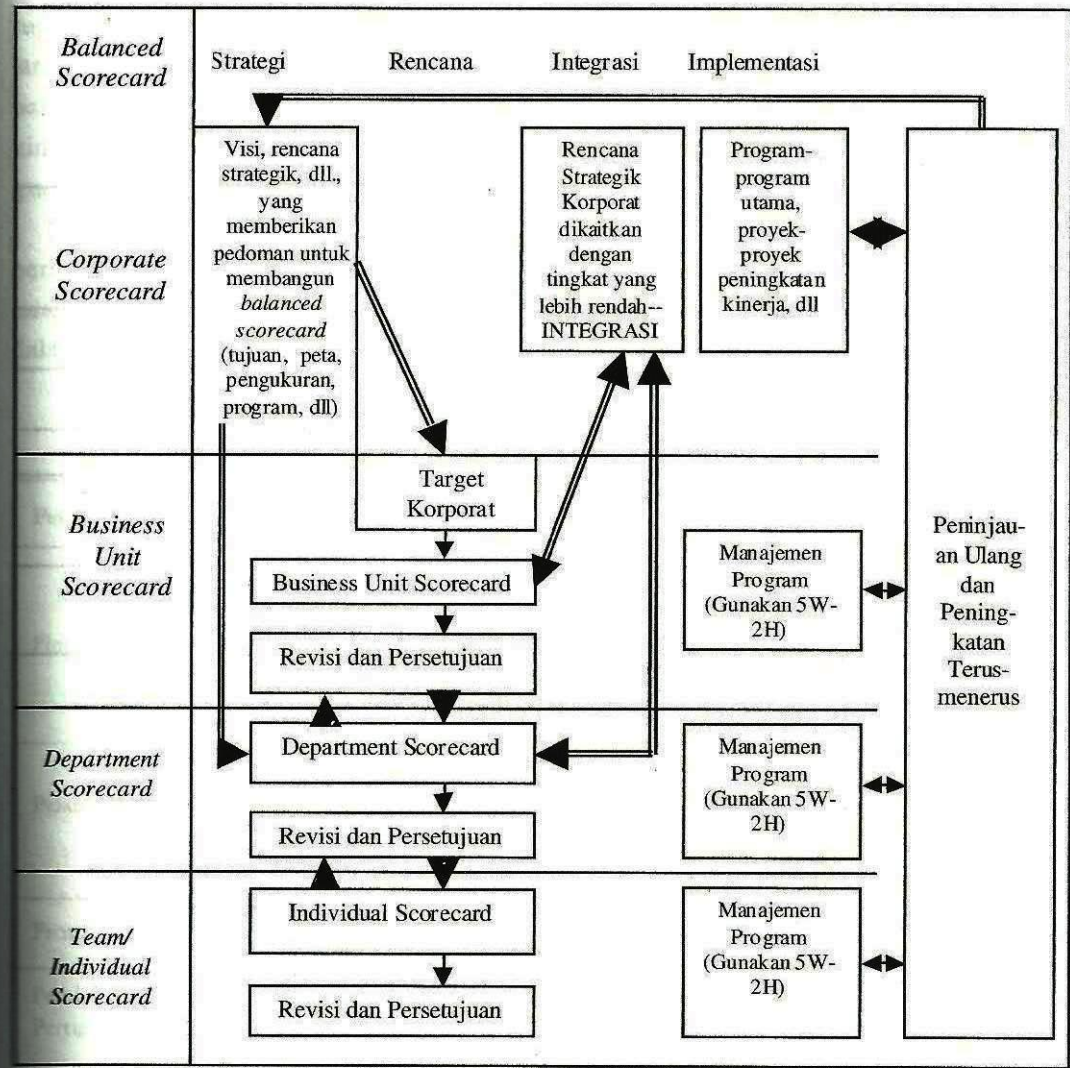
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Gambar 2.1

Implementasi *Balanced Scorecard* untuk seluruh Organisasi menurut Vincent Gasperz (2002:129)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Suatu sistem manajemen *Balanced Scorecard* tidak muncul secara tiba-tiba atau dalam waktu singkat. Mengingat ruang lingkup, kompleksitas, dan dampak yang ditimbulkan, maka sistem manajemen *Balanced Scorecard* harus diterapkan mengikuti tahap-tahap tertentu sepanjang waktu. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan sistem manajemen



Balanced Scorecard, membutuhkan waktu transformasi dari sistem manajemen lama ke sistem manajemen *balanced scorecard* sekitar dua tahun, dan baru memulai secara lengkap penerapan sistem manajemen *Balanced Scorecard* pada tahun-tahun ke tiga.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

- (1). *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- (2). *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- (3). *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Menurut Mulyadi (2001:63) *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki 4 keunggulan yakni:

- (1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan
- (2) Menghasilkan *total business plan* yang komprehensif
- (3) Menghasilkan *total business plan* yang koheren
- (4) Menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur



e. Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

C *Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *balanced scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard*.

(1) Perspektif Finansial

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode.

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

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Ketika mendefinisikan nilai bagi pemegang saham (*perspektif finansial*), manajemen perusahaan harus mempertimbangkan tahap-tahap didalam siklus hidup bisnis (*business life cycle*), yang pada dasarnya dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu: perusahaan yang berada pada tahap awal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pertumbuhan (*early stage company*), perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan (*sustainable stage company*), dan perusahaan yang berada pada tahap kematangan (*mature stage company*).

Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan (*early stage company*) memiliki produk (barang dan/atau jasa) yang bertumbuh secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*), penghasilan/ keuntungan positif (*positive earnings*), dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar (*sales and market share growth*).

Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan (*sustainable stage company*) memiliki produk (barang dan/atau jasa) yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi (*return on investment- ROI*), dan peningkatan keuntungan kotor (*gross margin*).

Perusahaan yang berada pada tahap kematangan (*mature stage company*) memiliki produk (barang dan/atau jasa) yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas (*cash flow management*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), dan nilai tambah kas (*cash value added*).

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tema-tema strategis (*strategic themes*) untuk perspektif finansial yang umum ditampilkan pada ketiga tahap dari siklus hidup bisnis adalah pertumbuhan dan keberagaman sumber penerimaan (*revenue growth and mix*), reduksi biaya dan/atau peningkatan produktivitas (*cost reduction/productivity improvement*) dan utilisasi aset dan/atau strategi investasi (*asset utilization/investment strategy*).

Tabel 2.1

Pengukuran strategis dari tema finansial

STRATEGI UNIT BISNIS	Tahap-tahap	Peningkatan Penerimaan	Peningkatan Produktivitas	Peningkatan Utilisasi Aset
	Awal (<i>Early</i>)	Tingkat peningkatan penjualan per segmen pasar, persentase penerimaan dari produk baru dan pelanggan baru	Tingkat penjualan per karyawan	Persentase investasi terhadap penjualan, persentase R&D terhadap penjualan
	Berlangsung (<i>sustainable</i>)	Pangsa pasar dari target pelanggan profitabilitas	Produksi dibandingkan terhadap pesaing, tingkat reduksi	Rasio-rasio modal kerja, tingkat kerja, tingkat

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

R a R R a s i o		dari lini produk dan pelanggan, persentase penerimaan dari pelanggan baru	biaya, pengeluaran/biaya tidak langsung dibandingkan terhadap penjualan	pengembalian investasi-ROI tingkat utilisasi aset
	Matang <i>(Mature)</i>	Profitabilitas lini produk dan pelanggan, persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya per unit produk, biaya per unit transaksi	Tingkat pengembalian investasi (<i>payback period</i>)

Profitabilitas (Profitability Ratio)

Rasio profitabilitas mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

- Keuntungan Kotor (*Gross Margin*)

$$\text{Keuntungan kotor} = \frac{\text{Penjualan bersih} - \text{biaya penjualan}}{\text{harga pokok penjualan}}$$

Rasio keuntungan kotor atas penjualan merupakan pembagian antara keuntungan kotor dan penjualan bersih (*net sales*), yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Manajemen bisnis perlu memperhatikan seperti memonitor biaya penjualan/ harga pokok penjualan (*cost of sales-cost of goods sold/ cost of merchandise sold*) dari satu periode



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

ke periode berikutnya. Selain itu memperkirakan biaya penjualan langsung/ harga pokok penjualan dengan memperkirakan tingkat yang diinginkan.

- Keuntungan bersih (*Net Profit Margin*)

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{penjualan bersih}}$$

Keuntungan bersih

$$\begin{aligned} &= (\text{penjualan} + \text{pendapatan lain} - \text{lain}) \\ &- (\text{biaya langsung} + \text{biaya tidak langsung} \\ &+ \text{bunga pinjaman dan pajak}) \end{aligned}$$

Nilai keuntungan bersih ini dapat dilihat pada garis paling bawah dari laporan rugi/laba. Rasio laba bersih terhadap penjualan adalah yang paling penting, karena mampu menggambarkan kesuksesan dari suatu operasi perusahaan, dan rasio ini biasa digunakan untuk memperkirakan atau memproyeksikan profitabilitas dalam suatu rencana bisnis. Semakin tingginya nilai persentase keuntungan bersih dibandingkan penjualan bersih, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

- Tingkat pengembalian aset (*Return on Assets-ROA*)

$$ROA = \frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{aset total}}$$

Rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang terkadang disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment = ROI*). Nilai persentase ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Tingkat pengembalian modal sendiri (*Return on Equity –ROE*; juga sering disebut sebagai *Return on Net Worth*)

ROE merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity/net worth*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, karena berarti bisnis itu memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke dalam perusahaan.

Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*)

Rasio aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (*aset*). Rasio aktivitas menganggap bahwa sebaiknya terdapat suatu keseimbangan yang layak dari penjualan dengan berbagai sumber aset, seperti inventori, piutang, aset tetap, dan aset lainnya.

- Tingkat perputaran piutang dagang (*AR Turnover-accounts receivables turnover*)

$$AR\ Turnover = \frac{\text{rasio penjualan kredit}}{\text{saldo piutang dagang}}$$

Rasio ini sering disebut juga sebagai rasio penjualan atas piutang dimana mengukur bagaimana baiknya bisnis mengumpulkan piutang. Semakin tinggi nilai rasio mana menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mengumpulkan piutang dagang semakin baik.



- Tingkat perputaran inventori (*Inventory Turnover*)

Inventory turnover

$$= \frac{\text{Cost of sales}}{(\text{inventory beginning} + \text{inventory ending})/2}$$

Semakin tinggi nilai tingkat perputaran inventori, kinerja perusahaan semakin baik, karena akan memenuhi kebutuhan aliran kas dan modal kerja. Jika tingkat perputaran inventori harus tinggi/cepat, manajemen bisnis harus merencanakan agar tingkat perputaran inventori dapat ditingkatkan.

- Tingkat perputaran harta total (*Total Assets Turnover*)

Total Assets Turnover adalah rasio penjualan terhadap harta (*aset*) total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta total secara efisien. Semakin tinggi tingkat perputaran harta total, maka perusahaan semakin efisien mengelola harta totalnya.

Mengingat tingkat perputaran harta total harus meningkat terus-menerus dari periode ke periode, maka dalam penetapan rencana bisnis, perusahaan perlu mengusahakan agar rasio tingkat perputaran harta total terus ditingkatkan melalui peningkatan penjualan dan/atau penjualan terhadap harta perusahaan yang tidak produktif. Perputaran harta total yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin meningkat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Rasio Hutang (*Debt Ratios*)

Rasio ini mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

- Hutang Terhadap Kekayaan Bersih (*Debt to Net Worth*)

$$\text{Debt to Net Worth} = \frac{\text{total liabilities}}{\text{total net worth}}$$

Semakin kecil nilai rasio berarti kinerja perusahaan semakin meningkat. Sedangkan semakin rendah nilai rasio hutang terhadap kekayaan bersih, berarti kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

- Hutang Jangka Pendek Terhadap Total Hutang/Kewajiban (*Short-term Debt to Liabilities*)

$$\text{Short – term debt to liabilities} = \frac{\text{Short debt}}{\text{total liabilities}}$$

Semakin rendahnya hutang jangka pendek dibandingkan total hutang menunjukkan bahwa kinerja manajemen perusahaan dalam mengelola hutang semakin baik.

Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Rasio likuiditas mengukur sebaik apa sebuah perusahaan dapat memenuhi kewajibannya. Pada umumnya perhatian utama ahli finansial adalah likuiditas.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Rasio Lancar (*current ratio*)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{short term assets}}{\text{short term liabilities}}$$

Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/hutang jangka pendek. Rasio lancar menunjukkan berapa kasi aset lancar-aktiva/harta lancar-dapat membayar hutang lancar. Secara historis, angka 2:1 merupakan perbandingan ideal yang minimum, namun perbandingan yang sesungguhnya sangat bergantung pada situasi dan kondisi finansial perusahaan. Dalam bagian ini jika nilai rasio lancar yang semakin tinggi menunjukkan kinerja manajemen perusahaan dalam mengelola aset lancar dan hutang lancar yang semakin baik.

- Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

$$\text{Rasio cepat} = \frac{(\text{aset lancar} - \text{inventori})}{\text{hutang lancar}}$$

Aset cepat terdiri dari kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan, dan piutang dagang. Aktiva/ aset ini dianggap cepat karena aktiva tersebut merupakan kas atau yang bisa dikonversikan menjadi kas dalam sehari. Jenis aktiva/ aset lain, seperti inventori/persediaan, baik barang jadi, setengah jadi, atau bahan baku, memakan waktu yang lebihlama untuk dikonversikan ke dalam bentuk kas, sehingga merupakan aset yang tidak likuid atau tidak vepat dapat dikonversikan. Dengan demikian, aset ini harus dikeluarkan dari kategori aset cepat. Banyak ahli finansial mempertimbangkan bahwa ukuran rasio cepat adalah lebih baik dibandingkan dengan rasio lancar, karena inventori/persediaan sering

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

tidak dapat dikonversikan secara cepat ke dalam bentuk kas (uang tunai). Nilai rasio cepat yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja manajemen perusahaan semakin meningkat.

(2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Karena itu, identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan anda. Susun kebutuhan-kebutuhan spesifik itu dalam daftar kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan, diperlukan untuk mengidentifikasi pelanggan berdasarkan beberapa pertimbangan atau karakteristik berikut:

(a) Pertimbangan geografi

- Lokasi pelanggan
- Lokasi fasilitas produksi atau pelayanan
- Preferensi regional
- Populasi

(b) Aktivitas umum pembeli

- Bisnis
- Pemerintah atau institusi
- Pribadi



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(c) Posisi atau tanggung jawab pembeli

- Pemilik bisnis
- Manajer bisnis
- Pejabat pemerintah
- Karyawan
- Individual

(d) Karakteristik pribadi pembeli

- Umur
- Karakteristik fisik
- Gender
- Tingkat pendapatan
- Tingkat pendidikan
- Hobi
- Afiliasi politik
- Keanggotaan organisasi, dan lain-lain

Disamping kebutuhan spesifik pelanggan, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar (strategi pemasaran).

Klasifikasikan pasar dari bisnis ke dalam segmen-segmen pasar berdasarkan karakteristik pelanggan telah diketahui melalui analisis pelanggan di atas. Dengan demikian, segmentasi pasar dapat dibagi berdasarkan pertimbangan geografi, aktivitas pembeli, posisi pembeli, karakteristik pribadi pembeli, dan lain-lain. Setiap segmen tersebut kemudian dapat dibagi lagi ke dalam sub segmen berdasarkan: kualitas, harga, fungsi, dan lain-lain.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *balanced scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari 3 komponen utama yakni:

- (a) Proses inovasi – yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang dan/atau jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.
- (b) Proses operasional – yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub proses kritis dalam proses itu dengan menggunakan diagram alir proses (*process flowchart*).

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (c) Proses pelayanan – berkaitan dengan pelanggan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.

(4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga persepektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: kompetensi karyawan; infrastruktur teknologi; dan kultur perusahaan.

f. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pengertian keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan starategik menurut Mulyadi (2001: 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

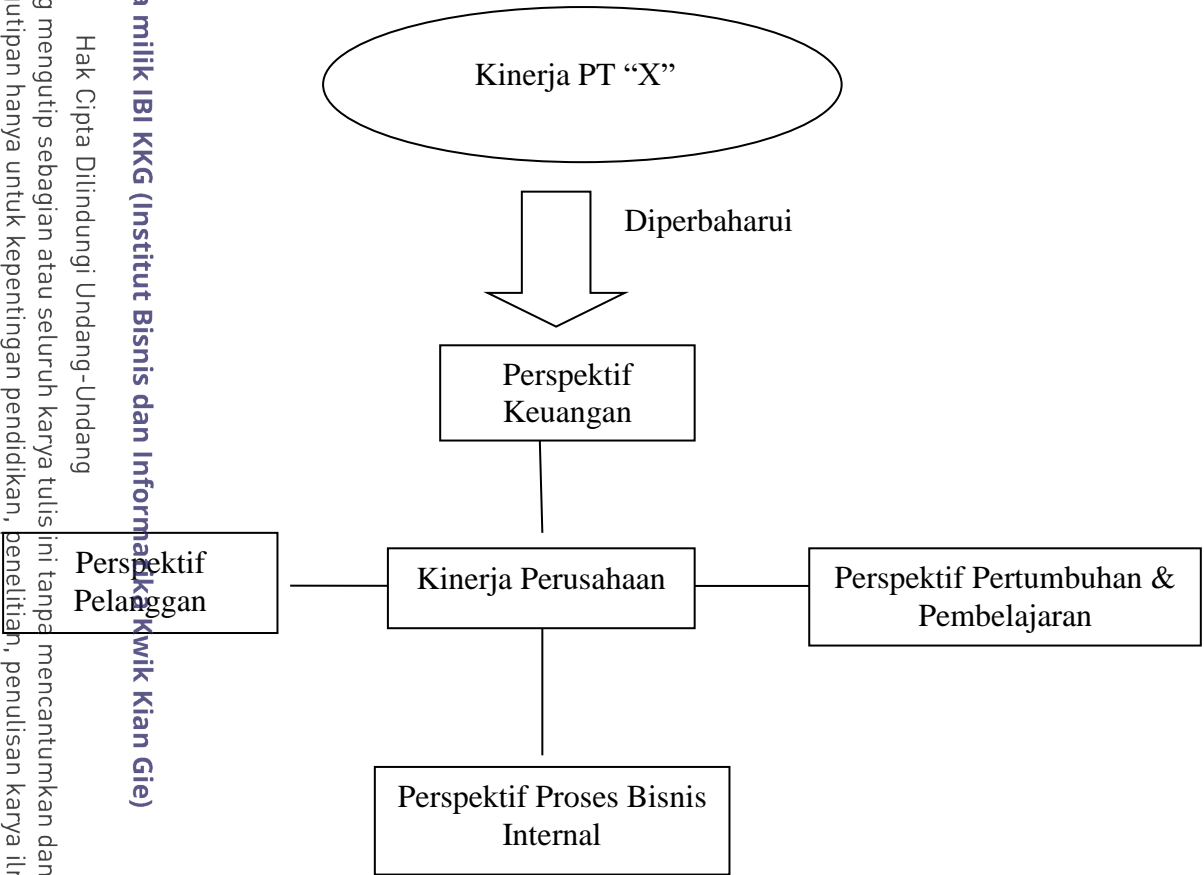
Di samping itu, sifat *balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Langkah-langkah yang diambil penulis dalam skripsi ini yaitu:

1. Penulis menyusun latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.
2. Penulis menyusun teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dengan mempelajari buku-buku acuan yang tersedia. Ini dilakukan untuk memperoleh landasan teori sebagai dasar dalam melakukan penelitian.
3. Penulis mengumpulkan data berupa laporan keuangan PT “X” tahun 2009-2012 dan data-data lain terkait lainnya, serta menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dan karyawan PT “X”.
4. Penulis mengolah seluruh data yang diperoleh, dimana laporan keuangan diolah menjadi rasio keuangan dan kuesioner-kuesioner diolah sehingga menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan, serta data-data terkait lainnya diolah sesuai kebutuhan. Kemudian data yang telah terolah akan dianalisis dan dibahas, sehingga diperoleh hasil penelitian.
5. Penulis menarik kesimpulan dan memberikan saran dan hasil penelitian.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.