BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Balanced scorecard*

2.1.1.1 Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:8):

> "Mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan "seimbang" (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategik perusahaan. Pendekatan tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process and learning and growth*."

Menurut Mulyadi (2001:19), *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada ketiga perspektif yang lain: *Customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

> "Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda berjangka panjang dan memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks."

Menurut (Mulyadi, 2007:140), definisi *Balanced Scorecard*:

> "*Balanced scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan."

Menurut Kaplan dan Norton, yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:7), definisi *balanced scorecard* adalah:

> "*Balanced scorecard* merupakan suatu penilaian kinerja perusahan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran."

Sedangkan oleh Amin Widjaja Tunggal (2000:3), memberikan definisi *Balanced scorecard* sebagai brerikut:

> *"Balanced scorecard* adalah laporan akuntansi yang didalamnya terdapat empat faktor dari perusahaan agar perusahaan itu sukses yang pertama adalah kinerja *financial*, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran".

Menurut Suwandi Luis dan Prima A.Biromo (2007:16), adalah:

> *"Balanced scorecard* didefinisikan sebagi suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat".

Sementara itu Vincent Gasperse (2007:1), konsep *Balanced scorecard* (BSC) diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 yang melaporkan suatu metodologi penelitian kinerja yang berorientasi pandangan strategi ke masa depan.

Menurut Mulyadi, (2007:3), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

> "*Balanced* dan *scorecard* pada tahap eksperimen awal, *scorecard* diartikan sebagai kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang. *Balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari berbagi dimensi yaitu keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren."

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkap berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior. *Balanced Scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, penilaian kinerja ber basis *Balanced Scorecard* penilaina kinerja yang diukur secara komperhensip, tidak hanya terbatas pada kinerja perspektif keuangan, namun meluas ke kinerja perspektif konsumen. Proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada tahap awal perkembangan, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hannya diukur kinerja mereka dari persepektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktifitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa,

dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena itu ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Di masa itu, kinerja non keuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan tidak mendapat perhatian dari eksekutif.

Menurut Mulyadi, (2007:4) menyatakan bahwa:

> "*Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan untuk sistem pengelolaan kinerja personel, hal tersebut dilakukan dengan pengintegrasian sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dengan sistem pengelolaan kinerja personel ."

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkanya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan perusahaan yaitu, harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customers.*

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perespektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customers* harus dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif customers, proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang. Dengan kata lain jika kinerja keuangan berlipat ganda dan mampu mendatangkan kas masuk bagi perusahaan hal inilah yang berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan.

Penilaian atau pengukuran kinerja merugikan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk keberhasilan perusahaan pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagi dasar untuk menentukan system. Imbalan dalam perusahaan misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* penghargaan yang layak. Ada berbagi bebtuk metode untuk menilai kinerja yang sebelumnya diterapkan oleh banyak perusahaan dalam menilai kinerja. Yang paling umum digunakan adalah menggunaka analisis rasio laporan keuangan.

Jenis-jenis utama rasio-rasio dikemukakan oleh Kieso, Donald yang diterjemahkan oleh Emil Salim (2002:247) adalah:

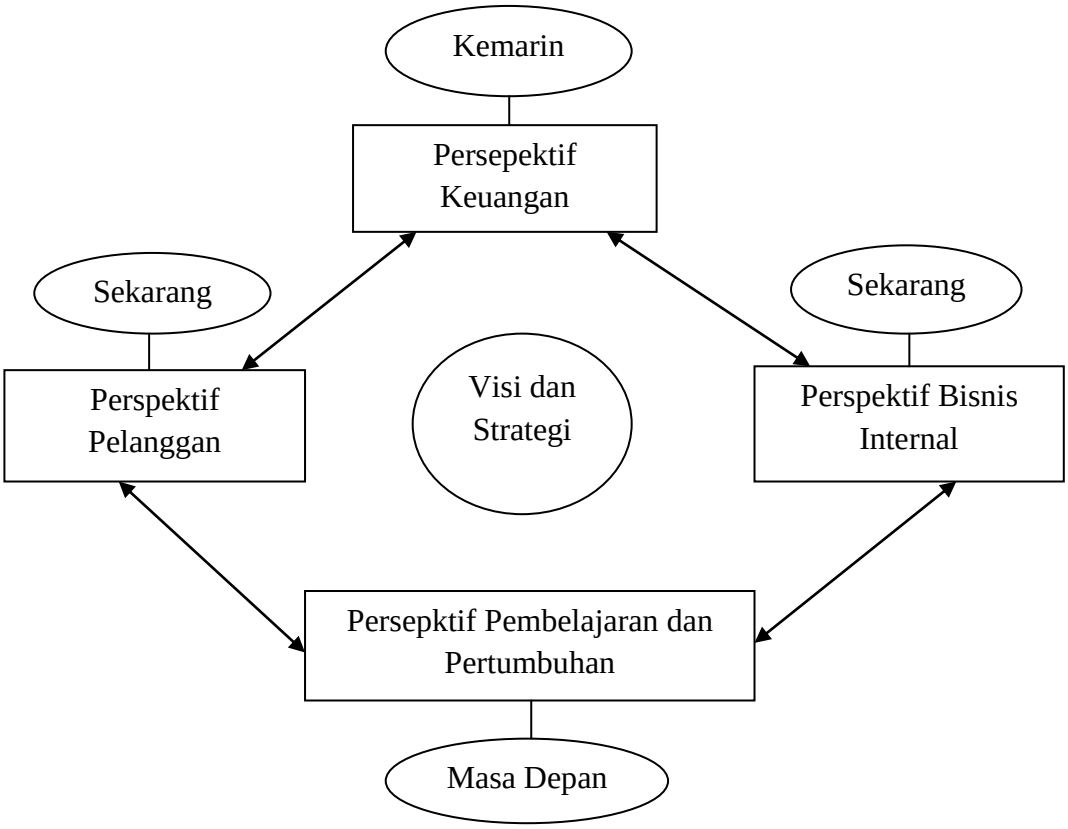
1. Rasio Likuiditas.
2. Rasio Aktivitas.
3. Rasio Profitabilitas

Namun, seiring dengan perkembangan yang pesat dalam dunia bisnis global ukuran keuangan tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang lebih kompetitif. Ukuran tersebut tidak akan mampu mengungkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagi tindakan manajer dalm periode akuntansi terakhir.

Dalam pendekatan untuk penilaian kinerja *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan ukuran kinerja yang dapat menerjemahkan sisi dari strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya kedalam tujuan dari pengukuran yang berwujud dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal- hal sebagi berikut:

1. Pengukuran kinerja masa lampau, sekarang dan masa depan.
2. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
3. Pengukuran kinerja keuangan dengan non keuangan.
4. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.
5. Pengukuran yang bersifat sebab dan akibat

Hal tersebut diintegrasikan kedalam empat persepektif pengukuran *Balanced Scorecard* dalam kerangka kerja operasional pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1: Penerjemahan strategi kedalam kerangka kerja operasional
Sumber : (Suwardi Luis, 2007:19).

Balanced Scorecard memperkenalkan empat proses manajemen yang baru yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek keempat proses manajemen tersebut menurut Kaplan dan Norton (2000:9) dialihbahasakan oleh Peter R, Yosi Pasla, adalah:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan tujuan serta dan ukuran strategi.
3. Merencanakan, melaksanakan dan menylaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendekatkan umpan pembelajaran strategis.

Menurut Mulyadi, (2007:72), hubungan tahap proses manajemen yang diperkenalkan didalam *Balanced Scorecard* tersebut digambarkan sebagai berikut:

1. **Memperjelas Dan Menterjemahkan Visi, Misi Data Strategi Perusahaan.**
   Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Misi usaha adalah mrnrjemahkan apa yang diharapkan dari visi usaha dalam kurun waktu tertentu. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategik untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam point yang dapat ditarik kedalm proses ini adalah:
   1. Menentukan visi, misi dan strategi.
   2. Menghasilkan konsensus / kesepakatan.

   Strategi selanjutnya biasa diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi secara berlanjut menyebabkan pergeseran tujuan perusahaan yang terbagi kedalam tujuan ekonomis dan non ekonomis, tujuan ekonomis salah satunya didefinisikan dengan profitabilitas sedangkan tujuan non ekonomis antara lain didefinisikan dengan sejauh mana kepuiasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang diberikan perusahaan, kualitas baran dan lain-lain. Oleh karena itu manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan sekali strategi yang dipilih diimplementasikan sering kali diperlukan modifikasi ats strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan atau kondisi organisasi.
2. **Mengkomunikasikan Dan Mengkaitkan Tujuan Serta Ukuran Setrategis.**
   Balanced scorecard memperlihatkan pada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham, konsumen, serta para *stakeholders* dan *shareholder* lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu *scorecard* menunjukan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari 3 kegiatan:
   a. Communicating dan *education.*
   b. Setting goal.
   c. Linking reward to performance measurement.
3. **Merencanakan, Menetapkan Sasaran Dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis.**
   Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi pada saat ini mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulan masing-masing yang saling besaing antara satu dengan yang lain, sehingga akan menyulitkan manajer untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda disetiap departemen. Dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya da mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan

menggerakan mereka kearah tujuan jangka panjang perusahaan menyeluruh membagi tahap perencanaan bisnis sebagai berikut:

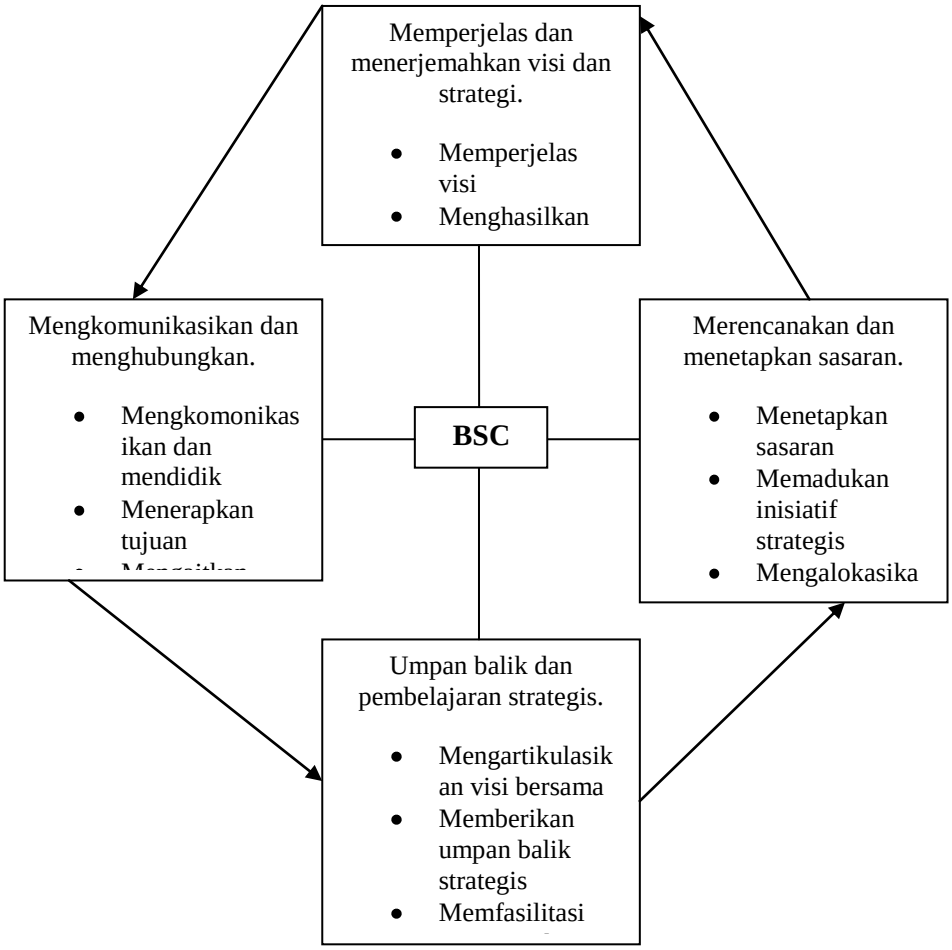
a. Strategy formulation.
b. Strategy planning.
c. Penyusunan program.
d. Penyusunan anggaran.

Balanced Scorecard yang digunakan sebagai kerangka dalam sisitem perencanaan strategik tersebut berdampak signifikan terhadap sistem penyusunan program, sistem penyusunan anggaran sistem pengimplementasianya dan sistem pemantauan.

4. **Meningkatkan Umpan Balik Dan Pembelajaran Strategis**

Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem manajemen perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga persepektif yang ada dalam *Balanced*S*corecard* yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pemebelajaran dan pertumbuhan, akan dijadikann sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik di gambarkan oleh Kaplan dan Norton yang diterjemah kan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:14) sebagai berikut:



Gambar 2.2
Sumber: Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh peter R. Yosi Pasla (2000:14)

2.1.1.2 Perspektif-perspektif dalam *BalancedSscorecard*

Seperti dijelaskan diawal bahwa penilaian *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perepektif yaitu persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, persepektif proses internal, perspektif pelanggan, persepektif proses internal serta perspektif keuangan. Perspektif yang dimaksud ini adalah sebagai fokus untuk menyusun sasaran strategi perusahaan yang relevan ditiap-tiap bagian, unit maupun perusahaan ini secara keseluruhan. Sasaran inilah yang kemudian dimasukan kedalam ukuran atau indicator pengukur pencapaian kinerja terhadap sasaran

strategi yang telah ditentukan sebelumnya baik itu bersifat eksak, proksi, aktivitas ataupun proyek. Ukuran inilah yang diterangkan dalam KPI (*Key Perpormance Indicator*). Setelah menentukan KPI, kemudian indikator kunci tersebut diarahkan pada target yang diharapkan perusahaan.

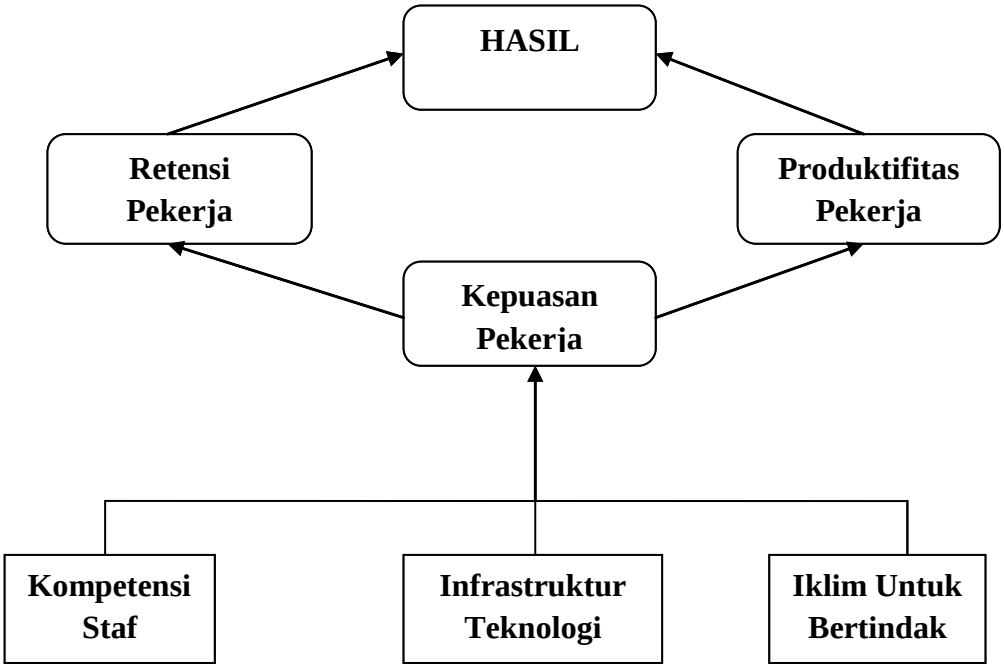
2.1.1.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Perspektif *Non financial*)

Organisasi-organisasi negara maju semuanya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. Mereka sadar bahwa modal manusia adalah asset utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mempunyai fokus kepada pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, diharapkan dari pengembangan tersebut menghasilkan modal manusia maupun modal organisasi dengan kualitas prima yang akhirnya menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Rincian perspektif ini dibagi dalm tiga prinsip oleh Kaplan dan Norton (2000:110) yaitu:

1. Manusia.
2. Daya dukung teknologi/ sistem informasi.
3. Prosedur organisasi.

Konsep pengukuran yang diarahkan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keterlibatan pekerjaan di atas perusahaan dapat dilihat dengan kerangka penilaian dengan gambar dibawah ini:



Gambar 2.3
Sumber: Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh peter R. Yosi Pasla (2000:112).

Untuk tujuan intensif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Manajer bertanggungjawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok unkur kunci untuk menilai tolok ukur manjer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan mengirim survai, mewawancarai karyawan pada saat bekerja.

Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Perputaran karyawan, diukur dengn persentase orang yang keluar setiap tahun, merupakan tolak ukur umum untuk retensi.

Produktvitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

Menurut Ihyaul, Ulum (2009:66), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dihitung salah satunya dengan rumus sebagai berikut:

$$\textit{Employee Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \text{ X } 100\%$$

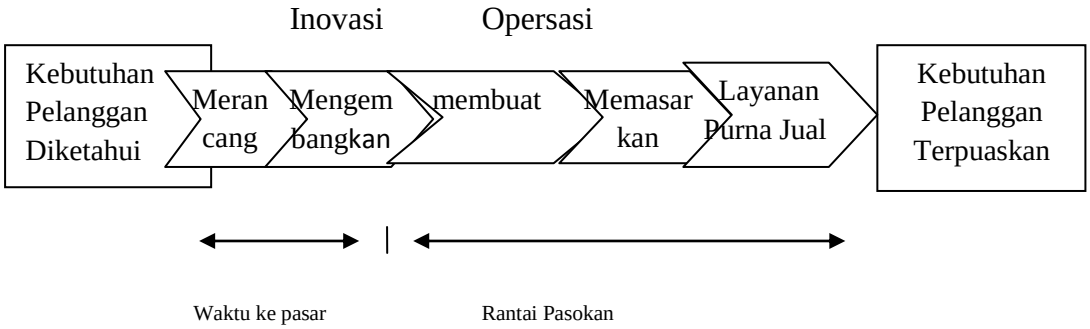
2.1.1.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal (Perspekti *Non Finansial*)

Menurut Suwardi Luis Prima A. Biromo, (2007:34), Yang dimaksud proses bisnis internal adalah:

> " serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan nilai *value chain*."

Dengan perspektif bisnis internal perusahaan harus mengidentifikasikan proses internal yang penting, dan perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari kinerja bisnis internal yang menjadi unggulannya dan

perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.



Gambar 2.4
Sumber: Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh peter R. Yosi Pasla (2000:25)

Masing-masing nilai rantai tersebut mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:83), membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

1. Inovasi.
2. Operasi.
3. Layanan purna jual.

Terdapat hubungan sebab akibat antar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan ide baru atau inovasi baru, untuk proses usaha yang lebih baik.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Perusahaan dapat memuaskan pelanggan apabila memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan bahwa produk barang dan jasa tersedia. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan terjadi keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternative yang memungkinkan adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

Menurut Ihyaul, Ulum (2009:65), perspektif Proses Bisnis Internal dapat dihitung salah satunya dengan rumus sebagai berikut:

$$\textit{Yield Rate} = \frac{\textit{Actual Capcity}}{\text{Maximum Capacity}} \text{ X } 100\%$$

2.1.1.2.3 Perspektif Pelanggan (Perspekti *Non Finansial*)

Suwardi Luis, Prima A Biromo (2007:27), menyatakan bahwa:

> "Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumen jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk dan jasa itu serta manfaatnya mendekati atau melebihi apa yang diaharapkan oleh konsumen. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, kepuasan serta reputasi organisasi."

Tujuan penilaian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa dan organisasi kita. Perspektif pelanggan memfokuskan pada, bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil.

Suatu organisasi juga harus memeberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

   Tolak ukur kepusan pelanggan menunjukan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkanya, agar para pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan maka perusahaan harus memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan.

2. Retensi pelanggan (*customer retention*).

   Tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahakan pelanggannya. Secara umum dikatakan 5 kali lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama.

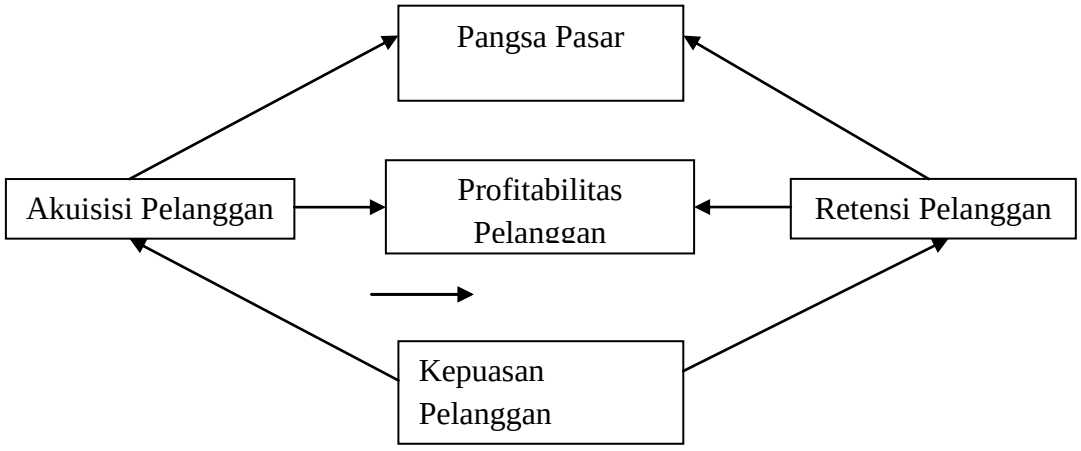
3. Pangsa pasar (*market share*).

   Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu.

4. Kemampulabaan pelanggan / *costomer profitabilitas*

   Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampulabaan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi penmcapaian tersebut tidak menjamin kemampulabaan. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah kepada peningkatan kemampulabaan pelanggan.

Hubungan proses kelompok inti tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.5
Perspektif pelanggan dalam pendekatan BSC
Sumber: (Sony Yuwono, 2004:35)

Seperti yang diungkapkan oleh Fandi Tjiptono (2005:259) Kelompok-kelompok tersebut satu sama lain bersinergi untuk menghasilkan profitabilitas pelanggan yang diinginkan perusahaan, pada beberapa kasus, seperti pada, perusahaan jasa, pengukuran kualitas menjadi semakin terfokus. Kualitas jasa, jauh lebih sukar didefinisikan, dijabarkan dan diukur dan dibandingkan dengan

kualitas barang dan jasa bersifat intangible dari merupakan proses yang dialami konsumen secara subjektif dimana aktifitas produksi dan konsumsi berlangsung pada saat bersamaan. Selama proses tersebut berlangsung interaksi yang meliputi serangkaian antara konsumen dan penyedian jasa. Apa yang terjadi selama interaksi tersebut (*service customers*) akan sangat berpengaruh terhadap jasa yang dipersepsikan konsumen. Biasanya penyedian jasa tidak bisa berlindung dibalik nama merek saja, dalam kebanyakan kasus konsumen bisa melihat dan mengetahui, sumberdaya dan caranya beroperasi. Oleh karena itu cara kompensasi dari lokal (*compensasi and local image*) dalam sebagian besar layanan jasa. Faktor ini bisa mempengaruhi persepsi terhadap kualitas melalui berbagi cara.

Jika penyediaan layanan jasa memiliki citra positif didalam benak konsumen maka ksalahan minor yang terjadi sangat mungkin dimaafkan. Apabila kesalahan sering terjadi maka citra layanan konsumen akan rusak. Kaitannya dengan pencapaian terhadap kualitas, citra dapat dipandang sebagai *filter* yang digunakan untuk tolok ukur persusahaan.

Menurut Ihyaul, Ulum (2009:65), perspektif pelanggan dapat dihitung dengan salah satu rumus sebagai berikut:

$$\textit{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \text{ X } 100\%$$

2.1.1.2.4 Perspektif Keuangan (Perspektif Finansial)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) menyatakan bahwa:

> "Dalam *balanced scorecard* persepektif keuangan tetap menjadi hal yang sangat penting, karena ukuran keuanganmerupakan salah satu dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil."

Menurut Suwardi Luis, Prima A Biromo (2007:25) menyatakan bahwa:

> *"Balanced scorecard* menggariskan upaya apa yng harus dilakukan untuk berhasil secara keuangan dan bagaimana kinerja kita secara keuangan dimata para pemegang saham."

Pengukuran kinerja keuangan menunjukan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan, dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dalam profitabilitas perusahaan. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter Yosi R. Pasla (2000:42), Tahap siklus perusahaan itu terbagi kedalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran ditiap tahapan. Tahapan siklus tersebut diantaranya adalah:

1. **Pertumbuhan (*growth*)**
   Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memilik produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang perusahaan dalam tahap ini mungkin secara actual beroperasi dalam arus kas yang negative dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran

pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

2. **Bertahan (*sustain*)**
   Merupaka suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Secara keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya upaya pengembalian atas investasi yang dilakukan.

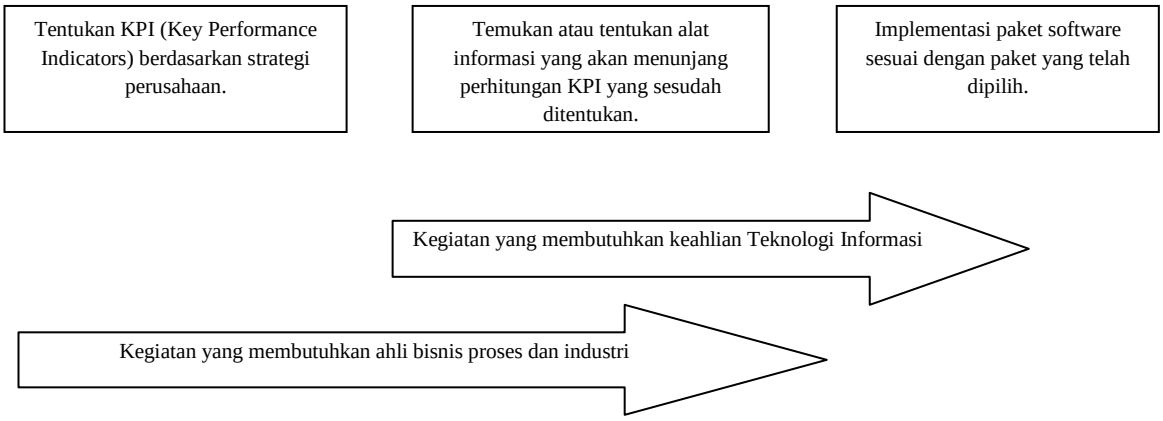
3. **Menuai (*harvest*)**
   Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspemi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan kas yang masuk kedalam perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampuberkreasi diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang ini organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Ulum, Ihyaul (2009:65) perspektif keuangan dapat dihitung salah satunya dengan rumus sebagai berikut:

$$\textit{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{ X } 100\%$$

2.1.1.3 Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Perusahaan.

Proses membangun sistem *Balanced Scorecard* digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6
Proses membangun system *Balanced Scorecard*
Sumber: (Amin Widjaja Tunggal, 2009:38)

Membangun suatu sistem *Balanced Scorecard* tidak dapat mengandalkan keahlian teknis saja. Sebagai suatu sistem yang bernilai tamabah bagi perusahaan, keahlian perusahaan merupakan bagian krusial dalam memilih personil yang terlibat dalam proses pengembangan. Paket-paket *software Balanced Scorecard* yang semakin fleksibel mempermudah proses pengembangan tanpa membutuhkan *programmer*. Yang diperlukan adalah spesialisasi industri dan proses bisnis yang dapat mendefinisikan proses dan *performance measures*.

Langkah-langkah yang umum dilakukan dalam pengembangan suatu sistem balanced scorecard adalah sebagai berikut:

1. **Menentukan *Performance Measures* Sesuai Dengan Strategi Perusahaan.**

   Kesulitan yamg sering dihadapi disini adalah seringkali tidak jelasnya strategi perusahaan, sehingga tidak menentukan langkah ini menjadi hal yang relative sulit. Kesadaran manajemen perusahan sebagai *user* dari sistem yang sangat penting. Banyak perusahaan yang tertarik pada

konsep *balanced scorecard* sebetulnya belum memilik strategi yang baku. Kegiatan ini bersifat strategi. Untuk memudahkan dicarinya informasi, bantuan konsultan manajemen strategik banyak dapat membantu.

2. **Menentukan Bagaimana Informasi Yang Diperlukan Oleh *Performance Measures* Dapat Ditemukan.**

   Berbeda dengan kegiatan sebelumnya, kegiatan ini memerlukan tenaga ahli yang mampu menggali informasi dari berbagai sumber. Seorang yang memiliki latar belakang bisnis proses (untuk membangun eksplisit) akan dapat sangat membantu dalam menentukan bagaimana informasi yang menunjang kalkulasi *Performance Measures*. Langkah terakhir ini relatif lebih mudah.

Setelah mengetahui faktor-faktor bisnis apa saja yang hendak diukur dan mengetahui bagaimana cara mendpatkan informasi penunjang untuk mendapatkan informasi tersebut, keahlian yang dibutuhkan ialah seorang yang dapat melakukan setting/dalam paket *balanced scorecard* yang hendak dipakai. Pengetahuan orang tersebut mengenai teknologi informasi akan sangat membantu dalam menghasilkan kerja secara efisien.

2.1.1.4 Karakteristik *Balanced Scorecard*

> Menurut Amin Widjaja Tunggal (2009:4), *balanced scorecard* merupakan suatu system manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat persefektif yang berbeda, yaitu persepektif keuangan (*financial persepective*), persepektif pelanggan (*customer persepective*), persepektif proses bisnis internal (*internal business process persepective*),

dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth persepective*)".

Balanced scorecard memperthankan persepektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur keuangan menujukan apakah strategi, implementansi dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampulabaan, seperti laba operasi ROCE (*Return-On-Capital Employed*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain. Tujuan keuangan alternative dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit perusahaan akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai untuk pelanggan dan pemilik.

Sebagai contoh, dalam perusahaan manufakturing, perakitan suatu produk adalah proses bisnis internal. Dalam perusahaan penerbangan, menangani kopor merupakan proses bisnis internal. Ide dasarnya adalah pembelajaran perlu untuk memperbaiki kepuasan pelanggan, dan memperbaiki kepuasan pelanggan perlu untuk memperbaiki hasil keuangan.

Persepektif pemeblajaran dan pertumbuhan (*in-frastructure*) mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan

pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Persepektif yang terakhir ini berhubungan dengan tiga "*enabling factors*" utama, yaitu:

1. Kapabilitas karyawan (*employee capabilities*).
2. Kapabilitas system informasi (*information system capability*).
3. Sikap karyawan (motivasi: pemberdayaan/*empowerment*)."

Dalam pendekatan balanced scorecard, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba.

Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing.

2.1.2 Pengembangan Usaha

2.12.1 Pengertian Pengembangan Usaha

Menurut Suryana, (2004), menyatakan bahwa:

> "pengembangan usaha adalah perluasan cakupan usaha. Tulisan ini akan menjelaskan mengenai teknik pengembangan usaha melalui perluasan cakupan usaha."

Pengembangan usaha adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan seluruh kinerja perusahaan.Pengembangan usaha melibatkan mengevaluasi sebuah bisnis dan kemudian menyadari potensi penuh, dengan menggunakan alat-alat seperti:

1. Pemasaran.
2. Informasi manajemen.
3. Pelayanan pelanggan.

Setiap pendirian usaha perusahaan maupun pengembangan unit-unit usaha terjadi akibat adanya tuntutan masyarakat yang ingin mengguanakan barang atau jasa yang diproduksi. Sejalan dengan tuntutan tersebut, maka dibentuk sebuah badan usaha.

Menurut Muchtar A.F (2010:181), kunci keberhasilan dalam merespon tantangan bisnis kedepan adalah:

> "Bagaimana perusahaan mampu menyusun rencana bisnis yang bersifat taktis untuk jangka pendek dan bersifat strategik untuk jangka panjang. Sasaran yang begitu jelas yaitu meningkatakan kinerja perusahaan dengan mengelola resiko sebaik mungkin. Hal yang lebih penting adalah kemampuan melaksanakan satu persatu dari apa yang telah direncanakansebelum melangkah ke dalam tahap pengembangan bisnis atau usaha berikutnya."

Pengembangan bisnis atau usaha biasanya dilakukan ketika jumlah produk yang akan dijual dipasar di tingkatkan, atau ingin mengembangkan perusahaan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain maka medapatakan pengetahuan untuk bias mengevaluasi pesaing atau perusahaan lain yang mungkin akan diakuisisi menjadi semakin penting.

Analisis pengembangan basins meliputi pengadaan bahan baku dan bahan tambahan untuk proses produksi, modal kerja, dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, jumlah SDM yang akan menangani dan sebagainya. Dalam proses pengembangna usaha diperlukan adanya berupa perbaikan, penggantian, atau penambahan sumber daya dalam pengelolaannya, sehingga sistem dan prosedur kerja menjadi lebih baik. Setlah itu bias dibandingkan kondisi usaha saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa akan datang.

Untuk perusahaan besar, terutama dalam industri terkait teknologi, istilah "pengembangan usaha" sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan lainnya. Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan satu sama lain keahlian , teknologi atau kekayaan intelektual untuk memperluas kapasitas mereka untuk mengidentifikasi, meneliti, menganalisis dan membawa ke pasar bisnis baru dan produk baru, pengembangan bisnis berfokus pada implementasi rencana bisnis strategis melalui ekuitas pembiayaan, akuisisi atau pelepasan teknologi, produk, dan perusahaan, ditambah dengan pembentukan kemitraan strategis mana yang sesuai.

Pengembangan skala usaha juga bias dilakukan dengan menambah jenis-jenis barang atau jasa yang akan dihasilkannya atau diusahakannya. Pengembangan usaha bisa dilakukan hanya apabila akan menurunkan biaya jangka panjang, sehingga akan menaikan skala ekonomi yang tinggi. Sebaliknya, bila peningkatan skala usaha hanya akan meningkatkan biaya, maka pengembangan skala usaha tidak baik untuk dilakukan. Jadi, peningkatan skala usaha hanya bisa dilakukan dengan cara peningkatan *output* menurunkan biaya rata-rata jangka panjang. Teknik pengembangan skala usaha sangat tergantung juga pada produktivitas aktor-faktor produksi seperti produktivitas tenaga kerja, dan produktivitas modal. Oleh sebab itu, perluasan skala usaha harus dilihat dari aspek:

1. Produktivitas modal dan tenaga kerja.
2. Biaya tetap dan biaya variable.
3. Biaya rata; dan

4. Skala produksi yang paling menguntungkan.

Perusahaan sering kali tidak membuat prosedur untuk pengembangan usaha. Atau orang-orang dalam perusahaan dapat berasumsi bahwa mereka yang memiliki kedudukan tinggi, dapat memecahkan masalah pengembangan bisnis atau usaha dan transaksi keuangan akan datang. Pemikiran semacam itu dapat memiliki dampak yang signifikan jika salah satu tidak dapat memanfaatkannya maka hubungannya lemah. Situasi demikian tidak dapat menghasilkan penjualan yang baik di dalam perusahaan.

Skillsets dan pengalaman untuk pengembangan bisnis atau usaha biasanya terdiri sebagai berikut:

1. Pemasaran legal.
2. Strategi keuangan.
3. Proposal manjemen.
4. Pengalaman penjualan.

2.1.2.2 Teknik Pengembangan Perusahaan

Pengembangan usaha bisa dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya :

1. Perluasan Skala Usaha.
2. Perluasan Cakupan Usaha.
3. Perluasan dengan Kerjasama, Penggabungan dan Ekspansi Baru.

1. Pengembangan Perusahaan dengan Perluasan Skala Usaha.

Pengembangan perusahaan dengan perluasan skala usaha bias dilakukan dengan skala produksi (kapasitas produksi), tenaga kerja, teknologi, lokasi usaha, dan sistem distribusi serta jaringan usaha.Penambahan skala usaha bias dilakukan dengan menambah kapasitas mesin dan kapasitas tenaga kerja, serta tambahan jumlah modal untuk investasi. Jadi, untuk menambah skala produksi harus ditambah faktor-faktor produksinya seperti modal, tenaga kerja, bahan baku dan kemungkinan pemasarannya. Sebelum memperluas produksi, harus diperhatikan prospek pemasarannya. Laba Usaha merupakan tujuan setiap perusahaan, sehingga mampu meningkatkan modal kerja

2. **Pengembangan Usaha Dengan Menambah Cakupan Usaha.**

   Pengembangan usaha dengan menambah cakupan usaha bias dilakukan dengan mengembangkan jenis usaha baru dan wilayah usaha baru, serta jenis produk barang dan jasa baru yang bervariasi jenisnya. Pengembangan cakupan usaha baru sering juga dinamakan diversifikasi usaha.

3. **Perluasan dengan Kerjasama, Penggabungan dan Ekspansi Baru.**

   Pengembangan usaha dengan melakukan perlusan usah, melalui kerjasama, penggabungan dan ekspanis baru dengan perusahaan lain, dengan demikian perusahaan dapat menemukan inovasi produk yang baru dengan melakukan kerjasama yang baik dengan perusahaan lain.

2.1.2.3 Laba Ditahan (*Retained Earning*)

Menurut Wibowo dan Abu Bakar Arief, (2009:160), laba ditaha adalah:

"Laba ditahan merupakan laba bersih yang tidak didistribusikan kepada para pemegang saham. Ada beberapa unsur yang mempengaruhi perubahan laba ditahan anatara lain adalah sebagai bnerikut:

1. Adanya laba bersih (*Net Income*) atau rugi bersih (*Net Lose*).
2. Adanya penyesuaian periode sebelumnya (*Perior Period Adjustment*) dan perubahan kebijakan akuntansi (*change in accounting policy*).
3. Adanya deviden (*Stock Deviden*).
4. Adanya transaksi atas *trea sury stock.*
5. Adanya penyesuaian akibat *quasi reorganization."*

Retained Earning diklasifikasikan menjadi dua unsure yaitu, laba ditahan yang dicadangkan dengan laba ditahan yang tidak dicadangkan. Cadangan laba ditahan merupakan cadangan laba ditahan yang dicadangkan untuk tujuan tertentu.

Jika perusahaan pencadangan laba ditahan maka retained earning yang tidak dicadangkan akan berkurang sebesar laba usaha yang dicadangkan

Saldo rekening laba ditahan menggambarkan bagian dari modal yng timbul dari penggunaan kekayaan perusahaan dalam opersai yang mendatangkan keuntungan. Pada akhir periode akun, rekening laba ditahan dikredit dengan laba bersih perseroan dan rugi laba didebet. Sebaliknya apabila perseroan menderita rugi maka rekening laba ditahan didebet dan rekening rugi laba dikredit apabila rekening laba ditahan mempunyai saldo debet maka hal itu menunjukan bahwa perseroan mengalami deposit. Dalam hal tertentu rekening laba ditahan langsung didebet atau dikredit yaitu bila dilakukan penyesuaian atas laba atau rugi tahun yang lalu untuk melakukan koreksi kesalahan yang berhubungan dengan tahun yang lalu. Hal-hal terakhir ini tidak dicantum dalam laporan rugi laba dan juga

tidak dicatat dalam laporan rugi laba sehingga harus dibukukan kerekening laba ditahan.

Jika perusahaan mempunyai pengembangan dalam usahanya maka perusahaan tersebut seharunya mempunyai laba ditahan untuk:

1. Menanggung kerugian.
2. Kemajuan peluang dalam hubungannya dengan proses penjualan.
3. Atas kinerja penjualan.
4. Penjualan jasa / produk.

Maka apabila pengembangan sakala usaha sudah mencapai tingkat yang paling optimum, maka pengembangan produksi atau skala usaha tidak boleh terus dikembangkan, tetapi ada yang masih bisa dilakukan yaitu dengan menambah cakupan usaha.

2.1.3 Hubungan Balanced Scorecard Dengan Pengembangan Usaha

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa untuk mencapai kemampulabaan (profitabilitas) yang maksimum, maka perusahaan harus mengendalikan aktivitas-aktivitasnya dengan optimal, baik aktivitas yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu bentuk pengendalian atau aktivitas tersebut adalah dengan pengembangan usaha yaitu melakukan pengendalian dana evaluasi kinerja perusahaan. Kinerja merupakan suatu tindakan secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar

seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penelitian kinerja perusahan dengan mempertimbangkan empat persepektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: Persepektif Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Telah kita ketahui diatas bahwa ukuran keuangan yang biasanya dijadikan tolok ukur penilaian kinerja *Balanced Scorecard* mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya, hal tersebut dimulai dar peningkatan laba perusahaan.

Menurut Arfan Ikhsan dan I.B teddy Prianthara (2009:182):

> "*Balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik finansial maupun non finansial yaitu dengan memeprtimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan. *Balanced scorecard* yang baik bukan saja merupakan sekumpulan ukuran finansial dan non finansial saja."

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria. Pertama, dapat mendefinisikan strategik jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*) , kedua setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu sebab akibat (*cause and effect relationship*), ketiga terikat dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus bedampak pada peningkatan laba perusahaan.

Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah *scorecard* harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat, yang berakhir didalam tujuan finansial, yang menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis. Bila digunakan seperti ini

scorecard tidak akan menjadi sekumpulan tujuan yang terisolasi, tidak berkaitan serta tidak bertentangan Scorecard seharusnya dapat menjelaskan strategis unit bisnis, yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan anatara tujuan dan tindakan yang harus diambil dalam proses finansial, pelanggan, proses internal, pekerja dan sistem dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan. Untuk sebagian besar perusahaan, berbagai tema finansial: peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, serta pengukuran risiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan diantara empat perspektif *scorecard*.

Ihayaul, Ulum (2009:135), pengembangan usaha pada *Balanced Scorecard* menekankan pada *competitive advantage* atau perspektif strategi yang berfokus pada hubungan eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisis pasar. Hali ini membuat pasar lebih penting daripada produksi, yang karenanya harus berubah mengikuti perubahan kondisi pasar.

2.2 Kerangka Pemikiran

Semakin berkembangnya lingkungan bisnsi maka semakin komplek pula aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan, hal tersebut membuat perusahaan berusaha secar optimal untuk mengantisipasi berbagi aspek lingkungan bisnis baik dalam hal strategi maupun interaksi bisnis agar perusahaan dapat bertahan didalam lingkungan persaingan yang semakin tidak menentu serta dapat memberikan nilai yang optimal terhadap s*hareholder* maupun *stakeholders* perusahaan. Beberapa penelitian telah menemukan hubungan yang signifikan

antara strategi, lingkungan, dan pengendalian yang diterapkan perusahaan. Anatar lain penelitian yang dilakukan Lipe dan Saltesalterio, 2000 (dalam Dasep Hadianto 2003:3) memberikan kesimpulan bahwa dalam mengembangkan strategi perusahaan bentuk dan pemilihan strategi harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan perusahaan serta diselaraskan dengan atribut sistem pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan tersebut.

Akumulasi dan aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan tersebut digambarkan dalam suatu penilaian yang dikenal dengan kinerja, kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk menilai sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksi, dengan dasar efisiensi pertanggungjawaban, akuntabilitas manajemen dan lainnya.

Penilaian kinerja perusahaan merupakan alat informasi strategi yang didesain sesuai dengan keperluan perusahaan masing-masing, oleh karena itu indikator pengukur kinerja harus dapat mengkomodir semua bentuk aktivitas perusahaan ini berarti pengukuran kinerja bukan hanya dipandang dari sudut keuangan saja namun harus termasuk ukuran non keuangan. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Dess da Lumpki (2003:90), yang menyatakan:

> "Ada dua pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu; pendekatan pertalian analisis rasio keuanagn (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari persepektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder persepective*). Dalam *financial ratio analysis* dapat dibedakan atas lima tipe yaitu: (1) *short-term solvency or*

liquidity (2) long-*term solvency measures,* (3) *Asset management (or turn over),* (4) *Profitability,* (5)Market *value".*

Pada kenyataan pihak manajemen perusahaan umumnya cenderung hanya memuaskan *shareholder*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholder*, pendekatan pengukuran yang berfokus pada kepentingan *shareholder* sangat identik dengan hasil yang diperlihatkan dalam rasio-rasio laporan keuangan,oleh karena itulah sasaran yang difokuskan perusahaan adalah pencapaian kinerja keuangan, salah satunya ukuran yang umumnya digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat pencapaian keberhasilan keuangan, adalah pencapaian kinerja keuangan untuk meningkatkan profitabilitas.

Sedangkan menurut Sofyan S. Harahap "1997:304) Profitabilitas itu sendiri adalah:

> "Kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui kemampuan sumber daya yang ada seperti penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya."

Namun dalam kontek aktivitas sebenarnya ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang rill mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya perbedaan beberapa metode pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode laba dan lainya.

Karena kebanyakan perusahaan menggunakan ukuran tunggal (ukuran keuangan) dalam penilaian kinerja, akibatnya perusahaan tidak mampu

memberikan nilai optimal *stakeholder* maupun *shareholder* perusahaan dalam periode jangka panjang. Bahkan yang lebih ironis perusahaan tidak mampu mempertahakan kelangsungan hidup perusahaan disebabkan ketidak mampuan mengantisipasi dampak negatif dari perkembangan lingkungan bisnis secara keseluruhan.

Berangkat dari penilain tersebut sebaiknya penilaian kinerja perusahaan didasarkan kepada semua aspek yang ada dilingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

Menurut Arfan Ikhsan dan I.B teddy Prianthara (2009:64), *Balanced Scorecard* merupakan:

> "Alat pengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik finansial maupun non finansial yaitu dengan memeprtimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan. *Balanced Scorecard* yang baik bukan saja merupakan sekumpulan ukuran finansial dan non finansial saja. *Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria. Pertama, dapat mendefinisikan strategik jaka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*) , kedua setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu sebab akibat (*cause and effect relationship*), ketiga terikat dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus bedampak pada peningkatan laba perusahaan."

Menurut perspektif *Balnced Scorecard*, perusahan sangat erat berhubungan dengan konsumen dan pesaingnya hingga mempengaruhi rantai nilai perusahaan. Maka perspektif *Balnced Scorecard* itu sendiri harus dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses dan perspektif pelanggan, jika ketiga perspektif tersebut berjalan baik maka akan berpengaruh baik pada perspektif keuangaan.

Ihayul, Ulum (2009:135), pengembangan usaha pada *Balanced Scorecard* menekankan pada persepektif strategi yang berfokus pada hubung pasar eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisi pasar. Hal ini membuat pasar lebih penting dari pada produksi, yang karenanya harus berubah mengikuti perubahan pasar.

Untuk melihat orisinalitas penelitian ini, akan dikemukakan hasil penelitian terdahulu sebagai pembanding. Adapun secara empiris, menurut penelitian sebelumnya:

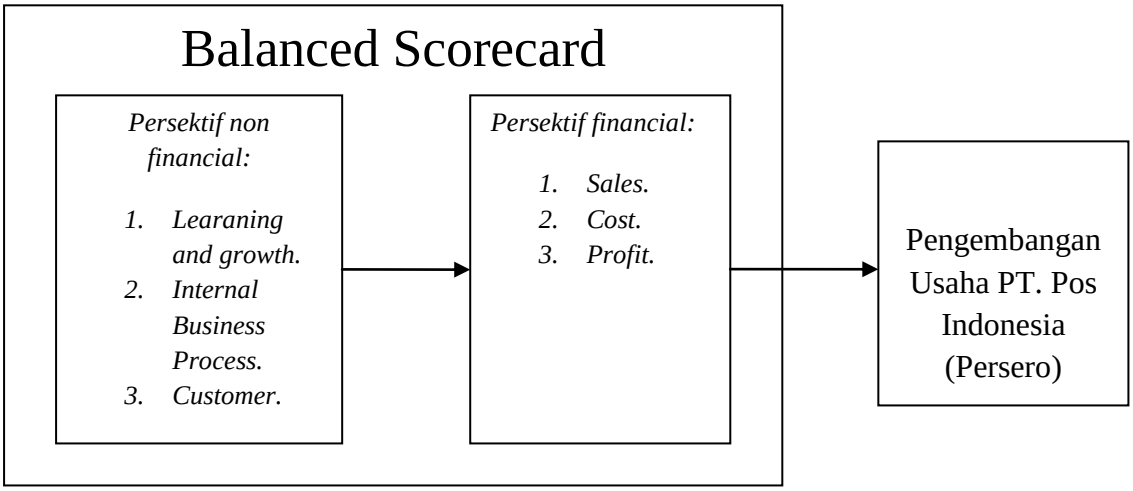
Tabel 2.1

Jurnal penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Endah Kusuma Puspita (2003)	Penerapan model ukuran *Balanced Scorecard* pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	Penerapan ukuran balaned scorecard terhada perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik.	Sedangkan penulis, membahas Analisis penerapan *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap pengembangan usaha.	Membahas *balanced scorecard.*

2.	Fachrudin (2007)	Pengaruh tata kelola perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan.	Pengaruh tata kelola perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan yang meningkatkan laba usaha.	Sedangkan penulis, meneliti tentang pengembangan usaha.	Penelitian yang menandakan adanya pengembangan perusahaan

Sekema Kerangka Pemikiran



Gambar 1.7 Skema Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

"Jika *Balanced Scorecard* memadai, maka pengembangan usaha akan baik".