

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 STRATEGI PERUSAHAAN

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya disebabkan oleh strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Keberhasilan perusahaan abad informasi akan ditentukan oleh bagaimana strategi dan pengelolaan perusahaan dilaksanakan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dalam lingkungan yang berubah – ubah. Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Kata strategi berasal dari Yunani, yaitu stratagos atau strategis yang berarti jenderal. Definisi strategi menurut para ahli sebagai berikut :

- William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Saladin, hal.1, 1997).
- Chandler, strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, hal.4,1997).

- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, strategi adalah penyesuaian kemampuan suatu organisasi dengan berbagai keuntungan pada pangsa pasarnya untuk menyempurnakan tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut (Kaplan & Norton, 1996).

Melihat definisi tersebut diatas, maka penulis mendefinisikan bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, luas dan terpadu dengan menyesuaikan kemampuan suatu organisasi/perusahaan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Strategi merupakan keputusan yang pada dasarnya berbentuk rencana yang bersifat umum. Sebagai sebuah rencana, strategi menggariskan arah, tujuan, program dan pola serta prioritas alokasi sumber daya.

Sedangkan yang dimaksud dengan perusahaan adalah sebuah organisasi yang selalu berhadapan dengan tantangan yang berasal dari dua buah sumber yaitu keterbatasan sumber daya dan ketidak pastian masa depan. Strategi perusahaan adalah rencana – rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan (Guiltinan,hal.23,1985). Strategi ini mengidentifikasikan pasar – pasar yang akan dilayani serta lini produk atau jasa yang akan dihasilkan berdasarkan penilaian terhadap lingkungan, sumber daya, dan sasaran perusahaan.

Tiga dasar strategi :

1. Kemana perusahaan akan dikembangkan atau bidang – bidang usaha baru apa yang akan dimasuki.

2. Bagaimana mengalokasikan sumber daya ke berbagai bidang usaha yang berbeda.
3. Bagaimana perusahaan seharusnya berkompetisi dalam setiap bidang usaha.

Manfaat strategi :

1. Menentukan batasan usaha yang akan dilakukan.
2. Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan .
3. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.
4. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
5. Menjaga kebijakan yang taat asas
6. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
7. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
8. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
9. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.

Menurut Gregory G. Dess dan Alex Miller, strategi dibagi dalam dua bentuk (Saladin, hal.2,1997), yaitu :

1. Strategi yang dikehendaki (*intended strategic*)

Terdiri dari tiga elemen :

- Sasaran –sasaran (*goals*) : apa yang ingin dicapai perusahaan.

Tingkatan dari sasaran ialah :

- Visi : apa yang akan dilakukan perusahaan. Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai salah satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.
 - Misi : banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi.
 - Tujuan-tujuan : tujuan yang lebih spesifik ingin dicapai.
 - Kebijakan (*policies*) : merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran – sasaran tersebut.
 - Rencana – rencana (*plans*) : suatu pernyataan dari tindakan dari organisasi/perusahaan terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.
2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*)
- Menunjukkan apa yang dicapai atau yang telah terwujudkan. Strategi yang direalisasikan selalu lebih banyak atau lebih sedikit daripada strategi yang dikehendaki.

Pada umumnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe, yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan lain-lain.

kualitas, serta perbaikan kinerja pengiriman. Tetapi ada satu hal yang perlu diingat bahwa peningkatan daya saing tidak menjamin perusahaan tetap survive.

2.2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) terdiri dari sekumpulan dan pengukuran kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan (Thompson, hal.109, 1990). Analisis SWOT memperkenalkan poin dasar yang strategi harus memproduksi suatu kemampuan yang kuat antara kapabilitas internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal perusahaan (peluang dan ancaman). Matriks SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang didasarkan pada hasil analisis. Strategi SO (Strength Opportunities) dalam matriks SWOT adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Sedangkan strategi WO (Weaknesses Opportunities) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang. Strategi ST (Strength Threats) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkup perusahaan. Dan strategi WT (Weaknesses Threats) adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir menghindari ancaman.

Tidak terkait dengan strategi perusahaan, atau memberikan hasil yang berarti secara finansial dan ekonomis. Terobosan kinerja memerlukan perubahan besar – besaran sistem pengukuran dan manajemen yang digunakan oleh sebuah perusahaan. Perjalanan menuju masa depan yang lebih kompetitif, padat teknologi, dan ditentukan oleh kapabilitas tidak dapat dicapai semata-mata melalui pemantauan dan pengendalian berbagai ukuran kinerja finansial masa lalu.

2.2.3 Balanced Scorecard

Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis yaitu *Balanced Scorecard*. Definisi *Balanced Scorecard* menurut para ahli adalah sebagai berikut :

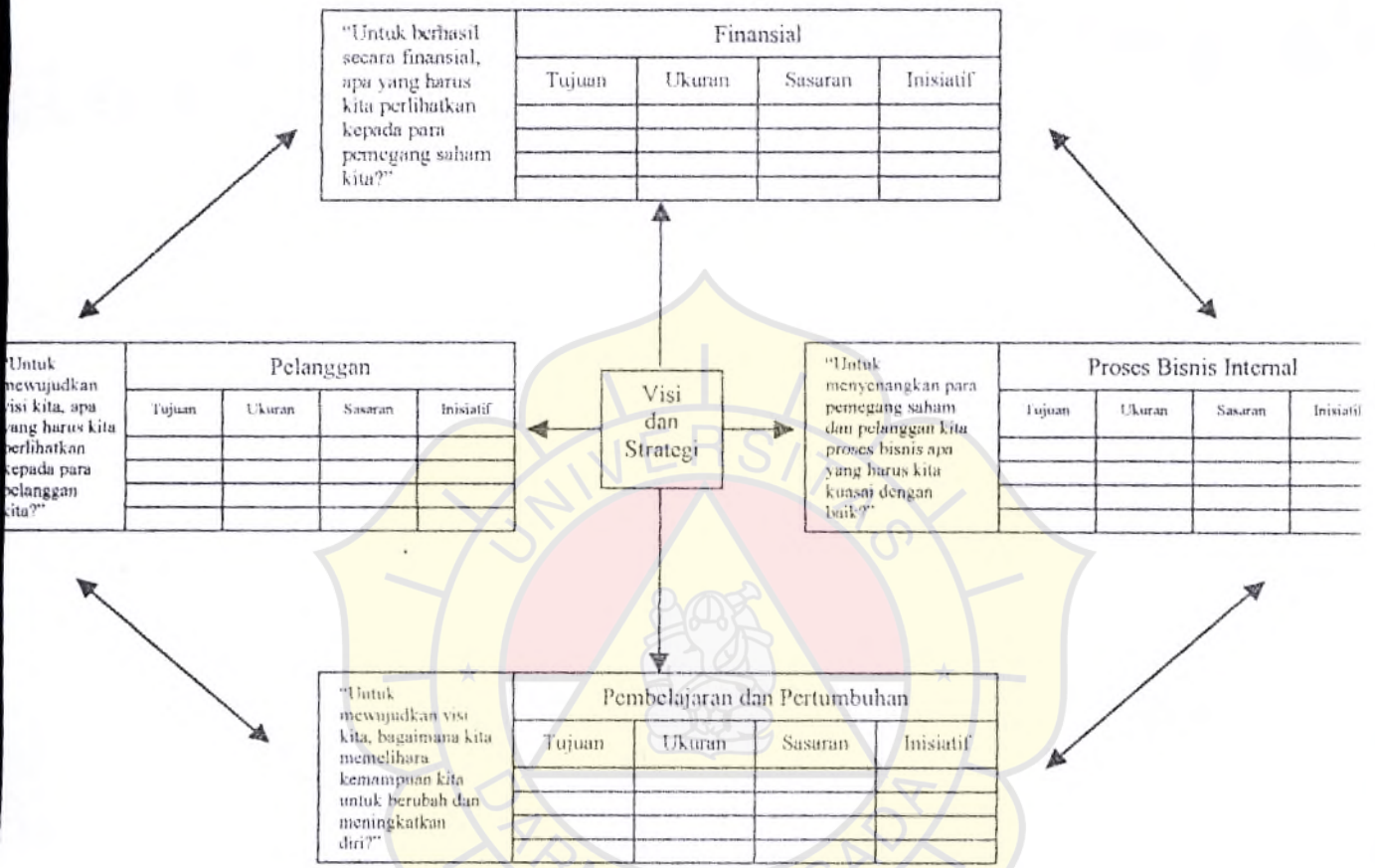
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), adalah suatu kerangka kerja untuk mengimplementasikan strategi dengan cara menerapkan tujuan organisasi dan strategi kedalam kumpulan yang komprehensif dari ukuran – ukuran kinerja.
- Amin Widjaja (2002), adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

- Paul Bekkers (1999), adalah suatu pedoman keseimbangan perencanaan dengan menyertakan pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem pengendalian dari empat perspektifnya yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Melihat definisi tersebut diatas, maka penulis mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja penyeimbang untuk mengimplementasikan strategi dengan cara mengukur kinerja-kinerja yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer – manajer di seluruh organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000, hal.8) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ialah pandangan secara

menyeluruh. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi Balanced Scorecard seperti terlihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard
Sumber : Kaplan (2000, hal.8)

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

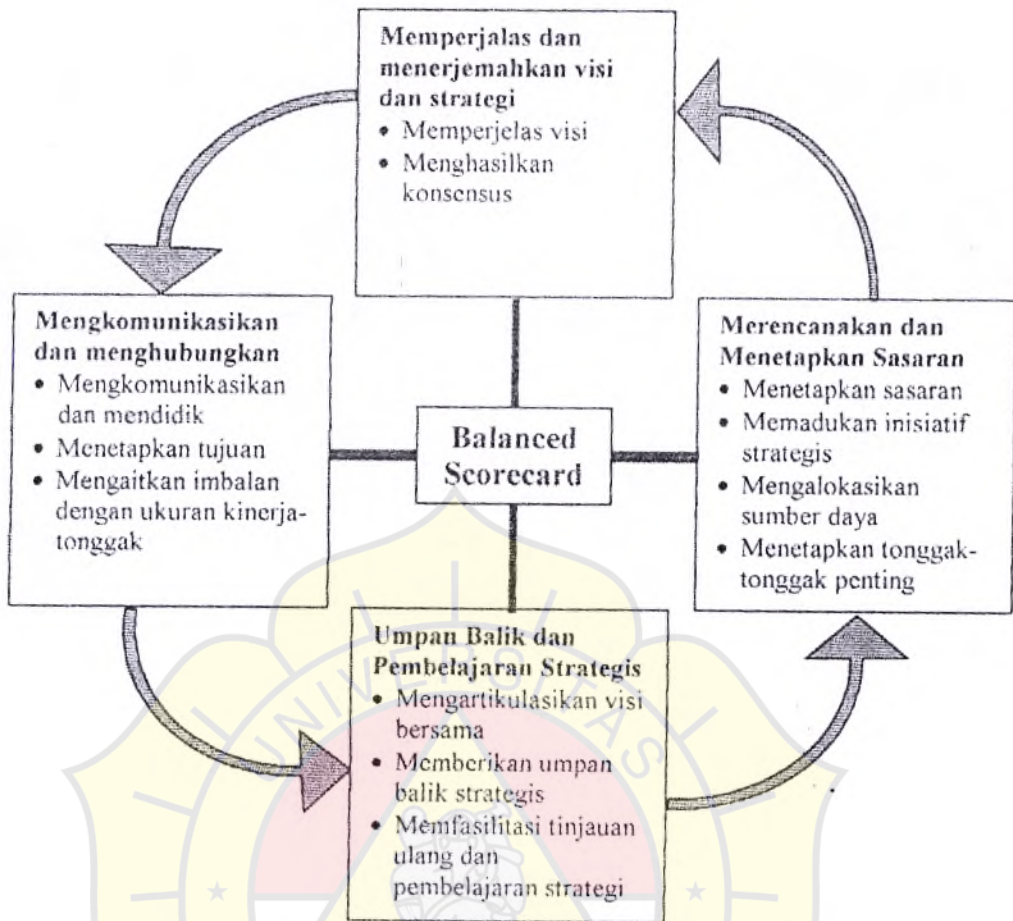
Walaupun demikian, Balanced Scorecard bukan merupakan sistem pengukuran baru semata. Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan sebuah Balanced Scorecard awal yang menetapkan berbagai tujuan yang agak sempit untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus atas strategi, dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut ke seluruh perusahaan. Namun manfaat sebenarnya dari Balanced Scorecard muncul ketika scorecard tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen (Kaplan,hal.17,2000). Dengan semakin banyaknya Balanced Scorecard diterapkan di berbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk :

- mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi
- mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Balanced Scorecard menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Proses manajemen yang dibangun di seputar scorecard memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat, Balanced Scorecard merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi.

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial. Walaupun hampir semua perusahaan benar – benar memiliki bermacam – macam ukuran finansial dan non finansial, banyak diantaranya menggunakan ukuran non finansial hanya untuk beberapa perbaikan lokal, pada operasi lini depan dan yang langsung berhadapan dengan pelanggan.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang seperti dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini :



Gambar 2.2 Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja Tindakan Strategis

Sumber : Kaplan (2000, hal 11)

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu :

1. *Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.*

Proses scorecard dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama – sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar,

profitabilitas atau menghasilkan arus kas (cash flow). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki.

Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan scorecard. Sistem pengukuran kinerja tradisional, termasuk sistem yang menggunakan banyak indikator nonfinansial, memberi perhatian kepada peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada. Balanced Scorecard menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil.

Keterkaitan yang terakhir, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya, untuk kepentingan para pemegang saham.

3. *Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.*

Balanced Scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran scorecard untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan. Sasaran – sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Untuk mencapai tujuan finansial yang ambisius seperti itu, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran – sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. Preferensi pelanggan yang ada maupun yang potensial seharusnya diteliti untuk mengidentifikasi ekspektasi akan kinerja yang istimewa.

Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan. Balanced Scorecard juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk

mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk :

- mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai
- mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut
- menetapkan tonggak – tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial scorecard.

4. *Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.*

Proses manajemen yang terakhir menyertakan Balanced Scorecard dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen scorecard. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis membuat lingkaran yang tertera pada Gambar 2.2 menjadi utuh. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Kesemuanya itu dilaksanakan setelah Balanced Scorecard diterapkan pada perusahaan.

A. Perspektif Balanced Scorecard

1. Perspektif Finansial

Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan : pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan Balanced Scorecard membantu tercapainya tujuan yang penting ini. Balanced Scorecard dapat membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda. Semua scorecard menggunakan tujuan finansial tradisional yang berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva dan pendapatan. Ini membuktikan adanya hubungan yang kuat antara Balanced Scorecard dengan tujuan unit bisnis yang ditetapkan sebelumnya.

Ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu :

- Bauran dan pertumbuhan pendapatan
- Penghematan biaya / peningkatan produktivitas
- Pemanfaatan aktiva / strategi investasi

Dalam perspektif finansial, scorecard memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam perspektif

finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis.

Semua tujuan dan ukuran dalam perspektif scorecard yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan di dalam perspektif finansial. Keterkaitan dengan tujuan finansial secara eksplisit menyatakan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan adalah untuk menghasilkan keuntungan finansial kepada para investor, dan semua strategi, program, dan inisiatif yang ada seharusnya memungkinkan unit bisnis untuk mencapai tujuan finansialnya tersebut. Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah scorecard harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat, yang berakhir di dalam tujuan finansial yang menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis.

Bila digunakan seperti ini, scorecard tidak akan menjadi sekumpulan tujuan yang terisolasi, tidak berkaitan dan bahkan saling bertentangan. Scorecard seharusnya dapat menjelaskan strategi unit bisnis, yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan antara tujuan dengan urutan tindakan yang harus diambil di 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 pengurangan resiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan antara keempat perspektif scorecard.

Biaya

Biaya diartikan sebagai pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan barang atau jasa (Garrison, 1997,hal.34). Umumnya berbagai jenis biaya yang dikeluarkan dan cara penggolongan biaya itu akan bergantung pada jenis perusahaan apapun anantara lain :

a. Biaya Produksi

Biaya produksi terdiri atas tiga unsur yaitu :

- Biaya Bahan Baku

Biaya bahan yang secara nyata dan dengan mudah dapat ditelusuri keberadaannya pada suatu produk, misalnya biaya bahan pembantu.

- Upah Langsung dan Upah Tidak Langsung

Upah Langsung adalah upah tenaga kerja yang secara nyata dapat ditelusur keberadaannya pada pembuatan suatu produk yang langsung ditangani, misalnya upah para pekerja. Sedangkan Upah Tak Langsung adalah upah yang secara nyata tidak dapat ditelusur keberadaannya pada pembuatan produk, misalnya upah pekerja kebersihan, teknisi, penjaga malam, pengawas, dan pekerja yang mengurus bahan.

- Biaya Tak Langsung Produk

Seluruh biaya memproduksi suatu produk yang bukan bahan tak langsung dan upah langsung, misalnya biaya bahan pembantu, pekerja langsung, biaya sarana pabrik, dan penyusutan gedung serta peralatan pabrik.

b. Biaya Non Produksi

Umumnya biaya non produksi dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- Biaya Pemasaran / Penjualan

Seluruh biaya yang diperlukan untuk menjamin keamanan pesanan pelanggan dan menyerahkan barang jadi atau jasa ke tangan pelanggan, misalnya komisi penjualan, biaya periklanan, dan penyusutan peralatan hantar barang dan gudang barang jadi.

- Biaya Administrasi

Seluruh biaya administrasi umum perusahaan secara keseluruhan, misalnya penggajian pimpinan, ongkos perjalanan pimpinan, gaji sekretaris, dan penyusutan gedung dan peralatan kantor.

Untuk tujuan pengendalian, biaya sering dikelompokkan menjadi biaya variabel atau tetap dan biaya langsung atau tidak langsung (Garrison, 1997, hal. 50).

- Biaya Variabel

Biaya yang secara total berubah-ubah, berbanding lurus dengan perubahan tingkat kegiatan usaha. Biaya ini mencakup biaya bahan baku, upah langsung, harga pokok penjualan, komisi bagi petugas penjualan dan biaya penagihan.

- Biaya Tetap

Biaya yang tetap tidak berubah dalam jumlah totalnya, tanpa mempedulikan perubahan tingkat kegiatan usaha. Biaya ini meliputi sewa, penyusutan, asuransi, pajak kekayaan, gaji pengawas, dan periklanan.

- Biaya Langsung

Biaya yang dengan jelas dan secara nyata dapat ditelusur keberadaannya pada pangsa tertentu yang sedang dibahas. Misalnya

apabila pangsa itu adalah jenis produk tertentu, maka bahan dan pekerja yang terlibat dalam pembuatan jenis produk itu, keduanya akan merupakan biaya langsung.

- **Biaya Tak Langsung**

Biaya yang harus dijatahkan untuk dibebankan pada pangsa yang sedang dibahas. Misalnya biaya tak langsung produksi akan merupakan biaya tidak langsung dari suatu jenis produk.

Laporan Keuangan

Untuk dapat memahami kondisi keuangan perusahaan, diperlukan analisis terhadap laporan keuangan perusahaan. Bagi perusahaan, laporan keuangan tersebut akan disusun menurut prinsip-prinsip akuntansi dan karenanya para pemakai laporan keuangan perlu memahami cara penyajian informasi keuangan tersebut. Ada dua laporan keuangan perusahaan yang pokok, yaitu :

- a. Neraca

Neraca menunjukkan posisi kekayaan perusahaan, kewajiban keuangan dan modal sendiri perusahaan pada waktu tertentu. Kekayaan disajikan pada sisi aktiva, sedangkan kewajiban dan modal sendiri pada sisi pasiva. $Kekayaan = kewajiban + modal\ sendiri$. Sementara laporan laba rugi menggambarkan hasil operasi kegiatan usaha selama satu periode waktu, misalnya setahun maka neraca memberikan gambaran sesaat posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu, menyajikan kepemilikan aktiva, kewajiban, serta ekuitas pemegang saham dari para pemilik. Aktiva mewakili seluruh sumber daya yg dimiliki perusahaan,

2. *Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.*

Tujuan dan ukuran strategis Balanced Scorecard dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi scorecard unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional.

Scorecard juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. Scorecard mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran – sasaran finansial jangka pendek, tapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengkomunikasian dan pengkaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan – tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan – tujuan unit bisnis. Dan semua usaha serta inisiatif perusahaan akan disesuaikan dengan proses perubahan yang dibutuhkan.

sementara kewajiban dan ekuitas pemegang saham menunjukkan bagaimana seluruh sumber daya perusahaan itu didanai. Untuk lebih jelasnya lihat Tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1 Neraca

NERACA					
31 DESEMBER 2001 DAN 2000					
(dalam jutaan rupiah)					
AKTIVA	2001	2000	PASIVA	2001	2000
Kas	22	25	Hutang dagang	91	89
Sekuritas	10	15	Hutang wesel	40	20
Piutang	170	176	Hutang pajak	30	32
Persediaan	117	112	Hutang bank	120	120
Total Aktiva Lancar	<u>319</u>	<u>328</u>	Kewajiban Lancar	281	261
Aktiva tetap (bruto)	700	700	Hutang jangka panjang	200	100
Akumulasi penyusutan	<u>100</u>	<u>150</u>	Modal sendiri saham	300	300
Aktiva Tetap (neto)	<u>600</u>	<u>550</u>	Laba yang ditahan	138	217
Total	<u><u>919</u></u>	<u><u>878</u></u>	Total	<u><u>919</u></u>	<u><u>878</u></u>

Sumber: Husnan (1993,hal.66)

b. Laporan Rugi Laba

Jenis laporan ini menunjukkan laba atau rugi yang diperoleh perusahaan dalam periode waktu tertentu (misalnya satu tahun). Laba (atau rugi) = penghasilan dari penjualan – biaya dan ongkos. Laporan laba rugi merupakan ringkasan dari 4 kegiatan yaitu

- menjual produk/jasa
- beban produksi/ untuk mendapatkan barang / jasa yang dijual
- beban yang timbul dalam memasarkan dan mendistribusikan produk / jasa pada konsumen serta yang berkaitan dengan beban administratif operasional
- beban keuangan dalam menjalankan bisnis.

Untuk lebih jelas, lihat Tabel 2.2 di bawah ini :

Tabel 2.2 Laporan Rugi Laba

LAPORAN LABA RUGI	
1 JANUARI 2001 s/d 31 DESEMBER 2001	
(dalam jutaan rupiah)	
Penjualan	2,200
Harga pokok penjualan	1,500
Laba kotor	<u>700</u>
Ongkos-ongkos umum, penjualan, dan administrasi	400
Laba Operasi (sebelum bunga dan pajak)	<u>300</u>
Bunga	56
Laba sebelum pajak	<u>244</u>
Pajak	78
Laba setelah pajak	<u><u>166</u></u>

Sumber : Husnan (1993, hal.67)

Analisis Rasio Keuangan

Untuk melakukan analisis rasio keuangan, diperlukan perhitungan rasio-rasio keuangan yang mencerminkan aspek-aspek tertentu. Rasio-rasio keuangan mungkin dihitung berdasarkan atas angka-angka yang ada dalam neraca saja, dalam laporan rugi laba saja, atau pada keduanya. Secara keseluruhan rasio-rasio yang dinilai biasanya diklasifikasikan menjadi rasio leverage, likuiditas, profitabilitas, likuiditas dan nilai-nilai pasar. Berikut akan dijelaskan tentang rasio profitabilitas dan likuiditas :

Rasio Profitabilitas

a. Return On Investment (ROI)

Return On Investment menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki perusahaan. Karena itu dipergunakan angka laba setelah pajak dan (rata-rata) kekayaan perusahaan. Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin tinggi efektifitas

2. Perspektif Pelanggan

Pada saat merumuskan perspektif pelanggan, para manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang segmen pelanggan dan segmen bisnis sasaran, dan memilih serangkaian pengukuran hasil utama yaitu :

Pangsa Pasar → menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

Akuisisi Pelanggan → mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

Retensi Pelanggan → mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini serta mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

Kepuasan Pelanggan → menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai. Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan pelanggan setelah membandingkan kinerja produk (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya.

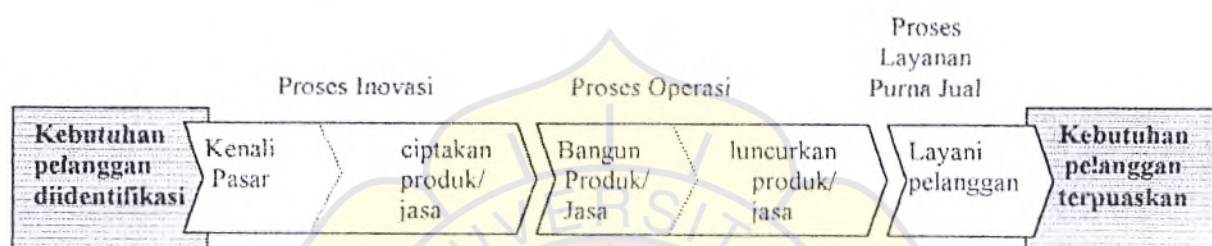
Profitabilitas Pelanggan → mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan Balanced Scorecard memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu.

Perkembangan yang baru adalah dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital perspektif proses bisnis internal. Proses inovasi menjelaskan pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa, dan pasar baru. Proses operasi tetap penting dan perusahaan harus mengidentifikasi karakteristik biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan memungkinkannya menghasilkan produk dan jasa yang superior kepada pelanggan sasaran yang ada. Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Dan proses layanan

purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan. Proses ini mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kredit. Untuk lebih jelas, lihat Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Rantai Nilai Generik
Sumber : Kaplan (2000, hal.84)

Pengukuran Waktu Proses

Banyak pelanggan yang memberi nilai tinggi tenggang waktu yang singkat, yang diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan pesanan sampai ketika produk atau jasa tersebut diterima. Untuk mengukur waktu proses ini menggunakan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*). Yang dimaksud dengan MCE adalah persentase jumlah waktu yang diperlukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Rumusnya adalah :

$$\text{MCE} = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\%$$

dimana :

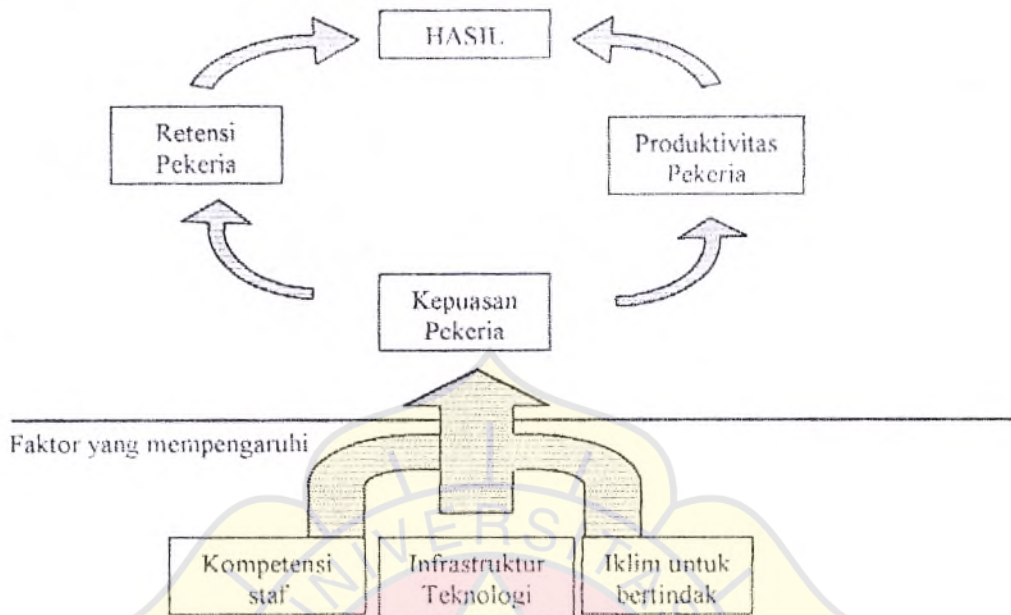
waktu pengolahan = jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan secara aktual

waktu penyelesaian = jam perhari x banyak hari kerja dalam sebulan

Jika MCE kurang dari 1, maka terdapat aktivitas yang tidak menambah nilai ada dalam proses. $MCE = 10\%$, yang berarti 90% dari waktu pemrosesan tidak menambah nilai bagi produk. Jadi yang dikerjakan hanya 10% dari waktu yang ada. Ketika rasio MCE mendekati 1, perusahaan dapat mengetahui bahwa waktu yang terbuang akan berkurang dan kemampuan perusahaan menanggapi pesanan pelanggan dengan segera telah meningkat, sehingga dapat dihasilkan tenggang waktu yang lebih singkat untuk menyelesaikan pesanan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada akhirnya, kemampuan untuk mencapai sasaran – sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal bergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor penentu bagi pembelajaran dan pertumbuhan terutama berasal dari tiga sumber : pekerja, sistem, dan keselarasan perusahaan. Strategi untuk mencapai kinerja yang superior pada umumnya membutuhkan investasi yang besar dalam sumber daya manusia, sistem, dan proses yang membentuk kapabilitas perusahaan. Oleh karena itu tujuan dan ukuran untuk faktor penentu kinerja masa depan yang superior harus menjadi bagian yang integral dari setiap Balanced Scorecard. Tiga kelompok ukuran berdasarkan pekerja yang utama – kepuasan, produktivitas dan retensi – memberi ukuran hasil dari investasi yang ditanamkan atas para pekerja, sistem dan keselarasan perusahaan.

 Ukuran Inti


Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan (2000, hal 112)

Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survey tahunan atau rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survey setiap bulan.

Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

Produktivitas Pekerja

Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Untuk mengukur produktivitas pekerja ini adalah pendapatan per pekerja.

B. Langkah-langkah Membangun Balanced Scorecard

Menurut Robert Simons (Tunggal, hal.17,2002), langkah-langkah dalam membangun sebuah Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

Langkah 1

Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja keuangan yang kritikal.

Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah implementasi rencana atau rencana tindakan memberikan kontribusi terhadap perbaikan laba. Tujuan keuangan dapat diukur dengan Profit margin, Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), Tingkat Perputaran Piutang dan Perputaran aktiva.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Rata-rata Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{(\text{rata-rata})\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{rata-rata}) \text{ piutang}}$$

$$\text{Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{rata-rata}) \text{ aktiva}}$$

Langkah 2

Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja pelanggan yang kritis.

Dalam perspektif pelanggan dari Balanced Scorecard, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana usaha ingin bersaing. Segmen yang ditargetkan dapat mencakup pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan potensial. Kemudian, manajer mengembangkan tolok ukur untuk mengawasi kemampuan unit usaha untuk menciptakan pelanggan yang puas dan loyal dalam segmen yang ditargetkan tersebut.

Perspektif pelanggan biasanya mencakup beberapa tolok ukur generik atau inti yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan. Tolok ukur hasil ini mencakup :

- kepuasan pelanggan
- retensi pelanggan
- akuisisi pelanggan
- profitabilitas pelanggan
- pangsa pasar

Langkah 3

Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja proses bisnis internal yang kritikal.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses internal kritikal dimana organisasi harus unggul dalam mengimplementasikan strategi. Dimensi proses bisnis internal menyajikan proses kritikal yang memungkinkan unit usaha untuk :

- memberikan sajian nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan.
- memuaskan ekspektasi pemegang saham berkaitan dengan pengembalian keuangan (financial returns).

Setiap usaha mempunyai sekumpulan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk pelanggan dan menghasilkan hasil keuangan yang unggul. Model rantai nilai internal dapat digunakan perusahaan untuk melakukan pengkhususan tujuan dan tolok ukur mereka sendiri dalam perspektif proses bisnis internal dari scorecard. Model rantai nilai generik (Gambar 2.3) menurut Kaplan dan Norton mencakup 3 proses usaha utama, yaitu :

1. proses inovasi
2. proses operasi
3. proses layanan purna jual

Untuk mengukur kinerja ini menggunakan :

$$\text{MCE} = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\%$$

Langkah 4

Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang kritis.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang organisasi harus bangun untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Pembelajaran dan pertumbuhan organisasional berasal dari tiga sumber utama, yaitu manusia, sistem dan prosedur organisasional. Perusahaan harus melakukan investasi dalam pelatihan karyawan, memperkuat teknologi informasi, sistem dan prosedur membenahi prosedur – prosedur organisasional. Tolok ukur berbasis karyawan dapat mencakup tolok ukur hasil kuantitatif berdasarkan survei untuk mengukur kepuasan karyawan, retensi karyawan, pelatihan karyawan, dan keterampilan karyawan.

Langkah 5

Menggunakan Balanced Scorecard untuk mengkomunikasi strategi

Balanced Scorecard tetap mempertahankan tolok ukur keuangan yang penting. Namun, tolok ukur keuangan sendiri tidak cukup untuk mengarahkan dan menilai bagaimana perusahaan menciptakan nilai masa yang akan datang melalui investasi dalam pelanggan, karyawan, proses dan inovasi. Tolok ukur keuangan menceritakan aktiva terwujud; Balanced Scorecard memberikan suatu jendela tentang nilai yang diciptakan oleh aktiva tak terwujud.

Tabel 2.3 Contoh Balanced Scorecard

Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Finansial F1 – Peningkatan Pengembalian F2 – Memperluas Bauran Pendapatan F3 – Mengurangi Struktur Biaya	Pengembalian investasi Pertumbuhan pendapatan Perubahan biaya jasa deposito	Bauran pendapatan
Pelanggan P1 – Meningkatkan Kepuasan Pelanggan atas Produk dan Pekerja P2 – Meningkatkan Kepuasan “Purna Jual”	Pangsa Segmen Retensi Pelanggan	Kedalaman hubungan Survey kepuasan
Proses Bisnis Internal I1 – Memahami Pelanggan I2 – Menciptakan Produk Inovatif I3 – Lintas Jual Produk I4 – Pindahkan Pelanggan ke saluran Distribusi yang <i>cost-effective</i> I5 – Meminimalkan Problem Operasional I6 – Pelayanan Responsif	Penghasilan Produk baru Rasio lintas jual Perubahan Bauran Saluran Distribusi Tingkat Kesalahan Pelayanan Permintaan Waktu Penyelesaian	Siklus Pengembangan Produk Waktu Bersama Konsumen
Pembelajaran dan Pertumbuhan PP1 – Mengembangkan Keterampilan Strategis PP2 – Menyediakan Informasi Strategis PP3 – Penyesuaian Tujuan Personal	Kepuasan Pekerja Penghasilan per pekerja	Rasio Strategic Job Coverage Rasio Ketersediaan Informasi Strategis Kesesuaian Tujuan Personal (%)

Sumber : Kaplan (2000,hal.135)

Sebuah Balanced Scorecard yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran itu tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja seperti lama siklus dan tingkat kerusakan suku cadang per sejuta, tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal

mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah Balanced Scorecard yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

2.3 CARA MEMBUAT KUESIONER

Di dalam membuat suatu kuesioner, perlu diketahui bahwa kuesioner disamping bertujuan untuk menampung data sesuai dengan kebutuhan, juga merupakan suatu kertas kerja yang harus ditatalaksanakan secara baik. Oleh karenanya ada beberapa karakteristik dalam membuat kuesioner agar dapat dikatakan bahwa kuesioner yang dibuat telah efektif dan efisien.

1. Komponen Inti Kuesioner

Emory (1995) mengatakan bahwa ada 4 komponen inti dari sebuah kuesioner. Keempat komponen itu adalah:

1. Adanya subyek, individu atau lembaga yang melaksanakan riset.
2. Adanya ajakan, yaitu permohonan dari periset kepada responden untuk turut serta mengisi secara aktif dan objektif pertanyaan maupun pernyataan yang tersedia.
3. Adanya petunjuk pengisian kuesioner, yang mana petunjuk yang tersedia harus mudah dimengerti.
4. Adanya pertanyaan maupun pernyataan beserta tempat mengisi jawaban, baik secara tertutup, semi tertutup ataupun terbuka.

2. Kuesioner Sebagai Kertas Kerja

Suatu bentuk kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu. Untuk satu aplikasi riset bisa saja membutuhkan lebih dari satu bentuk kuesioner, misalnya 5 macam dengan informasi yang berbeda. Jika suatu lembaga riset tengah melakukan 4 riset yang berbeda dan misalnya masing-masing memiliki 5 bentuk kuesioner, maka dalam saat yang sama akan terdapat 20 macam kuesioner. Oleh karena itu penting dicantumkan kode kuesioner beserta penanggung jawab kuesioner dicantumkan dari lembar kuesioner agar administrasi data menjadi lebih teratur dan terkendali.

2.4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Validitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat keepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Paling tidak yang dapat kita lakukan dalam menetapkan validitas suatu instrumen pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Untuk menguji validitas instrumen, ada tiga komponen yang harus dilakukan, yaitu:

a. Pengujian Validitas Konstruksi

Instrumen yang telah dikonstruksi mengenai aspek-aspek yang akan diukur dengan berdasarkan teori, selanjutnya didiskusikan dengan para ahli dalam bidang itu minimal 3 orang. Selanjutnya lakukan uji coba instrumen dengan sampel dimana populasi akan dipakai sekilas 30 orang. Setelah data

ditabulasikan, maka uji validitas konstruksi dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item instrumen dengan menggunakan analisis faktor.

b. Pengujian Validitas Isi

Untuk instrumen dalam bentuk *test*, pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi yang telah diajarkan. Untuk instrumen dalam bentuk *nontest*, dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan rancangan/program yang telah disiapkan. Pada tiap instrumen terdapat butir-butir pernyataan maupun pertanyaan.

c. Pengujian Validitas Eksternal

Validitas eksternal dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dan fakta-fakta empiris yang terjadi dilapangan.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Satu lagi secara eksternal, yaitu dengan melakukan *test-retest*.

a. Konsistensi Butir

Buatlah dua instrumen yang butir-butir pertanyaan atau pernyataannya ekuivalen. Misalnya: "Berapa tahun usia anda?" adalah sama saja dengan "Anda lahir tahun berapa?" Lakukan pengujian dua instrumen ini pada responden dan waktu yang sama, tetapi sekali saja. Selanjutnya korelasikan

data dari kedua instrumen itu. Bila korelasinya positif dan signifikan maka instrumen dinyatakan reliabel.

b. Test-retest

Cara ini adalah dengan mencobakan instrumen beberapa kali pada responden. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dan yang berikutnya. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen dinyatakan reliabel.

2.4.1 Langkah Penyusunan Instrumen

Instrumen yang baik yang akan dipakai dalam pengumpulan data harus dapat menampung data yang dibutuhkan dalam analisis. Untuk menyusun instrumen yang baik, menurut Suharsimi (1993), adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tentukan variabel-variabel yang terpakai dalam penelitian.
2. Variabel-variabel ini dicarikan jabarannya dalam bentuk sub-variabel yang diketahui dari teori atau penelitian terdahulu. Misalnya untuk variabel kepuasan kerja. Menurut teori atau menurut para ahli, kepuasan kerja seorang karyawan itu ditentukan oleh lima sub-variabel, yaitu kepuasan terhadap mutu pekerjaan, promosi, kepenyeliaan, hubungan dengan rekan kerja, dan gaji.
3. Sub-variabel dicarikan jabarannya dalam bentuk indikator-indikator, jika ada. Misalnya pada sub-variabel gaji. Indikatornya adalah gaji pokok, tunjangan dan insentif.

4. Indikator dicarikan jabarannya dalam bentuk sub-indikator, juga jika ada. Misalnya untuk indikator insentif, sub-indikatornya adalah insentif finansial dan insentif nonfinansial.
5. Lalu, jika sub-indikator masih dapat dibagi lagi menjadi komponen terkecil, maka komponen ini dijadikan sebagai butir-butir pertanyaan. Seberapa detail proses penjabaran suatu variabel diurai, tergantung seberapa luas dan dalam penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya, pertanyaan-pertanyaan sebaiknya tersusun menurut hierarkinya agar mudah dipakai dalam analisis berikutnya.
6. Seluruh butir-butir pertanyaan yang telah selesai ditentukan pada gilirannya akan ditempatkan pada lembaran instrumen seperti angket (kuesioner). Agar responden dapat mengisi dengan baik, yang ditandai dengan kecilnya ketergantungan pada si peneliti dalam mengisi angket, buatlah angket yang seinformatif mungkin.

2.4.2 Teknik Membuat Skala

Telah dijelaskan diatas bahwa deskriptor yang menjadi pertanyaan dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan variabel. Tetapi pertanyaan-pertanyaan dan kolom-kolom isian responden yang telah dibuat dalam kuesioner setelah diserahkan kepada sekelompok responden yang sesuai sasaran belum tentu terisi seluruhnya secara konsisten, jadi perlu direvisi. Bagaimana cara merevisi pertanyaan-pertanyaan yang dianggap kurang relevan inilah dibutuhkan teknik skala.

Teknik membuat skala ada bermacam-macam, sesuai dengan penemuan karena kebutuhannya, misalnya:

1. Skala Likert
2. Skala Guttman
3. Skala bogardus
4. Skala Thurstone
5. Skala Stipel

Oleh karena banyak macam teknik skala, dan agar sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka penulis hanya akan menjelaskan dua macam teknik skala yang banyak digunakan dalam riset, yaitu skala likert dan skala guttman.

1. Skala Likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain:

1. Sangat Setuju
2. Setuju
3. Agak Setuju
4. Agak Tidak setuju
5. Tidak setuju
6. Sangat Tidak Setuju

Untuk keperluan analisis kualitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- | | |
|--|---|
| 1. Setuju/selalu/sangat positif diberi skor | 6 |
| 2. Setuju/sering/positif diberi skor | 5 |
| 3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor | 4 |
| 4. Agak ragu-ragu/kurang baik /negatif diberi skor | 3 |
| 5. Tidak setuju/hampir tidak pernah/ negatif diberi skor | 2 |
| 6. Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif diberi skor | 1 |

Untuk membuat skala Likert, lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Kumpulkan sejumlah pernyataan yang sesuai dengan sikap yang akan diukur dan dapat diidentifikasi dengan jelas (positif atau negatif).
- b. Berikan pernyataan-pernyataan diatas kepada sekelompok responden untuk diisi dengan benar.
- c. Respon dari setiap pernyataan dihitung dengan cara menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan sedemikian rupa sehingga respon yang berbeda pada posisi yang sama akan menerima secara konsisten nilai angka yang selalu sama. Misalnya bernilai 6 untuk yang sangat positif dan bernilai 1 untuk yang sangat negatif. Hasil hitungan akan mendapatkan skor tiap-tiap pernyataan dan skor total, baik untuk tiap responden maupun secara total untuk seluruh responden.
- d. Selanjutnya mencari pernyataan-pernyataan yang tidak dapat dipakai dalam penelitian, patokannya adalah:
 - Pernyataan yang tidak diisi lengkap dengan responden.

- Pernyataan yang secara totalnya responden tidak menunjukkan korelasi yang substansial dengan nilai totalnya.
- e. Pernyataan-pernyataan hasil saringan akhir akan membentuk skala Likert yang dapat dipakai untuk mengukur skala sikap serta menjadi kuesioner baru untuk pengumpulan data berikutnya.

2. Skala Guttman

Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu: "ya-tidak", "benar-salah", "pernah-tidak pernah", "positif-negatif", dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau data rasio dikhotomi (dua alternatif). Jadi pada skala Likert terdapat 3,4,5,6,7 interval dari kata "sangat setuju" sampai "sangat tidak setuju", maka pada skala Guttman hanya ada dua interval yaitu "setuju" dan "tidak setuju". Penelitian menggunakan skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan.

Skala Guttman setelah dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk checklist. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi 1 dan terendah 0. Misal untuk jawaban setuju diberi skor 1 dan tidak setuju diberi skor 0. Analisis dilakukan seperti pada skala likert.

Untuk membuat skala Guttman, lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Susunlah sejumlah pertanyaan yang relevan dengan masalah yang diteliti.
- b. Berikan pertanyaan-pertanyaan diatas yang telah diacak agar tidak terjadi bias kepada sekelompok responden minimal 50 orang untuk diisi dengan benar sebagai penelitian permulaan saja.

- c. Data yang diperoleh dianalisis.
- d. Susun jawaban pada tabel Guttman.
- e. Hitung koefisien *reproduksibilitas* dan koefisien *skalabilitas*.



penggunaan asset dan semakin menguntungkan perusahaan tersebut.

Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{(rata-rata) kekayaan}} \times 100\%$$

b. Profit Margin

Rasio ini mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

c. ROE (Return On Equity)

Rasio ini mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri. Karena itu dipergunakan angka laba setelah pajak. Angka modal sendiri juga sebaiknya dipergunakan angka rata-rata. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{(rata-rata) modal sendiri}} \times 100\%$$

Rasio Likuiditas

a. Tingkat Perputaran Piutang

Rasio ini mengukur seberapa cepat piutang dilunasi dalam satu tahun.

Rasionya dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{(rata-rata) piutang}}$$

b. Tingkat Perputaran Aktiva

Rasio ini mengukur seberapa banyak penjualan bisa diciptakan dari setiap rupiah aktiva yang dimiliki. Rasio ini dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{(rata-rata) aktiva}}$$

Dengan menggunakan Balanced Scorecard manajer puncak dapat mengukur bagaimana efektifnya unit usaha mereka dalam menciptakan nilai untuk pelanggan sekarang dan yang akan datang, membangun dan memperkuat kapabilitas internal, dan melakukan investasi dalam manusia, sistem dan prosedur yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja masa yang akan datang.

Semua Balanced Scorecard menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran – ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lag indicator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja, *lead indicator*, adalah faktor – faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis; misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran., seperti terlihat pada Tabel 2.3 berikut ini :