# *Refleksi Balanced Scorcard Diagnostics* pada Analisis Kelayakan Investasi secara Finansial

**Akhmad Rivai**

***Abstract:*** *Organizationally, high fund investation business which is its return exceed one year operate period are urgenly require financial invesment elegibility analysis that rely on the common standard. To stronger the framework in reality required applying operation performance methods by reflecting Balanced Scorcard Diagnostics ( BSD). In long term, harmonious solidarity between finansial measure, consumer behavior, internal business, and also the business's growth itself, through goals and its realitation are expected to be happen to reach the company's goals.*

***Keywords:*** *investment, cash flow, feasibility, and balanced scorcard diagnostics*

Dalam rangka membutikan akan pemaknaan kondisi dan situasi di masa datang, umumnya dunia bisnis akan dihadapkan pada serangkaian pengambilan keputusan yang sulit dan kompleks. Berhubung masa datang yang bersifat tidak pasti yang mendorong pelaku bisnis dengan kompetensi yang dimiliki untuk dapat memastikan berbagai peristiwa dan tindakan dalam bentuk *estimasi cost* dan *benefit* yang valid dan *reliable* agar organisasi bisnis mampu menghasilkan keuntungan yang maksimum. Dalam kaitannya dengan tantangan dan kinerja operasi perusahaan di masa depan yang membutuhkan pemikiran dan tindakan untuk menanamkan dananya dalam bentuk investasi (ekspansi usaha dan survival) menuntut kalkulasi yang tepat untuk fleksibel dan membutuhkan telaah ilmiah yang komprehensif dalam rangka mengukur tantangan dan kinerja operasi perusahaan. Di sinilah dibutuhkan akan refleksi kaidah *Balanced Scorcard Diagnostics (BSD)* yang menjadi kerangka kerja perusahaan untuk menciptakan sistim kerja yang tangguh sesuai dengan perkembangan ekonomi dan zaman modern sekarang ini.

Bersandar pada fenomena realis perusahaan atau konseptual pada analisis investasi secara finansial akan direfleksikan Balanced Scordcard Diagnostics (BSD) secara komprehensif.

## ANALISIS INVESTASI FINANSIAL

### Investasi

Dunia bisnis yang semakin modern membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam bertindak untuk mengembangkan usaha demi kelangsungan secara jangka panjang. Secara komersial, bisnis memiliki tujuan untuk menghasilkan laba dalam rangka menambah modal untuk ekspansi perusahaan dalam perekonomian.

Berdasarkan kepentingan yang lazim dalam ekspansi perusahaan, biasanya perusahaan mengembangkan fenomena bisnis yang berkaitan erat dengan kondisi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa. Keterbatasan kapasitas ini menuntut perusahaan dapat menentukan pilihan yang optimal. Namun, dengan terbukanya peluang bisnis untuk meningkatkan kapasitas dengan adanya pendanaan tertentu menuntut perusahaan melakukan penanaman dana dalam bentuk investasi yang jangka waktunya melebihi satu tahun. Sekarang timbul pertanyaan, apakah dana investasi yang ditanamkan dalam usia investasi yang diestimasi dapat kembali dan mendatangkan keuntungan? Persoalan pengembalian dana investasi inilah yang membutuhkan dasar pengambilan keputusan yang baik terkait pada implikasi analisis keuangan dalam kebijakan investasi.

*Akhmad Rivai, STIE Pancasetia Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Email: nuansanet@telkom net*

Berpedoman pada analisis keuangan dalam kebijakan investasi untuk mengembangkan usaha bisnis, tentunya konotasi yang terbentuk ada pada kreteria kelayakan investasi tersebut dengan menampilkan ukuran-ukuran baku yang dianut dalam manajemen keuangan seperti pada kreteria *Payback Period, Net Present Value, Internal Rate of return, dan Profitability Index*. Kebijakan investasi yang dilakukan perusahaan membutuhkan hasil pemikiran dari analisis keuangan. Hasil pemikiran atas analisis keuangan inilah yang perlu sekali dijabarkan secara ilmiah. Alangkah tepatnya dan akurasinya apabila kriteria-kriteria kelayakan investasi secara finansial tersebut dapat dijadikan pedoman atau dasar pengambilan keputusan untuk mengembangkan usaha dengan kertas kerja yang integritas.

Riyanto (1998) berpendapat bahwa investasi dalam aktiva dilakukan dengan harapan perusahaan dapat memperoleh kembali dana yang ditanamkan dalam aktiva tersebut. Pada saat melakukan investasi modal, perusahaan melakukan pengeluaran kas lancar dengan harapan adanya keuntungan di masa depan (Horne and Wachhowiez, 1995). Investasi seharusnya dinilai dengan tingkat pengembalian dana yang dihasilkan atas investasi tersebut dan adanya estimasi kas bersih.

Mulyadi (1989) memberikan pendapatnya bahwa penanaman modal dalam bentuk investasi pengembalian dananya dapat dilihat dari bentuk depresiasi (penyusutan) yaitu alokasi secara periodik harga pokok aktiva yang diperoleh pada waktu yang lampau. Niswonger, *et al.* (1991) lebih rinci lagi memberikan gambaran mengenai penyusutan adalah akibat penurunan kegunaan secara berkala di mana semua aktiva akan kehilangan kemampuannya menghasilkan jasa atau manfaat baik dari faktor fisik maupun faktor fungsional.

Keputusan mengenai investasi sukar karena memerlukan penilaian mengenai situasi di masa yang akan datang. Akan jauh ke depan yang harus diramalkan, makin menjadi sukar proses itu. Ketidakpastian masa depan disebabkan oleh perubahan teknologi, ekonomi dan *social*, kekuatan-kekuatan persaingan dan tindakan-tindakan pemerintah. Yang terakhir ini, bahkan kerap kali telah menambah banyak lagi ketidakpastian baru, dan bukannya memberikan suasana kerja yang stabil bagi perusahaan. Perubahan yang terjadi terus-menerus dan cepat dalam sasaran-sasaran ekonomi, peraturan *fiscal*, insentif untuk investasi dan sebagainya telah menambah banyak ketidakpastian dalam keputusan investasi (Indriyo, 1983).

Dana yang ditanamkan untuk investasi dalam aktiva tetap tujuannya adalah dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh dana yang diinvestasikan dalam aktiva tetap dengan cara berangsur-angsur melalui penyusutan, di mana pengembaliannya dalam proses jangka panjang yang bergantung kepada/ kebijaksanaan yang dipakai perusahaan (Manullang, 1985).

Salah satu tugas utama di dalam persoalan kebijaksanaan investasi adalah mengadakan estimasi terhadap pengeluaran dan penerimaan uang (tunai) yang akan diterima terhadap nilai investasi dengan nilai dari penerimaan uang di masa depan (Indriyo dan Basri, 1995).

Di bawah ini disajikan studi kasus investasi untuk produk inovatif yang diestimasi akan menelan dana sebesar 20 juta rupiah dalam usia investasi selama 7 tahun dimana investasi tersebut didanai dengan modal sendiri. Adapun rincian investasi dimaksud meliputi:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Mesin produksi ..... | Rp 15.000.000,- |
| 2. | Fasilitas Penunjang Produksi | Rp 2.500.000,- |
| 3. | Konversi Ruang Produksi.... | Rp 2.500.000,- + |
| | Total dana investasi ?..... | Rp 20.000.000,- |

Untuk menelaah penanaman dana investasi tersebut di atas agar fleksibel dibutuhkan informasi yang akurat dan tepat mengenai aliran kas yang terjadi dan tingkat bunga yang berlaku dalam usia investasi.

## Aliran Kas

Menurut Nafarin (2000) sangat baik apabila penilaian usul investasi didasarkan oada aliran kas karena untuk menghasilkan keuntungan tambahan kita harus mempunyai kas untuk ditanamkan kembali; dimana aliran kas terdiri dari kas masuk dan kas keluar dan apabila kita hubungkan dengan kreteria investasi kita harus menentukan nilai *net cash flow* atau *proceed* yang didapatkan dari penjumlahan laba setelah pajak dengan penyusutan (apabila didanai dengan modal sendiri).

Aliran kas atau istilah lain dalam akuntansi adalah mutasi kas yang terjadi selama satu periode tertentu sebagai salah satu rekening keuangan yang tugasnya menjamin aktivitas laba/rugi perusahaan. Aliran kas

selalu terjadi apabila terdapat transaksi yang menghasilkan kas dan mengurangi kas pada transaksi perusahaan. Kondisi mutasi kas dapat menyebabkan kas bisa dalam posisi surplus maupun defisit bergantung tatacara pengelolaannya.

Fokus utama dalam materi *capital budgeting* adalah menaksir aliran kas di masa yang akan datang. Keandalan dan Kesahihan menjadi pertimbangan penting dalam menaksir aliran kas. Perusahaan melakukan investasi dengan harapan menerima kas lagi dalam jumlah yang lebih besar di masa yang akan datang (Husnan, 1989). Dengan penerimaan uang itu perusahaan dapat menginvestasikan kembali untuk setiap rencana investasi, diperlukan informasi tentang estimasi penerimaan kas di masa depan. Dalam hal ini perlu ditegaskan bahwa bagi perusahaan yang sudah berjalan evaluasi hanya dilakukan pada kondisi konversinya saja (perbedaan yang terjadi dari kondisi semula dengan sekarang). Prosedur yang baik perlu diciptakan untuk dapat mengumpulkan data tentang *cash flow* tersebut. Akan tetapi, dalam hal ini perlu diketahui bahwa didalam menentukan jumlah *cash flow* tersebut terdapat kesulitan. Kesulitan tersebut berasal dari adanya ketidakpastian dari penerimaan kas di saat yang akan datang. Oleh karena itu, kita harus melakukan estimasi terhadap *cash flow* tersebut. Estimasi dapat disusun dalam distribusi probabilitas untuk memperoleh nilai yang paling mungkin terjadi/ nilai yang diharapkan atau *expected value* dari estimasi itu. Tingkat ketidakpastian dari *cash flow* tersebut perlu diperhitungkan guna memperoleh penilaian yang wajar terhadap suatu rencana investasi.

Aliran kas bersih dari suatu investasi diperlukan untuk menilai layak atau tidaknya suatu investasi. Untuk keperluan penilaian suatu investasi yang dibiayai dengan sepenuhnya modal sendiri aliran kas bersih *(cash flow)* adalah sebelum pembebanan penyusutan dan diperhitungkan sesudah pajak tetapi yang dibelanjai dengan modal pinjaman (utang) maka aliran kas bersih adalah sebelum dibebani penyusutan dan bunga, tetapi setelah diperhitungkan pajak. Untuk kepentingan investasi, maka kas bersih akan terdiri dari (Indriyo dan Basri, 1995):

- Pengeluaran kas awal *(initial cash outlays)*
- Pengeluaran kas awal diperuntukkan membiayai investasi pada saat dimulainya investasi tersebut, sedangkan biaya yang dikeluarkan sebelum investasi ini diadakan penilaian tersebut juga *sunk cost*, walaupun berkaitan dengan investasi, tetapi tidak dimasukkan dalam pengeluaran kas awal.
- Kas keluar dan kas masuk yang timbul akibat dilaksanakannya proyek investasi
- Penjualan residu dari investasi
- Aktiva lanvar yang tersisa karena berakhirnya pelaksanaan investasi

Berdasarkan studi kasus yang disajikan pada besaran investasi produk inovatif yang menelan dana sebesar 20 juta rupiah selama 7 tahun usia investasi, tentunya kita membutuhkan gambaran informasi yang akurat mengenai aliran kas yang terjadi. Aliran kas yang terbentuk *(net cash flow)* tahunan dengan tersedianya informasi laporan laba rugi tahunan yang diestimasi dengan rincian di bawah ini:

| | | |
|---|---|---|
| 1. Pendapatan Usaha | Rp | 17..000.000,- |
| 2. Pengeluaran Usaha (7,5% penyusutan) | Rp | 12..000.000,- |
| 3. Laba Usaha | Rp | 5..000.000,- |
| 4. Pendapatan & Pengeluaran Di Luar Usaha | Rp | 0,- |
| 5. Laba Bersih Sebelum Pajak | Rp | 5.000.000,- |
| 6. Pajak 10% x Rp 5.000.000,- | Rp | 500.000,- |
| 7. Laba Bersih Sesudah Pajak | Rp | 4.500.000,- |

Untuk mendapatkan nilai *Net Cash Flow* atau *Proceed* adalah dengan menjumlahkan Laba Bersih Sesudah Pajak dengan Penyusutan, maka didapatlah angka *Net Cash Flow* atau *Proceed* sebesar Rp4.500.000,- + (7,5% x Rp 12.000.000,-) = Rp5.400.000,- Diketahui pergerakan *net cash flow* atau *proceed* tahunan dalam tiga tahun usia investasi sebesar Rp5.400.000,- sedangkan tahun ke-4 dan seterusnya sebesar Rp5.000.000,-. Tersedianya informasi keuangan yang akurat seperti ini, dapat mengetahui bagaimana penilaian kelayakan investasi produk inovatif ini berdasarkan kriteria fleksibilitas investasi.

## Analisis Keuangan

Nafarin (2000) telah memberikan pendapatnya bahwa metode penilaian usul investasi dapat digunakan antara lain *payback period, net prensent value, internal rate of return*, dan indeks profitabilitas; dimana *payback period* adalah jangka waktu yang diperlukan untuk mendapatkan kembali modal yang diinvestasikan, *net present value* adalah perbedaan antara nilai sekarang dari arus kas sebagai hasil dari investasi dengan arus kas keluar untuk membiayai investasi, *internal rate of return* adalah metode coba-coba sehingga *net present value* sama dengan nol, sedangkan indeks profitabilitas adalah pelengkap dari *net present value* dimana usul investasi diterima apabila PI > 1.

Hal serupa juga ada diketengahkan Riyanto (1998) dalam menilai kelayakan usul investasi yang menggunakan metode *payback period, net present value, internal rate of return, dan profitability index. Payback period* adalah suatu periode yang diperlukan untuk dapat menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan *proceeds* atau aliran kas neto. Dengan demikian, *payback period* dari suatu investasi menggambarkan panjangnya waktu yang diperlukan agar dana yang tertanam pada suatu investasi dapat diperoleh kembali seluruhnya. *Net present value* adalah nilai sekarang *(present value)* dari *proceeds* yang diharapkan atas dasar *discount rate* tertentu. Kemudian jumlah *present value* dari keseluruhan *proceeds* selama usianya dikurangi dengan *present value* dari jumlah investasinya *(initial investment)*, ditemukan nilai *Net Present Value (NPV)*. Investasi dinyatakan layak, apabila ditemukan NPV dari sebuah usulan investasi yang bertanda positif. *Internal rate of return* adalah tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari *proceeds* yang diharapkan akan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal. Menurut metode *Profitability Index* Investasi dinyatakan layak diterima apabila *profitability index* > 1 dan investasi dinyatakan ditolak untuk dilaksanakan apabila *profitability index* < 1.

## Implikasi *Payback Period*

Sejalan dengan studi kasus investasi produk inovatif tersebut, maka dapatlah ditentukan kelayakan investasinya dengan perhitungan di bawah ini:

| | | |
|---|---|---|
| Tahun 0 | Initial Outlays..... | Rp 20.000.000,- |
| Tahun 1 | Net Cash Flow..... | Rp 5.400.000,- - |
| | | Rp 14.600.000,- |
| Tahun 2 | Net Cash Flow..... | Rp 5.400.000,- - |
| | | Rp 9.200.000,- |
| Tahun 3 | Net Cash Flow..... | Rp 5.400.000,- - |
| | | Rp 3.800.000 |
| Tahun 4 | Net Cash Flow Rp 5.000.000,-..... | Rp 3.800.000,- - |
| | | Rp 0,- |

Berarti pengembalian dana investasi dapat dilakukan selama:
= 3 tahun + Rp 3.800.000,- : Rp 5.000:000,- x 12 bulan = 3 tahun + 9 bulan

Berdasarkan kreteria *payback periode* di mana pengembalian dana investasi selama 3 tahun 9 bulan < dengan usia investasi selama 7 tahun. Dengan demikian, investasi produk inovatid dapat dinyatakan layak dilaksanakan.

## Implikasi *Net Present Value*

Untuk mengaplikasikan kreteria investasi *Net Present Value* ini pada studi kasus investasi produk inovatif yang menelan dana sebesar 20 juta rupiah, tentunya ditetapkan dulu level bunga yang berlaku (*Discount Factor* = DF) sebesar 12%/ tahun selama usia investasi. Dengan demikian, dapatlah ditentukan nilai NPV nya di bawah ini:

Berhubung angka NPV pada perhitungan di atas menunjukkan angka positif, maka investasi produk inovatif ini dapat dikatakan layak.

| Tahun | *Proceed* | *DF* = 12%/tahun | PV dari *proceed* |
|---|---|---|---|
| 1 | 5,4 juta | 0,9 | 4.860.000 |
| 2 | 5,4 juta | 0,8 | 4.320.000 |
| 3 | 5,4 juta | 0,7 | 3.780.000 |
| 4 | 5 juta | 0,6 | 3.000.000 |
| 5 | 5 juta | 0,6 | 3.000.000 |
| 6 | 5 juta | 0,5 | 2.500.000 |
| 7 | 5 juta | 0,5 | 2.500.000 + |
| | | PV dari *Proceed* | 23.960.000 |
| | | *Initial outlays* | 20.000.000 - |
| | | *Net Present Value* (+) | 3.960.000 |

## Implikasi IRR

Dihubungkan dengan kasus investasi produk inovatif yang menelan dana sebesar 20 juta rupiah, maka kreteria IRR dapat diterapkan berikut ini:

- Dengan metode *trial and error*, digunakan perhitungan NPP dengan DF 12% yang menghasilkan NPV + dan DF 30% yang menghasilkan NPV –
- DF 12% telah melahirkan NPV + sebesar 3.960.000
- DF 30% akan menghasilkan NPV - di bawah ini

| Tahun | *Proceed* | *DF* = 30%/Tahun | PV dari *proceed* |
|---|---|---|---|
| 1 | 5,4 juta | 0,8 | 4.320.000 |
| 2 | 5,4 juta | 0,6 | 3.240.000 |
| 3 | 5,4 juta | 0,5 | 2.700.000 |
| 4 | 5 juta | 0,4 | 2.000.000 |
| 5 | 5 juta | 0,3 | 1.500.000 |
| 6 | 5 juta | 0,2 | 1.000.000 |
| 7 | 5 juta | 0,2 | 1.000.000 + |
| | | PV dari *Proceed* | 15.760.000 |
| | | *Initial outlays* | 20.000.000 - |
| | | *Net Present Value* (-) | 4.240.000 |

$$r = P1 - C1 \frac{P2 - P1}{C2 - C1}$$

Keterangan
r = IRR
P1 = Tingkat Bunga 1
P2 = Tingkat Bunga 2
C1 = NPV tingkat bunga 1
C2 = NPV tingkat bunga 2

- Dengan demikian, dapatlah ditentukan IRR sebagai berikut:

$$r = 12 - 3.960.000 \frac{30 - 12}{-4.240.000 - 3.960.000} = 21\%$$

Hubungan DF dengan NPV pada kondisi tertentu digambarkan sbb:

DF 12%----------DF21%---------- DF 30%

NPV + ---------- NPV 0 ---------- NPV -

Dengan demikian, investasi ini akan layak dilaksanakan apabila DF yang berlaku di bawah angka IRR = 21% artinya apabila level bunga bank yang berlaku untuk *mendiskonto proceed* atas investasi ini berada di bawah angka IRR 21%,

## Implikasi PI

Menurut metode ini Investasi layak diterima apabila *profitability index* > 1 dan investasi dinyatakan ditolak untuk dilaksanakan apabila *profitability index* < 1. Sesuai dengan studi

Kasus investasi produk inovatif yang menelan dana sebesar 20 juta rupiah, maka dapatlah dihitung koefisien P.I nya sbb:

| Tanpa Pengaruh Bunga | Ada Pengaruh Bunga |
|---|---|
| Benefit / Cost = PI > 1 | Benefit / Cost = PI > 1 |
| 36.200.000 / 20.000.000 = 1,8 > 1 | 23.960.000 / 20.000.000 = 1,2 > 1 |

## REFLEKSI BSD PADA KELAYAKAN INVESTASI FINANSIAL

### Tantangan Kinerja Dalam Operasi

Menurut Niven (2007) dalam bukunya *Balanced Scorcard Diagnostics (BSD)* dijelaskan bahwa BSD adalah mewakili suatu inisiatif perusahaan dalam cara mengukur dan cara mengelola sesuatu organisasi di mana perubahan dalam penanganan operasi sangatlah diikuti dengan reaksi yang reaktif dari organisasi.

Konsepsi *Balanced Scorcard Diagnostics* mempertimbangkan 4 (empat) blok aspek yang dipertimbangkan dalam membentuk kinerja operasi dengan memperhatikan seperti ukuran finansial, perilaku konsumen, perkembangan dan pertumbuhan, dan bisnis internal yang dicerminkan pada visi dan misi organisasi, agar produk dan jasa yang dihasilkan dapat bertahta di hati konsumen secara jangka panjang dan organisasi dapat menjalani proses survival dengan baik Berhubung perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi operasi begitu cepat dan sulit dideteksi secara konvensional, menyebabkan perubahan-perubahan operasi haruslah diafiliasikan menjadi fenomena yang dicarikan solusinya dengan menciptakan sistim kerja operasi yang tangguh. Melalui BSD akan terciptaka sistim kerja yang kuat yang mampu membantu organisasi operasi agar sukses menjelajahi ketidakpastian masa depan dan dinamika yang cepat berubah apalagi dalam alam modernisasi yang diilhami akan kecanggihan teknologi komputer dan komunikasi. Untuk lebih jelasnya penulis menyajikan konsepsi BSD ini melalui Gambar sebagai berikut:

**Gambar 1 Konsepsi *Balanced Scorcard Diagnostics***
*(Sumber: Niven, 2007)*

Bacal (2005) ada mengetengahkan pemikiran akan kinerja manajemen termasuk manajemen operasi dalam melakukan ekspansi perusahaan dimana dalam bukunya yang berjudul *Perfomance Management* dijelaskan bahwa *performance management* merupakan sumber yang komprehensif tentang bagaimana menghasilkan kinerja dan nilai terbaik dari setiap sumber daya perusahaan dalam suasana yang dirancang untuk memacu produktivitas organisasi dengan batasan menumbuhkan komitmen sejati, dan kinerja yang positif dalam organisasi.

Maxwell (2004) dalam bukunya yang berjudul *thinking for a change* menjelaskan bahwa untuk kepentingan masa depan dan survival organisasi, dibutuhkan perhatian yang serius secara dinamis memikirkan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi baik internal faktor dan eksternal faktor untuk pro aktif menciptakan inovasi.

### Kinerja Operasi

Ditinjau dari dinamika dan perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dewasa ini dan

keterkaitannya dengan perwajahan aktivitas operasi yang menghasilkan *output* berupa produk dan jasa, maka pemahaman mengenai kinerja operasi akan menentukan kelangsungan operasional itu sendiri dalam menghasilkan karya organisasi.

Kinerja operasi adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1991). Pendapat lain ada juga mengatakan bahwa kinerja operasi adalah sesuatu yang dikerjakan dari produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang (Dharma, 1985). Sedangkan pendapat ahli lainnya memberikan batasan mengenai kinerja operasi adalah hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas; hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1997, Bernadin dan Russel, 1995).

Dalam aktivitas operasi yang menghasilkan produk dan jasa untuk memuaskan hati konsumen secara dinamis, kinerja operasi mendapatkan suatu tantangan yang serius guna memastikan terpenuhinya berbagai basis atau item yang menjadi harapan konsumen yang secara realis terkandung dalam lapisan produk atau jasa yang dikembangkan perusahaan secara profesional. Untuk itu, dibutuhkan berbagai pengetahuan yang baik untuk pengembangan organisasi secara futuristik demi survival secara jangka panjang. Pengetahuan yang dimaksud terkait dengan tantangan dalam kinerja operasi di antaranya faktor-faktor kinerja operasi, kriteria kinerja operasi dan umpan balik kinerja operasi.

Ada berbagai pendapat yang berkembang atas pemikiran para ahli yang mengulas mengenai faktor-faktor kinerja operasi mulai dari konsep yang sederhana sampai dengan model-model pendekatan yang kompleks. Umumnya kinerja operasi dipengaruhi oleh faktor individual dan situasional, dimana faktor individual menyangkut seperangkat sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainya; dan faktor situasional menyangkut sesi faktor fisik dan pekerjaan dan faktor sosial dan organisasi (Tiffin dan McCormick, 1985).

Lebih serupa ada pemikiran yang dikembangkan oleh salah seorang ahli manajemen sumber daya manusia, di mana faktor-faktor kinerja operasi dapat dilihat dari karakteristik individu yang menyangkut kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dan lainnya; dan karakteristik organisasi menyangkut hierarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem *reward*, sistem kontrol, dan lainnya (Thoha, 2001).

Kinerja operasi telah dikaji secara mendalam oleh Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, dimana faktor-faktor yang menentukan kinerja operasi ditetapkan meliputi sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, dan kewirausahaan (Pribadiyono dan Arif, 2002).

Pendapat yang lebih mewakili mengenai faktor-faktor yang menjadi pertimbangan kinerja operasi dalam menghasilkan produk dan jasa dengan kelangsungan aktivitas perusahaan di masa depan, dikemukakan oleh pemikir teori organisasi yang dibaginya menjadi faktor-faktor individual meliputi kemampuan dan keterampilan yaitu mental dan fisik; latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial, pengalaman; dan demografis yaitu umur, asal usul, jenis kelamin; faktor-faktor organisasional yang meliputi sumberdaya; kepemimpinan; imbalan; struktur; dan desain pekerjaan; dan faktor-faktor yang meliputi psikologis terdiri dari persepsi; sikap; kepribadian, belajar (Gibson, dkk., 1992).

Setelah kita memahami dengan baik mengenai faktor-faktor pertimbangan kinerja operasi pada uraian di atas, maka pengetahuan yang sempurna mengenai kriteria kinerja operasi juga turut membentuk kemampuan kiat menelaah fenomena kinerja operasi dalam organisasi apalagi pada organisasi nirlaba. Ada berbagai pendapat yang dikembangkan para ahli dalam menelaah kriteria kinerja operasi yang akan diuraikan di bawah ini.

Ada 3 aspek yang menjadi acuan dalam menilai kriteria kinerja operasi menyangkut aspek kuantitas, yaitu jumlah yang harus dihasilkan, Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan, dan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang direncanakan (Dharma, 1995).

Kriteria kinerja operasi umumnya yang dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja operasi adalah menyangkut keabsahan; ukuran produktivitas yang paling valid adalah ukuran yang secara akurat mencerminkan perubahan-perubahan dalam produktivitas riel; kelengkapan: mengacu kepada kecermatan di mana dengan kecermatan itu semua *output* atau hasil-hasil yang dikirimkan dan semua *input* atau sumber-sumber yang dikonsumsi diukur dan

dicantumkan dalam rasio produktivitas, kesebandingan: produktivitas mempunyai suatu ukuran yang bersifat relatif sehingga prokduktivitas suatu perusahaan tidak dapat dibandingkan dengan produktivitas perusahaan lainnya; ketermasukan: suatu pengukuran produktivitas bukan hanya terletak pada pengukuran produksi saja, tetapi juga kegiatan-kegiatan non produksi; ketepatan waktu: pengukuran produktivitas merupakan suatu alat yang efektif bagi manajemen sehingga data hasil pengukuran harus dikomunikasikan kepada yang berwenang pada saat yang tepat; keefektifan biaya; pengukuran produktivitas harus dilakukan dengan memperhatikan ongkos-ongkos yang berhubungan baik secara langsung maupun yang tidak langsung. (Pribadiyono dan Arif, 2002).

Dalam mengkaji kinerja operasi dan demi kelangsungannya untuk mendukung tujuan organisasi, dibutuhkan adanya pengetahuan mengenai umpan balik atas program dan aplikasi kinerja operasi yang dikembangkan organisasi, Umpan balik terhadap kinerja operasi dapat dimaknai menyangkut berbagai penilaian kinerja operasi seperti penilaian grafik; dengan sebuah grafik atau garis yang menunjukkan rentang sifat seseorang atau dimensi pekerjaan; penilaian perilaku; dengan uraian yang spesifik atas perilaku kerja; pendekatan standar kerja, dengan membandingkan prestasi nyata dan tingkat prestasi yang diharapkan; esei; dengan memberikan komentar tertulis yang mengemukakan kekuatan, kelemahan, dan sebagainya dari seseorang; pendekatan MBO; penetapan sasaran dan rencana-rencana tindakan di masa yang akan datang, yang dilakukan secara bersama-sama oleh atasan dan bawahan dan kemudian dilakukan pengukuran atas hasil-hasil dibandingkan dengan tujuan yang hendak dicapai sistem distribusi paksa; dengan seperangkat persentase karyawan yang ditugaskan untuk setiap butir skala (Stoner dan Freeman, 1992).

Pendapat ahli yang lain ada juga yang menelaah umpan balik kinerja operasi dengan menawarkan berbagai penilaian kinerja operasi berdasarkan metode penilaian kritis, tes dan observasi prestasi kerja, dan evaluasi kelompok, penilaian diri, penilaian psikologis, dan pendekatan manajemen by objektif (Umar, 1998).

## Telaah BSD pada Kelayakan Investasi

Untuk merefleksikan kelayakan investasi secara finansial pada konsepsi *Balanced Scorcard Diagnostics (BSD)* dibutuhkan kertas kerja yang komprehensif yang membutiri aspek-aspek yang dipertimbangkan baik menyangkut ukuran finansial, perilaku konsumen, bisnis internal, perkembangan dan pertumbuhan.

## Ukuran Finansial

Dalam manajemen keuangan telah dibekali berbagai ukuran finansial yang menelaah laba atau rugi perusahaan selama periode tertentu yang membandingkan besaran *benefit* dan *cost*. Sejalan dengan kelayakan investasi di atas, dapatlah dijabarkan secara ringkas ukuran finansial yang diperhatikan menyangkut:

- Ukuran likuiditas perusahaan dengan adanya investasi finansial tersebut akan mendorong kenaikan likuiditas keuangan perusahaan.
- Ukuran Solvabilitas perusahaan dengan adanya investasi finansial tersebut akan mendorong kenaikan solvabilitas keuangan perusahaan.
- Ukuran Rentabilitas perusahaan dengan adanya investasi finansial tersebut akan mendorong kenaikan rentabilitas keuangan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan pendeknya waktu pengembalian investasi terhadap usia investasi, terwujudkan *net present value*, IRR sebagai pedoman bergerak tingkat bunga bank yang menghasilkan NPV yang positif, dan Profitability Indeks > 1 di mana besaran *Benefit* > besaran *cost*.

## Perilaku Konsumen

Aspek perilaku konsumen menjadi perhatian utama, dimana untuk memastikan aliran kas masuk dari aktivitas penjualan, dipastikan besaran hasil penjualan yang dipengaruhi oleh *demand* konsumen alangkah dilakukan estimasi yang valid pada volume penjualan perusahaan dan bagaimana memelihara dan meningkatkan penjualan dengan manajemen pada keberadaan konsumen. Estimasi volume penjualan akan dilakukan dengan membedakan area penjualan, sales, dan periode waktu untuk memastikan tercapainya target perusahaan. Perusahaan secara kontinu dapat memastikan potensial *demand* yang ada pada *market share* yang tersedia. Proses pemantauan konsumen ini direfleksikan pada kerja tenaga pemasaran sebagai ujung tombak keberhasilan perusahaan untuk memastikan kinerja operasi yang dirancang dan diaplikasikan untuk target yang lebih pendek waktunya baik untuk setiap hari, minggu, bulan, dan sampai pada

target tahunan melalui aplikasikan motivasi kerja tenaga pemasaran.

### Bisnis Internal

Melalui kelayakan investasi secara finansial dipastikan perusahaan mampu menciptakan bisnis internal yang mendukung penuh bisnis perusahaan yang didalamnya terdapat kekuatan dan kelemahan bisnis perusahaan. Alangkah tepatnya bila pengambilan keputusan mampu meminimalkan segala kelemahan bisnis perusahaan dan memaksimumkan segala kekuatan bisnis perusahaan dengan mempertajam misi dalam bentuk program kerja sampai dengan *outcome* yang dijalankan sebagai bagian dari strategi perusahaan melangsungkan survival jangka panjang.

### Perkembangan dan Pertumbuhan

Sebagai pengambil keputusan, manajer baik level atas, menengah, maupun bawah harus mampu memastikan ketercapaian target bisnis perusahaan dengan telaah pedoman pada perkembangan dan pertumbuhan operasi perusahaan. Berbagai ukuran finansial dan non finansial akan dijalankan secara ketat sebagai aspek pengendalian operasi perusahaan dan sampai pada perwujudan budaya korporasi atau budaya organisasi perusahaan dalam rangka *goodwill* perusahaan di mata konsumennya. Apabila konsumen mendapatkan kepuasan secara jangka panjang, maka perusahaan akan menghasilkan perubahan yang mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara jangka panjang.

## KESIMPULAN

Kebijakan investasi dalam sebuah perusahaan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kapasitas perusahaan menghasilkan produk atau jasa demi memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasaannya. Keuntungan tentu akan diterima, apabila produk atau jasa yang dihasilkan mampu memenuhi keinginan pelanggan. Besarnya dana yang diinvestasikan membutuhkan pemikiran yang komprehensif dan dasar yang baik agar penanaman dana investasi dapat kembali dan mendatangkan keuntungan. Di sinilah dibutuhkan implikasi analisis keuangan dalam menilai kelayakan investasi melalui kriteria *Payback Period < Usia Investasi; Net Present Value positif; Discount Factor usulan investasi < Internal Rate Of return; dan Profitability Index* > 1. Dan analisis keuangan ini dapat dijadikan pedoman dalam rangka kebijakan investasi. Agar perencanaan usaha bisnis dapat dikertaskerjakan secara profesional dan diwujudkan secara tangguh maka dibutuhkan adanya refleksi kaidah *Balanced Scorcard Diagnostics (BSD).*

## DAFTAR RUJUKAN


As'ad, M. 1997. *Psikologi Industri, Lembaga Manajemen.* Yogyakarta: YKPN.

Bacal, R. (terjemahan Surya Darma). 2005. *Performance Management.* Jakarta: Gramedia.

Bernardin, H.J., and Joice, E.R. 1995. *Human Resourse Management.* New York: McGraw Hill, Inc.

Dharma, A. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja.* Jakarta: Penerbit Rajawali.

Gibson, J., *et al.* (Alih Bahasa Djarkasin). 1992. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses.* Jakarta: Erlangga.

Hasibuan, M.Sp. 1991. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas.* Jakarta: Bumi Aksara.

Husnan, S. 1989. *Pembelanjaan Perusahaan.* Yogyakarta: Penerbit Liberty.

Horne, J.C.V., and Wachhowiez, J. 1995. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Indriyo. 1983. *Manajemen Keuangan.* Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.

Indriyo, dan Basri. 1995. *Manajemen Keuangan.* Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.

Manullang, M. 1985. *Manajemen Keuangan Modern.* Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Mulyadi. 1989. *Akuntansi Biaya untuk Manajemen.* Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.

Maxwell, J.C. 2004. *Thinking for a Change.* Batam: Penerbit Interaksara.

Niswonger, and Fess, Warren. 1991. *Prinsip-prinsip Akuntansi.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Niven, and Paul, R. (Andre Wiriadi). 2007. *Balanced Scorcard Diagnostics.* Jakarta: PT Elex Komputindo.

Pribadiyono, dan Arif, R. 2002. *Behavioral Performance & Productivity Management.* Surabaya: Press Untag.

Riyanto, B. 1998. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan.* Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.

Stoner, J.A.F., dan Freeman, R.E. (Alih Bahasa Bakowatun, Wilhelmus W dan Molan, Benyamin). 1992. *Manajemen.* Jakarta: Intermedia.

Tiffin, J., and E.J. McCormick. 1985. *Industrial Psychology.* London: George Allen and Unwin Ltd.

Thoha, M. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Umar, H. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.