

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
PADA PT. MADUBARU**

Skripsi



Ditulis Oleh:

Nama : Febrian Yudhi Aryanto

NIM : 144215023

Jurusan : Akuntansi

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2018

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
PADA PT. MADUBARU**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh
gelar sarjana Strata 1 di program studi manajemen**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha



Nama : Febrian Yudhi Aryanto

NIM : 144215023

Jurusan : Akuntansi

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2018

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
PADA PT. MADUBARU**

Nama : Febrian Yudhi Aryanto

NIM : 144215023

Jurusan : Akuntansi

Yogyakarta, September 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Drs. H. Muda Setia Hamid, MM, Akt

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Atas bimbingan, rahmat, taufik dan hidayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PT.MADUBARU”** yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan guna mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih atas bantuan, bimbingan, dukungan, semangat dan doa dalam penyelesaian skripsi ini, kepada :

1. Bapak Drs. Muda Setia Hamid, MM, Ak. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Seluruh Dosen serta staff dan karyawan STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
3. Keluarga yang telah memberikan doa, perhatian, kasih sayang dan dukungan.
4. Karyawan PT.MADUBARU yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
5. Seluruh responden yang telah membantu sehingga kuisisioner penelitian dapat terisi.

6. Sahabatku Ade, Aan, Budi, Dika, Cahyo, Doni Kristiawan (Manajemen), Widi, Rona yang telah memberikan banyak kontribusi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Teman-teman angkatan 2014 STIE Widya Wiwaha yang selalu memberikan semangat serta dukungan kepada penulis.
8. Serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian dimasa datan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, 15 september 2018

Penulis

DAFTAR ISI

COVER SKRIPSI	i
HALAMAN DEPAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 pertanyaan Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Pengertian Kinerja	7
2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	8
2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9

2.4 Karakter Sistem Pengukuran Kinerja	9
2.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja	10
2.6 Pendekatan Dalam Pengukuran Kinerja	10
2.7 Pengukuran Kinerja Balance Scorecard	11
2.8 Keunggulan Balance Scorecard	13
2.9 Perspektif Balance Scorecard	15
2.10 Proses Penyusunan Balance Scorecard	23
2.11 Manfaat Balance Scorecard	25
2.12 Kelemahan Balance Scorecard	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Objek Penelitian	27
3.2 Variabel Penelitian	27
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.4 Metode Pengumpulan Data	29
3.5 Cara Pengukuran dalam Balance Scorecard	30
3.6 Instrumen Penelitian	30
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	32

4.1 Sejarah Perusahaan	32
4.2 Visi dan Misi	34
4.3 Tujuan Perusahaan	34
4.4 Lokasi Perusahaan	34
4.5 Struktur Organisasi	35
4.6 Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard	40
4.7 Kinerja Balance Scorecard	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	60

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Gambaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	41
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Perspektif Pembelajaran	42
Tabel 4.3	Gambaran Perspektif Internal	44
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Internal ...	45
Tabel 4.5	Gambaran Perspektif Pelanggan	47
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Pelanggan	48
Tabel 4.7	Tabel Perhitungan GM	51
Tabel 4.8	Tabel Perhitungan NPM	52
Tabel 4.9	Tabel Perhitungan ROA	53

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia usaha di Indonesia saat ini berkembang sangat pesat, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis supaya tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini menyebabkan perubahan besar dalam hal produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi perusahaan dengan konsumen atau perusahaan dengan perusahaan lain.

Kesuksesan dan perkembangan pada setiap aktivitas bisnis dari manufaktur hingga jasa pelayanan tergantung pada bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan data penting yang dipunyai. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting agar perusahaan tetap mampu berkembang dan bersaing di era globalisasi yang semakin kompetitif ini. Selain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini aspek keuangan memegang peranan yang sangat penting dalam upaya mengukur kinerja perusahaan. Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek sehingga perusahaan kurang mampu menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui

lingkungan yang kompetitif. Selain itu juga membuat perusahaan kurang mendayagunakan aset tidak berwujud seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kualitas produk dan lain sebagainya.

PT. Madubaru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi gula dan spritus. Banyaknya permintaan dan kebutuhan konsumen akan gula dan spritus, maka perusahaan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan produk yang berkualitas. Agar perusahaan dapat terus bertahan di era globalisasi yang semakin kompetitif ini maka dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Perusahaan harus dapat menghubungkan antara strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek serta melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk dapat memiliki keunggulan dalam bersaing dan juga perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang terorganisir dengan baik dari segi finansial maupun non finansial.

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan melakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi

kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat di dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu diletakkan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan di dalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (intangible assets) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia).

Penelitian terdahulu tentang “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan”. Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja

eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut Balance Scorecard. Balance (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, antara indikator lagging dan indikator leading, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan Scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Dari percobaan penggunaan Balance Scorecard pada tahun 1990 – 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja.

keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja Balance Scorecard yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan Cost Effectiveness proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Maka dari itu penggunaan konsep Balance Scorecard yang diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan Davit P.Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi

kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan, sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul **“Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT. Madubaru”**.

1.2.Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja perusahaan, kita akan mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan.

Untuk itu

penggunaan Balance Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan mengingat bahwa Balance Scorecard tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek non keuangan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan masalah yaitu bagaimana kinerja PT. Madubaru jika menggunakan konsep Balance Scorecard?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- (1). Mengetahui kinerja PT. Madubaru dengan menggunakan Balance Scorecard.
- (2). Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PT. Madubaru.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- (1). Bagi Penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan dan dapat memberikan gambaran umum yang lebih jelas mengenai penerapan Balance scorecard.
- (2). Bagi Perusahaan, sebagai bahan evaluasi bagi manajemen PT. Madubaru untuk menilai kinerja perusahaan dan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama perusahaan dapat terlaksana.
- (3). Bagi Karyawan PT. Madubaru, dapat memahami dan melaksanakan strategi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara menyeluruh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh keinginan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti 2004). Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strateginya itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Halim, 2003:207). Menurut Kaplan dan Norton (Yuwono, 2002), sebuah strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan cause dan effect, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan if-then

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manager publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan non financial (Mahsun, 2006). Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi, dan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar (Robert & Anthony, 2001) :

(1). Menentukan Strategi

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

(2). Menentukan Pengukuran Strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi keseluruhan anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritical saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

(3). Mengintegrasikan Pengukuran ke Dalam Sistem Manajemen

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

(4). Mengevaluasi Pengukuran Hasil Secara Berkesinambungan

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

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

2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- (1). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- (2). Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- (3). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- (4). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

2.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam munculnya paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh konsumen-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, 2002) :

- (1). Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.

(2). Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated.

(3). Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif

(4). Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton dalam (Yuliani 2012), menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu

(1). Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

(2). Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menutut perusahaan kearah yang lebih baik.

2.6 Pendekatan Dalam Pengukuran Kinerja

(1). Aspek Pokok dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Lohman (Mahsun 2006), terdapat aspek-aspek pokok yang harus dipertimbangkan pengukuran kinerja organisasi komersial, antara lain :

a. Sumber Daya

Biaya (misalnya biaya produksi, biaya pemasaran, biaya pelayanan, biaya yang berhubungan dengan persediaan, biaya distribusi dan sebagainya).

Assets (biaya angkut persediaan)

b. Output

Keuangan (penjualan, keuntungan, return on investment)

Waktu (waktu respon pelanggan, ketepatan waktu pengiriman)

Kualitas (keluhan pelanggan, kerusakan pengiriman)

c. Fleksibilitas

Fleksibilitas volume (kemampuan merespon perubahan permintaan)

Fleksibilitas pengiriman (tingkat kecepatan atas pengiriman)

Fleksibilitas campuran (kemampuan melayani berbagai jenis permintaan)

Produk baru yang dimodifikasi (kemampuan menciptakan produk baru atau memodifikasi)

2.7 Pengukuran Kinerja Balance Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balance Scorecard merupakan alat ukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan Balance Scorecard sebagai : “a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives : financial, customer, internal business process, and learning and growth”.

Dengan demikian Balance Scorecard merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik

secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan Balance Scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996) :

- (1). Bagaimana tampilan perusahaan di mata pemegang saham? (perspektif keuangan).
- (2). Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan).
- (3). Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal).
- (4). Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Selain itu, Balance Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan focus pengukuran scorcard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, misalnya :

- (1). Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- (2). Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- (3). Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- (4). Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan Balance Scorecard, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran

dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Melalui Balance Scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini Balance Scorecard tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pembangunan strategi.

2.8 Keunggulan Balance Scorecard

Balance Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategi tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, Balance Scorecard menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki

oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan Balance Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

(1). Komprehensif

Balance Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

(2). Koheren

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personal dimotivasi untuk mencari alternatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik diperspektif keuangan, pelanggan,

proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoheneran sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

(3). Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik dikeempat perspektif.

(4). Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik diperspektif keuangan maupun sasaran strategik diperspektif non keuangan.

Dengan Balance Scorecard, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik diperspektif keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik diperspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.9 Perspektif Balance Scorecard

(1). Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuangan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu: growth, sustain, harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produk, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan biasanya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas,

dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap dilakukan pada tahap ini misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

Harvest (panen) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas dan pengurangan modal kerja.

(2). Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh Kaplan dan Norton (2001), perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu customer core measurement dan customer value propositions.

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- a. Market Share (pangsa pasar), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang

meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. Customer Retention (retensi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d. Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan)

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

e. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan),

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada konsumen.

Sedangkan customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

f. Product / service attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang menggunakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan

pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

g. Konsumen relationship

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh responivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

h. Image and reputasi

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

(3). Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecar dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling

mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

- a. Proses Inovasi, dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).
- b. Proses Operasi, adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan poduk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokan pada waktu,kualitas, dan biaya.
- c. Proses Pelayanan Purna Jual, proses ini merupakan jasa pelayananpada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur

apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat waktu, kualitas, dan biaya seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

(4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastuktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi ditiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (learning organisation).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Kapabilitas Pekerja, dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai

menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Kapabilitas System Informasi, bagaimanapun juga meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- c. Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan, perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkelanjutan terhadap upaya memberikan motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka Balance Scorecard menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.10 Proses Penyusunan Balance Scorecard

Proses implementasi BSC (Mahsun 2006), diuraikan sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi program organisasi.

Kita tidak bisa menilai segala sesuatu jika tidak mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus menilai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator pencapaian tujuan, sasaran, strategi dan program. Dengan demikian langkah pertama pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.

- b. Merumuskan framework pengukuran setiap jenjang manajerial.

Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara meningkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, tim dan kelompok organisasi.

- c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen.

Sistem pengukuran kinerja yang telah dirumuskan merupakan subsistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus diintegrasikan kedalam sistem manajemen baik formal maupun nonformal organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, motivasi dan pengendalian yang ditetapkan organisasi.

d. Monitoring sistem pengukuran kinerja.

Implementasi sistem pengukuran kinerja harus selalu dimonitor karena organisasi selalu menghadapi lingkungan yang dinamis. Kondisi pada saat sistem desain sangat mungkin tidak relevan lagi akibat perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan monitoring terhadap ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten, dan mengevaluasi untuk memperbaiki sistem pengukuran pada periode berikutnya. Menghadapi turbulensi lingkungan ini, organisasi kemungkinan mengubah strategi pencapaian tujuannya. Monitoring dilakukan dengan cara mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan :

Bagaimana organisasi berjalan hingga saat ini?

Bagaimana efektifitas strategi organisasi dalam pencapaian tujuan?

Bagaimana strategi berubah sejak awal hingga akhir?

Bagaimana sistem pengukuran bisa mencapai strategi yang berubah-ubah?

Bagaimana organisasi bisa memperbaiki sistem pengukuran?

2.11 Manfaat Balance Scorecard

Manfaat Balance Scorecard bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (Yuliani, 2012) adalah sebagai berikut :

- (1). Mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- (2). Memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan maupun nonkeuangan (pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan).
- (3). Memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

2.12 Kelemahan Balance Scorecard

Terdapat masalah-masalah yang bisa mengurangi manfaat dari Baance Scorecard (Halim, 2002). Masalah-masalah tersebut adalah :

- (1). Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan.

Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang nonkeuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada Balance Scorecard karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran pencapaian Balance Scorecard. Menentukan hubungan sebab akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.

- (2). Fixation on Financial Resultt.

Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.

(3). Tidak adanya mekanisme perbaikan.

Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.

(4). Ukuran-ukurannya tidak dipengaruhi.

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

(5). Pengukuran terlalu berlebihan.

Berapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.

(6). Kesulitan dalam menentukan trade-off.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Madubaru. Pengukuran difokuskan pada sistem pengukuran kinerja Balance Scorecard yang ditetapkan oleh perusahaan.

3.2 Variable Penelitian-

Variable-variable dalam penelitian ini meliputi:

(1). Perspektif keuangan, pengukurannya menggunakan ROI, Profit Margin, Operating Ratio.

a. ROI (Return On Investment)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik apabila rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{EAT}}{\text{Total aktiva}} \right) \times 100\%$$

Profit Margin

Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan.

Profit margin dikatakan baik jika rata-rata nilainya sebesar 8,3% (Keown,

2008). Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

b. Profit margin = (EAT)/Penjualan! x 100%

Operating Ratio

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi ratio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

c. Operating ratio =(HPP+Beban usaha)/Penjualan x 100%

(2). Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada pelanggan.

(3). Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk atau jasanya yang sudah ada. Semakin tinggi

nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk yang sudah ada}} \times 100\%$$

(4). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Data diperoleh dari menyebarkan kuisioner kepada karyawan.

3.3 Populasi dan Sampel

Yang menjadi obyek penelitian adalah PT. Madubaru. Obyek penelitian digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel-variabel dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT. Madubaru, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 30 responden untuk karyawan dan 30 responden untuk pelanggan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Kuisioner

Kuisioner disebar kepada pelanggan dan karyawan PT. Madubaru masing-masing sebanyak 30 lembar.

2. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja Balance Scorecard.

3.5 Cara Pengukuran dalam Balance Scorecard

Cara pengukuran dalam Balance Scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lain dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategi kita capai seimbang disemua perspektif.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Instrument penelitian ini adalah:

1) Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur dengan instrumen tersebut. Validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi, yakni pengukuran validitas dengan mengurai kerangka konsep hingga jelas. Suatu instrumen yang sah atau valid mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah

(Suharsimi,2006:168). Untuk pembahasan ini dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi dengan kriteria menggunakan r kritis pada taraf signifikansi 0,05 (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian). Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05.

2) Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2006: 178). Jenis pengujian adalah reliabilitas internal, dimana pengujiannya diukur berdasarkan data yang berasal dari instrumen yang telah dibuat sebelumnya. Hasil pengujian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach' alpha > 0,60 Ghozali (2006:46).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Perusahaan

Pada zaman pemerintah hindia belanda, kurang lebih ada 17 pabrik gula di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dikuasai oleh pemerintah Hindia Belanda, akan tetapi pada tahun 1942 seluruh pabrik dikuasai oleh pemerintah jepang, walaupun pada saat itu hanya tinggal 12 pabrik saja yang beroperasi dan tidak berlangsung lama dikarenakan dalam situasi perang. Setelah diproklamasikan kemerdekaan Indonesia, pemerintah Indonesia mengambil alih semua pabrik gula tersebut.

Setelah kondisi pemerintahan di Indonesia mulai stabil, pabrik gula mulai didirikan lagi. Prakarsa pendirian pabrik gula ini diawali dengan pembentukan P3G (Panitia Pendirian Pabrik Gula) yang bekerjasama dengan Dewan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta, yang kemudian dibentuk BPPP (Badan Pelaksana Perusahaan Perkebunan).

Badan usaha ini menjadi perseroan terbatas yang didirikan dengan akta notaris pada tanggal 14 Juni 1955 dengan nama PT. Madubaru oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX yang diresmikan pada tanggal 28 Mei 1958 oleh presiden Soekarno. PT. Madubaru memiliki dua pabrik, yaitu Pabrik Gula (PG) dan Pabrik Spritus (PS) Madukismo. Pabrik gula mulai beroperasi pada tahun 1959, sedangkan pabrik spritus mulai beroperasi pada tahun 1960. Kontraktor utama perusahaan ini adalah Machine Fabrick Sangerhausen dari Jerman Timur.

Kepemilikan saham PT. Madu Baru pada awal berdirinya sebesar 75% dipegang oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX dan 25 % dipegang oleh pemerintah Indonesia (Departemen Pertanian Republik Indonesia). Kronologi perubahan status PT. Madubaru adalah sebagai berikut:

1. Tahun 1952-1962 : Perusahaan Swasta
2. Tahun 1963-1965. Adanya kebijakan pemerintah Indonesia yang mengambil alih semua perusahaan perkebunan di Indonesia, maka PT. Madubaru bergabung dengan Perusahaan Negara dibawah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara (BPU-PPN).
3. Tahun 1966-awal 1984. Pada tahun 1966 BPU-PPN dibubarkan dan PT. Madubaru kembali menjadi perusahaan swasta dengan Sri Sultan Hamengku Buwono sebagai presiden direktur.
4. Tahun 1984-sekarang . Mulai tanggal 4 maret 1984 pengelolaan PT. Madubaru diserahkan pada PT. Rajawali Nusantara Indonesia, berdasarkan kontrak manajemen 10 tahun pertama. Sampai saat ini saham PT. Madu Baru sebesar 65% dipegang oleh Sri Sultan Hamengku Buwono dan 35% dipegang oleh pemerintah Indonesia. Berdasarkan keputusan Menteri BUMN No.KEP-01/MBU/2003 tanggal 4 Februari tahun 2003 dan telah diundangkan dengan Peraturan Pemerintah No.03 tahun 2004 tanggal 14 Januari 2004 tentang penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia kedalam modal saham perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia sebesar 35%, maka PT. Rajawali Nusantara Indonesia saat ini sebagai pemegang saham minoritas PT. Madubaru Yogyakarta.

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

PT. Madubaru menjadi perusahaan agro industri yang unggul di Indonesia dengan petani sebagai mitra sejati.

Misi

- a. Menghasilkan gula dan ethanol yang berkualitas untuk memenuhi permintaan masyarakat dan industri di Indonesia.
- b. Menghasilkan produk dengan memanfaatkan teknologi maju yang ramah lingkungan, dikelola secara professional dan inovatif, memberikan pelayanan prima kepada pelanggan serta mengutamakan kemitraan dengan petani.
- c. Mengembangkan produk/bisnis baru yang mendukung bisnis inti.
- d. Menempatkan karyawan dan stake holder lainnya sebagai bagian terpenting dalam proses penciptaan keunggulan perusahaan dan pencapaian share holder values.

4.3 Tujuan Perusahaan

PT. Madubaru memiliki tujuan dengan menumbuh kembangkan perusahaan melalui:

- A. Pertumbuhan profit yang berkelanjutan.
- B. Jumlah unit usaha dan atau jenis produk (produk overing) bertambah.
- C. Meningkatkan manfaat perusahaan bagi stake holder.

4.4 Lokasi Perusahaan

Pabrik gula dan pabrik spritus Madukismo terletak di desa Padokan, Kelurahan Tirtonimolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dasar pemilihan lokasi ini adalah sebagai berikut:

1. Letak pabrik dengan pusat kota dan sarana transportasi sehingga memudahkan dalam penyaluran hasil produksi dan pengadaan bahan baku serta bahan pembantu untuk pabrik gula maupun spritus.
2. Daerah sekitar pabrik merupakan kawasan persawahan, sehingga menguntungkan dan baik untuk tanaman tebu sebagai bahan produksi gula.
3. Tenaga kerja mudah dicari dan didapat, karena sebagai perusahaan padat karya PT. Madubaru banyak menampung tenaga kerja dari daerah sekitar saja.

4.5. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan memerlukan struktur organisasi yang jelas dan teratur agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar. Struktur organisasi menunjukkan suatu gambaran mengenai tanggung jawab serta hubungan antar bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi. Fungsi dan tugas masing-masing jabatan pada PT. Madubaru adalah sebagai berikut:

1. Direktur Fungsi Direktur adalah mengelola perusahaan secara keseluruhan untuk melaksanakan kebijakan rapat umum pemegang saham. Tugas direktur adalah sebagai berikut:
 - a. Merumuskan tujuan perusahaan
 - b. menetapkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

- c. Menyusun rencana jangka panjang perusahaan.
 - d. Menetapkan kebijakan-kebijakan dan pedoman-pedoman penyusunan anggaran tahunan.
 - e. Menetapkan rancangan anggaran perusahaan yang akan diusulkan kepada rapat umum pemegang saham
2. Satuan Pengawas Intern (SPI). Tugas dan wewenang::
- a. Melakukan pengawasan melalui kegiatan audit, konsultasi dan pembinaan terhadap semua kegiatan dan fungsi organisasi.
 - b. Melakukan pengawasan atas pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan atas persetujuan Direktur.
 - c. Melakukan audit investigasi terhadap aspek yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
 - d. Dalam rangka penugasan memiliki aspek penuh dan bebas keseluruhan fungsi, catatan, dokumen, aset dan karyawan.
 - e. Mengalokasikan sumber daya dan menentukan lingkup kerja, serta menetapkan teknik-teknik audit.
 - f. Memperoleh bantuan kerjasama dari personil di unit-unit perusahaan pada saat melakukan pengawasan, juga jasa-jasa khusus lainnya dari dalam maupun luar perusahaan.
 - g. Menjadi bagian counterpart auditor external dalam pelaksanaan tugasnya. Selanjutnya tugas dan wewenang fungsi pengawasan internal secara lebih rinci diuraikan dalam Charer Internal Audit yang

merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pedoman kebijakan perusahaan ini.

3. Manajer Umum (General Manager). Fungsi general manager adalah mengelola perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh direksi. Tugas general manager adalah sebagai berikut:
 - a. Merumuskan sasaran kerangka tujuan yang telah ditetapkan direksi.
 - b. Menetapkan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
 - c. Menetapkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan kebijakan direksi
 - d. Membantu direksi dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan.
 - e. Melaksanakan kebijakan dan pedoman penyusunan anggaran tahunan.
4. Kepala Bagian Pemasaran. Fungsi Kepala Bagian Pemasaran adalah melaksanakan kebijakan direksi dalam ketentuan general manager dalam bidang pemasaran, serta memimpin divisi pemasaran untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Tugas Kepala Bagian Pemasaran adalah sebagai berikut:
 - a. Menyusun strategi pemasaran
 - b. Mengusahakan pengembangan pasar untuk produk-produk PT. Madubaru.
 - c. Merencanakan dan mengawasi pengiriman barang dan proses penagihan.
 - d. Mengadakan perbaikan sistem pemasaran.

- e. Menilai prestasi kerja staf pemasaran.
5. Kepala bagian Akuntansi dan Keuangan . Fungsi Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan adalah melaksanakan kebijakan direksi dalam ketentuan general manager dibidang keuangan, anggaran, serta memimpin divisi akuntansi dan keuangan untuk mencapai sasaran tujuan perusahaan. Tugas Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan menjalankan kebijakan direksi dan ketentuan general manager dalam bidang keuangan, pengelolaan data dan akuntansi perusahaan.
6. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum. Fungsi Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum adalah melaksanakan kebijakan direksi dalam ketentuan general manager dalam bidang personalia, bertanggung jawab kepada administrator dan mengkoordinir setiap kegiatan pengelolaan tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan serta mempersiapkan sumber daya manusia yang diperlukan.
7. Kepala Bagian Tanaman. Fungsi Bagian Tanaman adalah membantu general manager dalam kebijakan direksi di bidang penanaman dan penyediaan bibit tebu, pemasukan areal tebu rakyat intensifikasi (TRI), penyuluhan teknis penanaman tebu, rencana tebang dan angkutan tebu, dan kegiatan lain yang menyangkut penyediaan supply tebu sebagai bahan baku pabrik gula serta memimpin seksi-seksi yang berada dalam bagiannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tugas bagian Tanaman adalah sebagai berikut:

- a. Membantu general manager dalam melaksanakan kebijakan direksi dalam penetapan rencana dan pelaksanaan penanaman tebu bibit dan produktifitas tebu giling.
 - b. Membantu general manager dalam melaksanakan pencapaian target penanaman tebu bibit dan tebu giling.
 - c. Membantu general manager dalam menetapkan komposisi jenis tebu, jadwal penanaman, tebang dan angkutan tebu.
8. Kepala Bagian Instalasi. Fungsi Kepala Bagian Instalasi adalah membantu kepala bagian pabrik gula dan pabrik spritus yang lain dalam melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan administrasi dalam pengoperasian, pemeliharaan dan reparasi mesin dan peralatan pabrik, lori dan loko, kendaraan, traktor, pompa, pemeliharaan dan reparasi bangunan, penyediaan tenaga listrik, serta memimpin seksi-seksi yang berada dalam bagiannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- Tugas Kepala Bagian Instalasi adalah sebagai berikut:
- a. Melaksanakan rencana penggunaan instalasi untuk melayani pabrik.
 - b. Mempertahankan operasi instalasi untuk menjaga kontinuitas penyediaan jasa untuk memenuhi kebutuhan pabrik.
 - c. Bekerjasama dengan kepala bagian tanaman melakukan pengelolaan, pemeliharaan dan reparasi remise (lori dan loko), pompa air dan traktor.
 - d. Memberikan pertimbangan-pertimbangan teknis kepada semua bagian dalam pengadaan barang teknis keperluan perusahaan.

9. Kepala Bagian Pabrikasi. Fungsi Kepala Bagian Pabrikasi Membantu kepala bagian pabrik gula dan pabrik spiritus yang lain dalam melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan general manager dalam pengelolaan gula dan memimpin seksi-seksi yang berada dibawah wewenangnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Tugas Kepala Bagian Pabrikasi adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan rencana produksi gula.
- b. Mengawasi mutu, penimbangan, dan pembungkusan gula.
- c. Mengendalikan proses produksi gula untuk memenuhi target produksi gula

10. Kepala Bagian Pabrik Alkohol dan Spiritus. Fungsi Kepala Bagian Pabrik Alkohol dan Spiritus adalah mengolah alkohol dan spiritus serta memimpin seksinya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tugas Kepala Bagian Pabrik Alkohol dan Spiritus adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan rencana produksi alkohol dan spiritus.
- b. Mengawasi mutu alkohol dan spiritus.
- c. Mengendalikan produksi alkohol dan produksi spiritus untuk memenuhi target produksi.

4.6 Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard

Konsep Balanced Scorecard membagi pengukuran kinerja dalam perspektif non keuangan dan perspektif keuangan. Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif yaitu meliputi:

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang memuat indikator tentang kepuasan kerja karyawan, tingkat pengembangan karir karyawan, pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dimasa depan. Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 30 karyawan dengan jumlah pernyataan 10 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 4.1

Gambaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim	30	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	30	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa total 30 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan, seluruh kembali dan seluruh kuisisioner dapat diolah

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Pembelajaran dan
Pertumbuhan

Unsur demografis	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	17	57%
	Wanita	13	43%
	Total	30	100%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 17 responden atau 57% berjenis kelamin pria dan 13 responden atau 43% berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode Bivariate Correlation Pearson dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas 10 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai cronbach's alpha sebesar 0,780. Menunjukkan bahwa kuesioner realible (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Skala minimal yang

digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 4$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 30 \times 4$$

$$= 1.200$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 30 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1200 - 300) : 4$$

$$= 225$$

Sehingga:

300 - 525 dikategorikan sangat tidak setuju

525 - 750 dikategorikan tidak setuju

750 - 975 dikategorikan setuju

975 - 1200 dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.111 maka total indeks kinerja pertumbuhan dan pembelajaran

dikategorikan sangat setuju karena berada pada interval 975-1200. Hal ini berarti kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan sangat baik.

2. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini menyangkut indikator produktifitas, kualitas, pelayanan dan sebagainya. Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 30 karyawan dengan jumlah pernyataan 10 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner proses internal:

Tabel 4.3

Gambaran Perspektif Internal

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim	30	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	30	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa total 30 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan, seluruh kembali dan seluruh kuisisioner dapat diolah

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Internal

Unsur demografis	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	17	57%
	Wanita	13	43%
	Total	30	100%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 17 responden atau 57% berjenis kelamin pria dan 13 responden atau 43% berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode Bivariate Correlation Pearson dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas 10 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai cronbach's alpha sebesar 0,793. Menunjukkan bahwa kuesioner realible (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Skala minimal yang digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 30 \times 4$$

$$= 1.200$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 30 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1200 - 300) : 4$$

$$= 225$$

Sehingga:

300 - 525 dikategorikan sangat tidak setuju

525 - 750 dikategorikan tidak setuju

750 - 975 dikategorikan setuju

975 - 1200 dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.108 maka total indeks kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan sangat setuju karena berada pada interval 975-1200. Hal ini

berarti kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan sangat baik.

3. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang pelanggan. Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 30 pelanggan dengan jumlah pernyataan 10 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuesioner proses internal:

Tabel 4.5

Gambaran Perspektif Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim	30	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	30	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa total 30 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan, seluruh kembali dan seluruh kuesioner dapat diolah

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Pelanggan

Unsur demografis	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	11	37%
	Wanita	19	63%
	Total	30	100%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 11 responden atau 37% berjenis kelamin pria dan 19 responden atau 63% berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode Bivariate Correlation Pearson dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas 10 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai cronbach's alpha sebesar 0,708. Menunjukkan bahwa kuesioner realible (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Skala minimal yang digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 30 \times 4$$

$$= 1.200$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 30 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1200 - 300) : 4$$

$$= 225$$

Sehingga:

300 - 525 dikategorikan sangat tidak setuju

525 - 750 dikategorikan tidak setuju

750 - 975 dikategorikan setuju

975 - 1200 dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.101 maka total indeks kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan sangat setuju karena berada pada interval 975-1200. Hal ini

berarti kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan sangat baik.

4. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi. Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balanced Scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Nugroho, 2013:81).

1) Gross Margin (Keuntungan Kotor)

a. Pengertian

Gross Margin (Keuntungan Kotor) Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

b. Perhitungan dengan Gross Margin (Keuntungan Kotor)

$$GM = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$(2016) \text{ GPM} = 130.561.250.000/501.075.300.000 \times 100\%$$

$$= 26,06\%$$

$$(2017) \text{ GPM} = 175.792.970.000/540.488.950.000 \times 100\%$$

$$= 32,52\%$$

c. Kesimpulan

Tabel 4.7

Tabel Perhitungan GM

Tahun	Laba Kotor	Penjualan Bersih	GM
2016	130.561.250.000	501.075.300.000	26,06%
2017	175.792.970.000	540.488.950.000	32,52%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 4.7 diketahui laba kotor dan penjualan bersih dari tahun 2016-2017 mengalami kenaikan, dan dihitung berdasarkan Gross Margin mengalami kenaikan sebesar 6,48% (26,06% menjadi 32,52%). Dilihat dari hasil perhitungan GM yang menunjukkan $GM > 6\%$ (Widodo, 2011:70), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

2) Net Profit Margin (Keuntungan Bersih)

- a. Pengertian Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.
- b. Perhitungan dengan Net Profit Margin (Keuntungan Bersih)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} (2016) \text{ NPM} &= 110.753.475.000 / 501.075.300.000 \times 100 \% \\ &= 22,10\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2017) \text{ NPM} &= 159.864.095.000 / 540.488.950.000 \times 100 \% \\ &= 29,58\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 4.8

Tabel Perhitungan NPM

Tahun	Keuntungan Bersih	Total Penjualan	NPM
2016	110.753.475.000	501.2075.300.000	22,10%
2017	159.864.095.000	540.488.950.000	29,58%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 4.8 diketahui keuntungan bersih dan total penjualan dari tahun 2016-2017 mengalami kenaikan, dan dihitung berdasarkan NPM mengalami kenaikan sebesar 7,48% (22,10% menjadi 29,58%). Dilihat dari hasil perhitungan GM yang menunjukkan $\text{NPM} > 6\%$ (Widodo, 2011:70), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

3) Return On Assets (ROA)

- a. Pengertian Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba (profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.
- b. Perhitungan dengan Return On Assets (ROA).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{(2016) ROA} &= 110.753.475.000 / 400.643.210.000 \times 100\% \\ &= 27,64\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(2017) ROA} &= 159.864.095.000 / 441.504.907.000 \times 100\% \\ &= 36,21\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 4.9

Tabel Perhitungan ROA

Tahun	Keuntungan Bersih	Total Aset	ROA
2016	110.753.475.000	400.643.210.000	27,64%
2017	159.864.095.000	441.504.907.000	36,21%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 4.9 diketahui keuntungan bersih dan total aset dari tahun 2016-2017 mengalami kenaikan, dan dihitung

berdasarkan ROA mengalami kenaikan sebesar 8,57% (27,64% menjadi 36,21%). Dilihat dari hasil perhitungan GM yang menunjukkan ROA > 6% (Widodo, 2011:70), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba kaitannya dengan penjualan dan total aktiva

4.2 Kinerja Balance Scorecard

Adapun gambaran dari tingkat kinerja yang telah diukur dari empat perspektif balance scorecard PT. Madubaru adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan nilai 1.111 dalam kategori sangat baik
- 2) Perspektif proses internal dengan nilai 1.108 dalam kategori sudah optional/sangat baik
- 3) Perspektif pelanggan dengan nilai 1.101 dalam kategori sangat baik
- 4) Perspektif finansial digunakan 3 rasio yaitu *Gross Margin* (Keuntungan Kasar), *Net Profit Margin* (Keuntungan Bersih), dan *Return Of Assets*. Ketiga rasio tersebut diuji pada PT. Madubaru, hasilnya adalah sebagai berikut:

- a. *Gross Margin* (Keuntungan Kotor). Berdasarkan perhitungan *Gross Margin* mengalami kenaikan sebesar 6,48% (26,06% menjadi 32,52%), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai sangat baik karena

mempunyai kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

- b. Net Profit Margin (Keuntungan Bersih). Berdasarkan perhitungan NPM mengalami kenaikan sebesar 7,48% (22,10% menjadi 29,58%), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai sangat baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.
- c. Return On Assets (ROA). Berdasarkan perhitungan ROA mengalami kenaikan sebesar 8,57% (27,64% menjadi 36,21%), ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba kaitannya dengan penjualan dan total aktiva.

STIE Widya Winana
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan konsep balance scorecard pada PT. Madubaru, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. PT Madubaru belum menggunakan Balance Scorecard sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan. PT. Madubaru masih menggunakan pengukuran parsial sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan.
2. Pengukuran kinerja dengan metode Balance scorecard dinilai dari empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pengembangan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Balance scorecard memiliki keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi tradisional hanya mengukur dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. Balance scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer.
3. Pengukuran kinerja balance scorecard pada PT. Madubaru adalah:
 - 1) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan nilai 1.111 dalam kategori sangat baik

- 2) Perspektif proses internal dengan nilai 1.108 dalam kategori sudah optional/sangat baik
- 3) Perspektif pelanggan dengan nilai 1.101 dalam kategori sangat baik
- 4) Perspektif finansial digunakan 3 rasio yaitu *Gross Margin* (Keuntungan Kasar), *Net Profit Margin* (Keuntungan Bersih), dan *Return Of Assets*. Ketiga rasio tersebut diuji pada PT. Madubaru, hasilnya adalah sebagai berikut:
 - a. *Gross Margin* (Keuntungan Kotor). Berdasarkan perhitungan *Gross Margin* mengalami kenaikan sebesar 6,48% (26,06% menjadi 32,52%), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai sangat baik karena mempunyai kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.
 - b. *Net Profit Margin* (Keuntungan Bersih). Berdasarkan perhitungan *NPM* mengalami kenaikan sebesar 7,48% (22,10% menjadi 29,58%), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai sangat baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.
 - c. *Return On Assets* (ROA). Berdasarkan perhitungan *ROA* mengalami kenaikan sebesar 8,57% (27,64% menjadi 36,21%), ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba kaitannya dengan penjualan dan total aktiva.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan kinerja PT. Madubaru apabila dinilai dengan Balance Scorecard adalah sangat baik

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas penilaian kinerja PT.Madubaru yang telah disebutkan,maka saran;saran yang dapat diberikan adalah :

1. Saran untuk perbaikan kinerja PT.Madubaru terdapat pada perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja keuangan PT.Madubaru menunjukkan hasil yang cukup baik, namun perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan lebih baik. Karena kinerja keuangan sangat dipengaruhi oleh kinerja keuangan dan non keuangan maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk memperbaiki kinerja keuangan dan non keuangan tersebut, yaitu dengan memperhatikan kinerja keuangan seperti melakukan perhitungan keuangan yang baik serta melakukan audit secara bertahap dalam proses kinerja keuangan, sedangkan untuk kinerja non keuangan
2. PT.Madubaru diharapkan dapat memperhatikan kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kepuasan karyawan yang kurang maksimal dapat berimbas pada produktivitas karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Kinerja karyawan sebaiknya berbanding lurus dengan adanya penghargaan yang setimpal bagi karyawan.

3. Saran untuk dipertahankan pada kinerja PT.Madubaru terdapat pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Dari perspektif kepuasan pelanggan, perusahaan sebaiknya mengoptimalkan lagi pelayanan kepada konsumen. Apabila konsumen merasa puas maka akan menimbulkan dampak pengulangan pembelian hasil produksi PT.Madubaru, secara otomatis hal ini juga akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Dari perspektif proses bisnis internal perusahaan sebaiknya harus tetap terus berinovasi dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan serta mengenali harga produk dan jasa sasaran. Inovasi yang dapat dilakukan misalnya memasarkan gula dengan berbagai kemasan tergantung beratnya.

STIE Widya Winaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Wijaya, Hendra. “*Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Pada PT.Arotamas*”.
- Fitrianingrum, Dina.2014. “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT.Madubaru)*” Skripsi. Yogyakarta: Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha.
- Kaplan, Robert.S dan David P.Norton (Peter R.Yosi Pasla,Penerjemah). 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, Wayan Aditya.2013. “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard*”. Jakarta : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univerisats Islam Negri Syarif Hidayatullah.
- Soetjipto, Budi W. 2006. *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balance Scorecard*. *Usahawan*. 2006(6) : 21-25.
- Srimindarti, Caecilia. “ *Balance Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*”. Fokus Ekonomi April, 2004.

Susetyo, Joko. 2014. *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Jurnal Teknologi Volume.7,No.1, Juni 2014:58-60.

Widodo, Iman. 2001.” *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard*” Skripsi. Semarang: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. *Skripsi*. Semarang . Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Wijaya, Tunggal Amin. “ *Memahami Konsep Balance Scorecard*”. Cetakan ke 2, Harvindo,2002.

Yuliani, Titin.2012. “*Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard System*”. *Skripsi*. Yogyakarta: Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat