

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi kasus pada PT Century Batteries Indonesia)

Muhammad Iqbal Darmawan
Hamidah Nayati Utami
Yuniadi Mayowan
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: iqbal darmawan411@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the performance of PT Century Batteries Indonesia when measured by using four perspectives of the balanced scorecard consisting of a financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. It is expected that from the information obtained can be used PT Century Batteries Indonesia in measuring overall company performance. This type of research used in the preparation of this thesis is a descriptive study with qualitative approach. Source data used are primary data and secondary data. Data collection techniques with interviews, corporate data, and documentation. The research instrument used is the researchers themselves, interview, and other support such as tape recorders and cameras. In analyzing the study data, researchers refer to the method proposed by Miles, Huberman, and Saldana. The results of this study showed that the performance of PT Century Batteries Indonesia when viewed from four perspectives needs to be improved to be able to exceed its specified targets. Financial perspective in mind already above the target company. Customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective there are several indicators under target and that which will be used for enhanced attention.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT Century Batteries Indonesia jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diharapkan dari informasi yang diperoleh dapat dipergunakan PT Century Batteries Indonesia dalam mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, data perusahaan, dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu peneliti itu sendiri, pedoman wawancara, dan penunjang lainnya seperti alat perekam dan kamera. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada metode yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil dari penelitian ini, menunjukkan bahwa kinerja PT Century Batteries Indonesia bila dilihat dari empat perspektif masih harus ditingkatkan untuk dapat melampaui target yang ditentukan perusahaan. Perspektif keuangan diketahui sudah berada diatas target perusahaan. Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih terdapat beberapa indikator yang dibawah target dan hal tersebut yang nantinya akan dijadikan perhatian untuk ditingkatkan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Kinerja*

PENDAHULUAN

Persaingan pasar global membuat perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Strategi yang akan ditentukan dijadikan sebagai landasan untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja perusahaan, hal ini yang menyebabkan penilaian kinerja perusahaan menjadi penting bagi perusahaan agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis saat ini. Perusahaan harus melakukan pengoptimalan kinerja agar sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan dan di masa mendatang untuk dilakukan perbaikan. Langkah yang dapat ditempuh untuk mengoptimalkan kinerja tersebut adalah perusahaan harus mengetahui bagaimana cara melakukan pengukuran kinerja yang baik dan tepat.

Pengukuran kinerja merupakan faktor terpenting bagi perusahaan karena hal tersebut dapat menilai keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan industri manufaktur banyak yang mengamati perkembangan strategi usaha dan pengukuran kinerjanya hanya dari segi finansial saja atau dengan kata lain sebuah perusahaan hanya melihat keuntungan perusahaan yang dihasilkan untuk setiap tahunnya. Pengukuran kinerja yang hanya dari sudut pandang atau perspektif finansial saja dapat menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan kehidupan perusahaan dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan (*financial aspect*) saja. Tetapi, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non keuangan (*non-financial aspect*) perusahaan (Himawan dan Juarsah, 2005). *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional hanya berfokus ke perspektif keuangan yang tidak ada hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik, sedangkan sistem manajemen strategik

dalam manajemen kontemporer mencakup perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis atau intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan, koheren, terukur dan seimbang. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik (Zailani, 2009).

PT Century Batteries Indonesia (CBI) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan jasa dalam memproduksi aki kering dan aki basah. Perkembangan dan persaingan industri aki yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan aki agar memiliki strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing, dalam hal ini, PT Century Batteries Indonesia harus mampu mengembangkan perusahaannya dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus mengimbangi dengan manajemen yang baik agar perusahaan bisa tetap bertahan. Salah satu cara untuk memiliki strategi yang baik dan unggul ialah melalui perancangan strategi. Membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan.

Balanced scorecard (BSC) merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai tujuan atau visi yang diinginkan perusahaan. Pendekatan yang dilakukan *balanced scorecard* adalah menurunkan visi perusahaan menjadi aksi yang mampu dipahami oleh setiap unsur perusahaan. Luasnya masalah yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini maka penelitian ini hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*. Berdasarkan keunggulan *balanced scorecard* tersebut, penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *balanced scorecard* ke dalam sebuah skripsi yang berjudul **Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada PT Century Batteries Indonesia)**.

KAJIAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja menurut Siegel dan Marconi (1998) dalam Mulyadi (2001:415-416) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi,

dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Yuwono *et al* (2004) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang 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 di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Mulyadi (2001:416) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono *et al.* (2004:29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (1996:25) berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan cara pengukuran kinerja dan sistem manajemen dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan,

proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan dan *performance* perusahaan di masa depan.

Mulyadi (2001:1-2) *balanced scorecard* adalah *Balance Scorecard* terdiri dari dua kata: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak ditunjukkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

METODE PENELITIAN

Fokus Penelitian

Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Century Batteries Indonesia.

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- e. Pengukuran yang digunakan dalam

Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Century Batteries Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Bekasi km. 25 Cakung 13960, Jakarta, Indonesia. Objek dari penelitian ini ialah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur. Peneliti memilih lokasi tersebut berdasarkan pertimbangan dalam mendapatkan data-data yang diperlukan untuk penelitian ini dan pertimbangan lain yaitu perusahaan ini belum menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada PT. Century Batteries Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Wawancara, literature terdahulu dan data perusahaan dan Dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi.

Analisis Dan Keabsahan Data

Analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah model Miles dan Huberman. Yaitu *data collection* (pengumpulan data), *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Profit Margin

profit margin pada tahun 2016 sebesar 11% melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan yaitu 10,90%. Kenaikan dari target yang ditentukan ialah dikarenakan laba bersih yang dihasilkan mengalami peningkatan pendapatan yang berdampak pada perolehan *profit margin*. Terdapat dua hal yang mempengaruhi perolehan *profit margin on sales* yaitu laba bersih dan pendapatan. Laba bersih yang didapat oleh pihak perusahaan tahun 2016 menunjukkan peningkatan demikian juga dengan tingkat pendapatan yang menunjukkan hal yang sama.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rangkuti (2011:11) bahwa profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas PT Century Batteries Indonesia akan melakukan peningkatan target profit margin di tahun mendatang sehingga akan melebihi target yang ditetapkan di tahun 2016. Berdasarkan hasil wawancara, upaya yang dilakukan di tahun mendatang dalam meningkatkan profit margin ialah PT Century Batteries Indonesia akan meningkatkan laba bersih sesudah pajak, pendapat penjualan di tahun tersebut, pengontrolan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan di setiap seksi departemen, pengontrolan produk gagal serta lain-lain. Peningkatan tersebut dilakukan agar indikator profit margin akan ditingkatkan di tahun mendatang. Tetapi, menurut PT Century Batteries Indonesia peningkatan target Profit Margin harus dikaji ulang apabila terdapat peristiwa tidak terduga seperti krisis ekonomi.

Return on Equity (ROE)

Return of equity pada PT Century Batteries Indonesia ialah sebesar 13,20% sedangkan target yang ditentukan oleh perusahaan sebesar 12,90%. Hal ini menunjukkan jika PT Century Batteries Indonesia telah mencapai target sebesar 0,30%. Pencapaian target yang diperoleh PT Century Batteries Indonesia pada indikator ROE mengindikasikan bahwa PT

Century Batteries Indonesia mampu meningkatkan tingkat laba bersihnya dengan mengandalkan modal sendiri (ekuitas) yang dimiliki oleh PT Century Batteries Indonesia.

Pencapaian target pada indikator ROE menunjukkan bahwa PT Century Batteries Indonesia mampu memperbaiki kinerja keuangannya dalam hal memperoleh laba sehingga mencapai target yang ditetapkan di tahun 2016. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Fachrudin (2011), hasil yang didapat oleh PT Century Batteries Indonesia pada tahun 2016 telah mencapai target perusahaan dan hal tersebut baik untuk perusahaan dikarenakan perusahaan mampu menghasilkan laba bagi pemegang saham.

Return of Investment (ROI)

Pada tahun 2016 tingkat *Return on Investment* (ROI) PT Century Batteries Indonesia mengalami peningkatan, hal ini diakibatkan dari adanya kenaikan laba bersih setelah pajak yang dihasilkan oleh PT Century Batteries Indonesia setiap tahun meningkat. Besarnya *Return On Investment* (ROI) PT Century Batteries Indonesia ini dipengaruhi oleh laba bersih dan aktiva, oleh karena itu pihak perusahaan dapat menggunakan kedua pendekatan tersebut dalam memperbesar tingkat ROI-nya.

Memperbesar laba berkaitan dengan efisiensinya sedangkan aktiva berkaitan dengan kebijakan investasi dan berbagai aktiva, baik aktiva tetap maupun lancar. Menurut Syamsuddin (2009:63), *Return on Investment* (ROI) atau yang sering juga disebut dengan "*Return on Total Assets*" merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan.

Tingkat pencapaian *return on investment* pada PT Century batteries Indonesia mengalami pencapaian target perusahaan. Hal ini dapat dilihat, berdasarkan target yang ditentukan perusahaan ialah sebesar 9,7% sedangkan pencapaian perusahaan sebesar 10%. Maka, PT Century Batteries Indonesia telah berhasil mencapai target perusahaan sebesar 0,3%.

Perspektif Pelanggan

Retensi Pelanggan

Hasil penelitian indikator pencapaian pada retensi pelanggan yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia adalah 88% sedangkan target yang ditetapkan ialah 90%. Terdapat beberapa faktor yang membuat

pencapaian pada retensi pelanggan dibawah target yang ditetapkan oleh pihak perusahaan yaitu, pertama dari segi harga, menurut pelanggan harga untuk produk yang dihasilkan oleh PT Century Batteries Indonesia dapat dikatakan tidak kompetitif hal tersebut dikarenakan karena ekspektasi atau harapan pelanggan terhadap harga dari produk PT Century Batteries Indonesia dapat lebih rendah dari yang sekarang di tetapkan. Kedua, pelayanan yang diberikan kepada konsumen mungkin dirasa kurang selain itu keluhan dari pelanggan terhadap produk juga dirasa kurang.

Menurut Yuwono *et al.* (2004:33) *Customer retention* adalah mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Menurut Ferawati (2014) apabila *cusmoter retention* menunjukkan nilai 100% berarti perusahaan bisa mempertahankan semua pelanggan lama.

Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan sebuah pengukuran yang penting karena sangat bermanfaat bagi pihak PT Century Batteries Indonesia untuk selalu melakukan evaluasi keberadaannya di mata pelanggan jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis sehingga pihak perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk menjalankan bisnisnya di yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian indikator kepuasan pelanggan yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia 86% sedangkan target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebesar 85,60%. Maka, PT Century Batteries Indonesia telah melebihi target yang telah ditetapkan perusahaan sebesar 0,40%.

Retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan berbanding terbalik. Hal tersebut terjadi karena menurut pihak perusahaan beberapa pelanggan merasakan harga yang diberikan oleh PT Century Batteries Indonesia berbeda dengan harapan mereka, sehingga mereka berpindah dari produk PT Century Batteries Indonesia ke produk perusahaan pesaing, menurut Teori yang dikemukakan Yuwono *et al.* (2004:33) pihak perusahaan belum mampu melakukan hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan merasakan kekecewaan dan berpaling ke produk yang dilakukan oleh perusahaan pesaing.

Sedangkan untuk indikator kepuasan pelanggan dapat memenuhi target karena menurut PT Century Batteries Indonesia, pelanggan lama

yang masih setia dengan menggunakan produk-produk yang dihasilkan oleh PT Century Batteries Indonesia merasakan kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Mereka merasakan kepuasan karena pelanggan akan membandingkan ekspektasi atau harapan mereka terhadap suatu produk dan jasa yang diberikan.

Akuisisi Pelanggan

Hasil penelitian indikator akuisisi pelanggan yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia adalah 0% sedangkan target yang ditetapkan oleh PT Century Batteries Indonesia adalah 0%. Hal ini membuktikan bahwa indikator akuisisi pelanggan berada pada posisi tetap. Faktor-faktor yang membuat indikator akuisisi pelanggan berada di posisi tetap ialah karena saat ini pelanggan PT Century Batteries Indonesia dikelola oleh PT Astra Otoparts.

Seluruh penjualan dari produk yang dihasilkan oleh PT Century Batteries Indonesia dilakukan oleh PT Astra Otoparts, sehingga seluruh main dealer domestik maupun internasional yang mengelola ialah PT Astra Otoparts, maka dari itu pihak PT Century Batteries Indonesia tidak secara langsung mengetahui jika terdapat pelanggan dari merek produk baterai lain yang berpindah menggunakan produk dari PT Century Batteries Indonesia. PT Astra Otoparts berlaku sebagai distributor dari produk PT Century Batteries Indonesia.

Sejauh ini, PT Century Batteries Indonesia hanya menerima project-project yang diberikan secara langsung ke pihak mereka dalam melakukan penjualan langsung ke pelanggan, contohnya ialah bekerjasama dengan PT Astra Daihatsu Motor (ADM) dalam pengadaan baterai. Selain ini contoh lainnya ialah penjualan baterai untuk *golf car* yang dipesan langsung oleh pemilik *golf car* kepada PT Century Batteries Indonesia.

Berdasarkan teori diatas terkait dengan akuisisi pelanggan, maka, seharusnya PT Century Batteries Indonesia juga mengetahui perolehan pelanggan baru yang berpindah dari merek produk lain ke produk yang dihasilkan oleh PT Century Batteries Indonesia dengan melakukan bekerja sama dengan pihak PT Astra Otoparts, sehingga, PT Century Batteries Indonesia dapat mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru.

Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan hasil penelitian indikator profitabilitas pelanggan yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia 5,90% sedangkan target yang ditentukan oleh PT Century Batteries Indonesia adalah 5,0%. Hal ini PT Century Batteries Indonesia telah melebihi 0,90% dari target yang ditentukan oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang mendukung tercapainya target indikator profitabilitas pelanggan PT Century Batteries Indonesia telah memenuhi keinginan pelanggan. Keinginan pelanggan memang harus diikuti tetapi harus disesuaikan juga dengan visi dan misi perusahaan. PT Century Batteries Indonesia menerapkan beberapa strategi untuk membuat pelanggan puas, yaitu 4P (*Price, Promotion, Product, Placement*) dan juga menerapkan sistem STP (*Strategy, Targeting, Positioning*).

Dari segi *price* atau harga yang ditetapkan perusahaan bersifat kompetitif di mana harga tidak mahal tetapi mengikuti harga pasaran dengan perbandingan produk baterai merek lain. Dari segi *promotion* atau promosi, PT Century Batteries Indonesia pernah membuat undian berhadiah yaitu berupa gosok-gosok berhadiah di setiap pembelian, sehingga pelanggan yang membeli akan lebih tertarik dan melakukan pembelian karena melihat promosi tersebut serta membuat iklan-iklan yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk melakukan pembelian terhadap produk yang di iklankan. Dari segi *placement* yaitu pihak perusahaan melakukan penjualan hingga ke daerah terpencil untuk melakukan penjualan semaksimal mungkin.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang pada tabel 9, indikator proses inovasi yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia ialah 100% sedangkan target yang di tentukan oleh perusahaan adalah 100%. Presentase yang di hasilkan membuktikan bahwa PT Century Batteries Indonesia mampu membuat sebuah inovasi atau terobosan terbaru baterai. Baterai hasil inovasi yang dihasilkan pada tahun 2016 ialah *ISS Battery, Traktion Battery, Solar System*, baterai untuk sepeda motor (yang sebelumnya tidak pernah di produksi di PT Century Batteries Indonesia) dan *lithium ion* yang mana seluruh baterai inovasi terbaru tersebut masih dilakukan tahap pengujian dan pengembangan.

Proses Operasi

Hasil penelitian yang di lakukan, indikator proses operasi yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia adalah 99,8% sedangkan target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah 100%. Presentase indikator proses operasi, menunjukkan bahwa terdapat ketidakcapaian target pada proses operasi yaitu 0,2%.

Faktor-faktor penghambat yang membuat ketidakcapaian proses operasi terdapat dua elemen utama yaitu mesin dan sumber daya manusia. Dari segi mesin, mesin-mesin yang ada kurang dilakukannya perawatan secara berkala sehingga sewaktu-waktu bisa terjadi kurang presisi nya mesin dalam melakukan tugasnya sehingga terjadi *reject* pada produk yang dihasilkan.

Sumber daya manusia yang kurang diberikannya pelatihan terhadap operator sehingga operator kurang mahir dalam mengoperasikan mesin. Ketidakcapaian target proses operasi juga disebabkan oleh ketidaktepatan sumber daya manusia dalam mencatat sistem administrasi komponen-komponen yang akan dirakit sehingga menyebabkan terjadinya *shortage component* atau kekurangan komponen pada saat di lini perakitan, kemudian kurangnya tingkat kedisiplinan operator terhadap absensi sehingga membuat proses operasi terhambat.

Tahun yang akan datang, PT Century Batteries Indonesia akan berusaha mencapai target yang belum tercapai di tahun 2016. Berdasarkan hasil wawancara, upaya-upaya untuk mencapai target dari proses inovasi ialah membuat kartu perawatan mesin yang diperuntukkan bagi setiap mesin agar dapat mengetahui kapan terakhir mesin dilakukan perawatan. Memberikan training kepada operator yang mengendalikan mesin, yaitu berupa *training hard skill* dalam mengendalikan mesin-mesin yang ada pada PT Century Batteries Indonesia. Selain itu training juga diberikan kepada admin, yaitu berupa *training hard skill* mengenai sistem komputer agar tidak ada lagi kekurangan komponen pada lini produksi. Terakhir, memperketat dalam melakukan pengawasan terhadap produk (*quality control*) yang akan di distribusikan agar produk yang cacat tidak sampai ke tangan pelanggan.

Proses Purna Jual

Berdasarkan hasil penelitian, indikator proses purna jual yang didapat pada PT Century

Batteries Indonesia adalah 99% sedangkan target yang ditetapkan adalah 100%. Hal ini menunjukkan bahwa PT Century Batteries Indonesia tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat beberapa faktor-faktor yang membuat proses purna jual tidak mencapai target, yaitu PT Century Batteries Indonesia menetapkan *zero claim* tetapi saat ini masih terdapat *claim* dari pelanggan. *Claim* yang didapat oleh PT Century Batteries Indonesia berupa baterai yang tidak berfungsi dengan baik. PT Century Batteries Indonesia memiliki metode *Problem Identification Correction Action* (PICA) yang semestinya berfungsi untuk mengetahui masalah yang terjadi jika baterai tidak berfungsi dengan baik dan memiliki penyelesaian yang sesuai dengan permasalahan, tetapi aktualnya PICA menunjukkan bahwa kesalahan terjadi pada produksi baterai. Kesalahan dapat saja terjadi karena penggunaan baterai secara berlebihan oleh pengguna dan kurangnya perawatan maupun pengecekan terhadap baterai secara berkala.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Keuasan Pekerja

Berdasarkan hasil penelitian indikator kepuasan pekerja yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia dan tertuang pada tabel 10, ialah 85% sedangkan target yang di tentukan oleh perusahaan adalah 90%. Hal ini membuktikan bahwa PT Century Batteries Indonesia belum mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang membuat ketidaktercapainya target pada kategori kepuasan pekerja ialah karena lingkungan kerja yang kurang sesuai dengan pekerja, ketimpangan budaya antara atasan dan bawahan, *coaching* dan *counseling* yang belum berjalan sesuai dengan fungsinya, serta komunikasi antar karyawan yang kurang berjalan.

Berdasarkan hasil wawancara di tahun mendatang, PT Century Batteries Indonesia menetapkan target sama dengan tahun 2016, dengan begitu perusahaan harus terlebih dahulu mencapai target setelah itu memikirkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk dapat mencapai target lebih agar karyawan dapat merasakan kepuasan. Langkah-langkah yang akan di tempuh agar dapat mencapai target indikator kepuasan karyawan ialah dengan lingkungan kerja atau budaya kerja dengan *core value*. *Core value* disini adalah dengan membangun perilaku yang positif dan untuk

saling *men-support* antar karyawan. Mengembangkan karyawan dengan cara memberikan training salah satu ialah berupa *training hard skill* dan *soft skill*, *training leadership* (bagi atasan agar dapat melakukan komunikasi dua arah) dan *coaching counseling* dengan tujuan memaksimalkan *leader* atau atasan yang ada untuk bisa memimpin timnya sebagai *leader* bukan sebagai bos.

Langkah lainnya yaitu mengenai permasalahan komunikasi yang ada, dari pihak HR, IR, GA membuat sebuah sarana kotak sumbang saran. Kotak sumbang saran tersebut dimaksudkan dapat menampung segala bentuk permasalahan, aspirasi dan keluhan karyawan sehingga pihak PT Century Batteries Indonesia mampu memberikan yang terbaik kepada karyawannya. Berdasarkan langkah-langkah yang telah dijelaskan tersebut, di tahun mendatang presentase indikator kepuasan pelanggan diharapkan meningkat sesuai dengan target dari PT Century Batteries Indonesia.

Retensi Pekerja

Berdasarkan hasil penelitian indikator retensi pekerja yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia dan tertuang pada tabel 10 ialah 0% sedangkan target yang di tentukan oleh perusahaan adalah 0%. Hal ini membuktikan bahwa PT Century Batteries Indonesia telah mencapai target yang telah ditentukan, karena dapat menahan tingkat *turn over* yang terjadi pada tahun 2016.

Faktor-faktor yang mendukung dalam pencapaian target di tahun 2016 ialah dikarenakan pihak PT Century Batteries Indonesia sangat memperhatikan karyawan terkait dengan hak-hak karyawannya. Hak-Hak yang diberikan berupa: paket remunerasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dengan sangat baik. Selain itu terdapat beberapa tunjangan, seperti, tunjangan kesehatan yang diberikan kepada karyawan seta keluarga karyawan, tunjangan transport, tunjangan hari raya. Perusahaan juga memberikan karyawan fasilitas lain seperti berwisata saat *employee day* dan juga *family day* bersama keluarga dari karyawan dengan tujuan saling mendekatkan antar karyawan, fasilitas olahraga seperti penyewaan lapangan atau ruang olahraga di area kantor.

Faktor-faktor yang telah dijelaskan tersebut membuat tingkat *turnover* atau perputaran karyawan pada tahun 2016 sangat rendah bahkan tidak ada terkecuali karyawan

habis kontrak) serta karyawan tetap setia bekerja bersama PT Century Batteries Indonesia. Karyawan dapat dikatakan puas terhadap seluruh fasilitas yang diberikan oleh pihak PT Century Batteries Indonesia.

Produktivitas Perkerja

Berdasarkan hasil penelitian indikator produktivitas pekerja yang didapat pada PT Century Batteries Indonesia ialah 94% dan target yang di tentukan oleh perusahaan adalah 92.7%. Hal ini membuktikan bahwa PT Century Batteries Indonesia telah mencapai target yang telah ditentukan pada tahun 2016.

PT Century Batteries Indonesia telah mencapai target yang ditentukan pada tahun 2016, hal tersebut dikarenakan oleh beberapa faktor, seperti memaksimalkan program P5M (pemberian target harian yang harus dicapai oleh karyawan dibagian produksi), melakukan evaluasi terhadap pencapaian produksi serta pemberian bonus untuk karyawan yang dapat mencapai target yang ditentukan.

Penetapan target harian pada setiap karyawan dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dan membuat produktivitas mereka akan bertambah. Terlebih, perusahaan memberikan reward atau penghargaan berupa bonus kepada karyawan terbaik yang mana dilihat dari berbagai aspek seperti kerajinan karyawan, kerapian dan tingkat pencapaian target. Sehingga, karyawan lebih terpacu dalam menyelesaikan tugas yang merupakan tanggungjawab mereka.

Berdasarkan hasil wawancara, pada tahun mendatang PT Century Batteries Indonesia menetapkan target tingkat presentase pada indikator produktivitas karyawan masih sama dengan tahun 2016 yaitu 92,70% hal tersebut di karenakan pada tahun 2017 PT Century Batteries Indonesia akan menggalakan kembali program *coaching conseling* yang mana pada tahun 2016 belum berjalan sebagaimana mestinya.

Langkah yang ditempuh untuk mempertahankan target presentase pada indikator produktivitas karyawan di tahun 2017 ialah dengan cara memaksimalkan program *coching conseling* dan memberikan penilaian karya atau *reward* yang objective kepada pekerja. Maka, dengan cara tersebut diharapkan pada tahun 2017 PT Century Batteries Indonesia mampu mempertahankan target yang mereka tentukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Perspektif Keuangan
Perspektif keuangan memiliki tiga indikator penilaian yaitu *profit margin*, *return on invesment*, *return on equity*. Dari hasil pengukuran perspektif keuangan didapat pada tahun 2016 seluruh indikator berada di atas target yang ditentukan perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja PT Century Batteries Indonesia dapat dikatakan baik.
2. Perspektif Pelanggan
Perspektif pelanggan memiliki empat indikator penilaian yaitu retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan. Dari hasil pengukuran dapat diketahui bahwa terdapat indikator yang pencapaiannya masih di bawah target yang ditentukan oleh perusahaan, seperti retensi pelanggan. Pada perspektif kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan memiliki nilai diatas target yang ditentukan oleh perusahaan. Untuk indikator akuisisi pelanggan perusahaan tidak melakukan *direct sales* karena seluruh penjualan dilakukan oleh PT Astra Otoparts selaku distributor PT Century Batteries Indonesia.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif proses bisnis internal memiliki tiga indikator yang dinilai, yaitu proses inovasi, proses operasi, proses purna jual. Indikator yang dapat mencapai target adalah proses inovasi. Untuk proses operasi dan proses purna jual tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tiga indikator yang dinilai, yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja. Indikator yang dapat mencapai target adalah produktivitas pekerja. Indikator kepuasan pekerja tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan. Sedangkan pada indikator retensi pekerja diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan tidak ada sehingga target yang ditentukan ialah 0% dan pencapaian memiliki nilai 0%.

Saran

1. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diketahui bahwa *Problem Identification Correction Action* (PICA) pada

- PT Century Batteries Indonesia belum berjalan dengan sebagaimana mestinya. Untuk kedepannya, pihak perusahaan harus mampu membuat PICA yang sesuai dengan kondisi permasalahan yang dihadapi perusahaan sehingga akar permasalahan pada proses purna jual akan diketahui secara detail dan perusahaan akan mencapai target yang ditetapkan. Pada proses operasi banyak kendala pada proses permesinan, maka dari itu saran yang akan diberikan ialah pemeliharaan secara berkala terhadap mesin-mesin sehingga dapat meminimalisir tingkat kerusakan mesin dan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan di setiap tahunnya.
2. Saat ini, PT Century Batteries Indonesia tidak melakukan penjualan secara langsung sehingga hal tersebut yang menyebabkan indikator retensi pelanggan mencapai target. Saran yang diberikan kepada perusahaan untuk kedepannya yaitu melakukan pencatatan secara terinci mengenai pelanggan dengan bekerjasama dengan PT Astra Otoparts sehingga PT Century Batteries Indonesia dapat mengetahui apakah ada pelanggan baru atau tidak.
 3. Saat ini kepuasan pekerja PT Century Batteries Indonesia masih dibawah target yang ditentukan oleh perusahaan. Saran yang dapat diberikan kepada pihak perusahaan ialah membuat sebuah forum yang dapat menaungi aspirasi karyawan sehingga karyawan dapat berkeluh kesah di forum tersebut. Selain itu, pelatihan juga harus diberikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengasah kemampuannya dan diberlakukannya *coaching conseling* yang akan membuat komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik.
 4. Pihak perusahaan harus selalu mengawasi seluruh indikator yang telah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga indikator tersebut akan selalu mencapai target. Pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* pada PT Century Batteries Indonesia akan berfungsi sebagaimana mestinya apabila pihak perusahaan selalu mengawasi segala indikator yang ada pada setiap perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Christina. N. P.Y., & Sudana I. P. 2013. Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 5(3). 516 – 529.
- Fachrudin, K., A. 2011. Analisis Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan dan *Agency Cost* Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 13(1), 37–46.
- Ferawati, I., W. 2014. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi. *Jurnal Akuntansi*, 1(3), 135–153.
- GS Yuassa Corporation. 2016. *2015 Annual Report for The Fiscal Year ended March 31, 2015*.
- Hanuma, S & Kiswara, E. 2010. Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi*, 1-24.
- Himawan, F., A. & Juarsah. 2005. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal Esensi*, 8(1), 55-83.
- Irsutami. & Ramdhaniah, C. 2011. Pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. *Jurnal Integrasi*, 4(1), 1-14.
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. 1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler & Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : YKPN.

- NiPRESS. 2016. *Energy Without Limits Annual Report 2015 PT Nipress TBK*.
- Prawirosentono, S. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riandi, D. & Siregar, H., S. 2011. Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap ROA, NPM dan EPS pada Perusahaan yang Terdaftar di CGPI. *Jurnal Ekonomi*, 14(3).
- Saraswati, P., Y. Sinarwati, N., K., & Atmadja, A., T. 2014. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi*, 2(1), 1–10.
- Solichah. A., D., Dzulkirom. M., & Saifi. M., 2015. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1-10.
- Srimindarti, C. 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*, 3 (1). 52-64.
- Susanto, I., Taman, A., & Sukirno. 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 3 (1), 40-50. Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*, Vol 3 No 1.
- Syamsuddin, L. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam: Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Umar, H. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wisnubroto, P. & Irawati, N. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced scorecard*. *Jurnal Teknologi*, 1(2) 178 – 190.
- Yuwono, S., Sukarno, E. & Ichsan, M. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : Gramedia.
- Zailani, A. 2009. Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*. *Jurnal Performance*, 9(2), 67-87.