

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA  
PERUSAHAAN  
(Study pada PT. Marinal Indoprima)**

**Fahridzan Dwi Ariyanto  
Sri Mangesti  
Topowijono**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
[dfahridzan@gmail.com](mailto:dfahridzan@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find how the application of balanced scorecard as one of measure the company performance. This research used a quantitative approach descriptive through financial report, customer report, production reports, and report an emplyoee PT. Marinal Indoprima was started in 2011 up to 2013. Analysis the data based on the concept of balanced scorecar a guide researchers to outline information the performance of PT. Marinal Indoprima. Information the performance of PT. Marinal Indoprima who based on the concept of balanced scorecard show the performance on four perspective the financial perspective, customers perspective, bussines internal perspective, and growth and learning perspective. This research result indicates information performance measurement PT. Marinal Indoprima done with Balanced Scorecard 2011-2013 period.*

**Keyword : *Balanced Scorecard, The Benchmark Company Performance***

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu tolok ukur kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, dan data karyawan PT. Marinal Indoprima dimulai tahun 2011 sampai dengan 2013. Analisis data yang berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* menjadi pedoman peneliti untuk menjabarkan informasi kinerja PT. Marinal indoprima. Informasi kinerja PT. Marinal Indoprima yang berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan informasi pengukuran kinerja PT. Marinal Indoprima yang dilakukan dengan *Balanced Scorecard* periode 2011-2013.

**Kata kunci: *Balanced Scorecard, Tolok Ukur Kinerja Perusahaan***

## PEDAHULUAN

Persaingan global telah membuat perusahaan memikirkan cara bertahan yang kompetitif. Maka dibutuhkan sebuah design sistem manajemen dan perencanaan strategi guna mewujudkan visi dan misi perusahaan di masa mendatang yang berbentuk informasi. Perkembangan informasi pun menjadi momentum penting guna menghasilkan data dan gambaran aktivitas perusahaan. Informasi dan perencanaan strategis yang tepat dibutuhkan manajemen sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran mewujudkan visi dan misi perusahaan. Informasi dan perencanaan strategis dapat dicapai dengan pemaparan data kondisi internal. Deskripsi kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya saing dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk membuktikan kelayakan sistem manajemen perusahaan. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan perusahaan dan menjadi bahan evaluasi kinerja. Penilaian kinerja sendiri berfokus pada pengukuran *Return On Investmen* (ROI), *Return On Equity* (ROE), dan Profit Margin. Namun, ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun perkembangan perusahaan di abad informasi saat ini, kendati investasi telah ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

Tuntutan keterbukaan informasi menyertakan sistem *balanced scorecard* sebagai model penilaian kinerja. Model *balanced scorecard* dapat memungkinkan perusahaan untuk menilai investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), sistem dan prosedur perusahaan yang termasuk *intangible assets*. Model ini harus menjadi bagian dari sistem informasi pada perusahaan dikarenakan *balanced scorecard* merupakan sistem penilaian baru dalam manajemen dan menawarkan pengukuran kinerja guna membentuk kemampuan organisasi serta mengintegrasikan visi.

Pada kenyataannya pengukuran yang tergolong baru ini jarang dilakukan oleh perusahaan, terutama oleh PT. Marinal Indoprima. Pengukuran kinerja yang dilakukan PT. Marinal Indoprima hanya fokus pada perspektif keuangan saja sehingga diperlukan konsep *balance scorecard*. Model *balance scorecard* diharapkan menjadi salah satu alternatif tolak ukur strategi manajemen masa depan PT. Marinal Indoprima. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian penilaian kinerja PT. Marinal Indoprima

dengan menggunakan model pengukuran *balanced scorecard*.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Manajemen strategi

Dulu strategi telah digunakan dalam kegiatan perang, namun pengaplikasian strategi saat ini lebih pada perencanaan. Pearce & Robinson (2007: 5) menyatakan manajemen strategi sebagai satu *set* keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan. Muhammad (2004: 17) manajemen strategik difungsikan sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan dan jalan yang hendak ditempuh perusahaan untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi akan memperlihatkan langkah jangka panjang dan menengah sebuah perusahaan.

### 2. Pengukuran kinerja

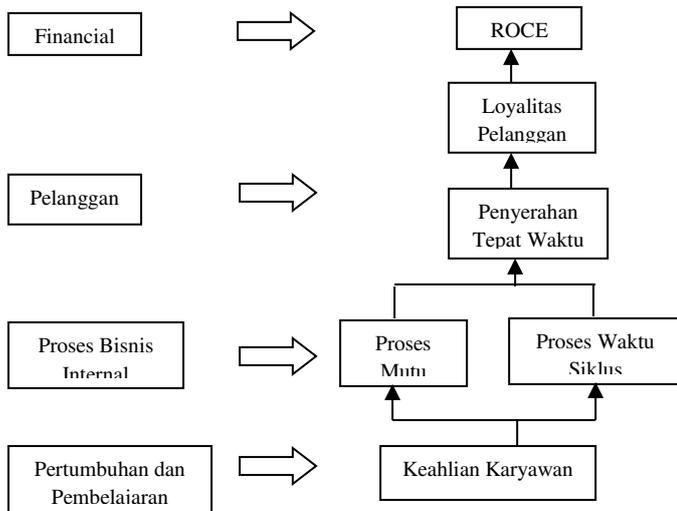
Manajemen strategi mengarahkan perusahaan melakukan perencanaan strategi kinerja. Strategi kinerja memberikan peluang pengukuran kinerja. Proses manajemen strategi hingga pada tahap *feedback*, mengindikasikan keseimbangan antara *input* dan *output*, sehingga hasil pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus pertimbangan tindakan perusahaan di masa mendatang. Moehariono (2012:95) menyebutkan, pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Moehariono (2012: 127) menyertakan *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja selain 5 model lainnya. Manfaat penilaian kinerja dapat meluas pada tujuan memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan (Rivai, 2005: 13) guna menghadapi ketatnya kompetisi usaha lokal dan global. Manajemen strategi dengan akhir alur manajemennya adalah evaluasi kinerja menuntun perusahaan melakukan pengukuran kinerja. Manajemen strategi menuntun kinerja yang terukur dan terarah pada satu tujuan yang sama, yaitu perolehan laba maksimal. Namun perusahaan sering kali mengabaikan aspek *intangible assets* perusahaan, padahal hal tersebut dapat mempengaruhi proses perolehan laba. Oleh sebab itu diperlukan pengukuran baru yang mencakup keseluruhan *asset* perusahaan sebagai modal dasar perencanaan strategis perusahaan guna mencapai tujuan bersama.

### 3. Balance Scorecard

Pengukuran kinerja akan memberikan informasi maksimal mengenai kinerja perusahaan. Menurut Moeheiriono (2012: 127) salah satu model pengukuran kinerja adalah *balance scorecard*. Konsep *balance scorecard* dapat menjadi solusi mengukur kinerja dalam aspek keuangan dan non-keuangan. Mulyadi (2005:1) mendefinisikan *balance scorecard* sebagai alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat-gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). *Balance scorecard* memberikan informasi kepada perusahaan mengenai faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

Model pengukuran ini memberi perangkat kerja dan bahasa untuk mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan. Gambar berikut dapat mendeskripsikan cara kerja *balance scorecard* pada aspek *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai keterkaitan strategi, berikut:



**Gambar 1. Contoh Hubungan Sebab-Akibat pada Empat Perspektif Balanced Scorecard.**

Sumber: Kaplan & Norton (2000:28).

Sehingga praktik pengukuran *balance scorecard* diambil dari tindakan berdasarkan keahlian perilaku karyawan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan yang mempengaruhi tingkat keberhasilan sebuah perusahaan.

#### a. Penggunaan *balance scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan

Kaplan & Norton (2000:23) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan bila ditinjau dari perspektif keuangan pada rasio profitabilitas.

Ada tiga rasio yang sering dibicarakan, yaitu *Profit Margin*, *Return of Asset (ROA)*, dan *Return on Equity (ROE)*:

- *Return On Investment* (Rasio Pengembalian dan Investasi)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- *Return On Equity* (Rasio Pengembalian atas Ekuitas)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- *Profit Margin*

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Pengukuran selanjutnya mengungkapkan bahwa perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran *generic* keberhasilan (Kaplan & Norton, 2000:23). Ukuran tersebut meliputi pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Analisis pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

Retensi Pelanggan yaitu mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen (Kaplan & Norton, 2000:61), misalnya loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Scholihah, dkk, 2015:6)

Penggunaan ukuran akuisisi pelanggan dapat diukur dengan jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di semua segmen (Kaplan dan Norton, 2000:61). Adapun rumus pengukuran seperti berikut:

$$\frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Scholihah, dkk, 2015:6)

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (2000:61) menerangkan ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis melalui rumus:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{Keluhan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

(Scholihah, dkk, 2015:6)

Kaplan & Norton (2000:63) Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan sasaran pelanggan tertentu yang tidak memberi keuntungan:

$$PP = \frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar yang Dilayani}} \times 100\%$$

(Scholihah, dkk, 2015:6)

Tolok ukur yang digunakan selanjutnya adalah perspektif bisnis internal dengan mengetahui banyaknya produk atau jasa baru yang dikembangkan dan besarnya penjualan produk baru dalam proses operasi, inovasi, dan layanan purna jual. Tolok ukur tersebut bukan menjadi suatu keharusan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal pada suatu perusahaan.

Kemudian Kaplan & Norton (2000:26) menjelaskan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ukuran yang digunakan adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan profitabilitas karyawan. Umar dalam Scholihah, dkk (2015: 6) menyertakan formula pengukuran tersebut:

a) Kepuasan Pekerja

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Hari Karyawan Hilang}}{\text{Hari Bekerja} + \text{Hari Tidak Bekerja}} \times 100\%$$

b) Retensi Pekerja

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Tahun}}{\text{Jumlah Rata - rata Karyawan Tahun (X)}} \times 100$$

LTO = *Labour Turn Over*

$$X = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{Karyawan Akhir Tahun}}{2}$$

c) Produktivitas Pekerja

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\sum \text{Produksi}}{\sum \text{Pekerja}}$$

Keempat *variable* tersebut akan mempengaruhi aspek atau perspektif bisnis perusahaan terutama dalam proses manajemen strategi perusahaan. Maka pada saat *feedback* akan nampak ukuran finansial perusahaan yang memunculkan besaran *financial* (laba/rugi) yang diperoleh dalam periode tertentu.

## MOTODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, Supardi (2005: 27) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif dilakukan pada kadar kajian dan analisis guna mengungkapkan suatu

gejala/pertanda dan keadaan sebagaimana adanya. Hasil penelitian akan diuraikan dan dijelaskan baik dengan deskripsi keadaan sebenarnya yang dibuktikan dengan angka menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi studi pengukuran kinerja perusahaan PT. Marinal Indoprime yang ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Lokasi penelitian yang diambil adalah PT. Marinal Indoprime yang berada di Jl. Jemursari Selatan 1 No.11B Jemur Wonosari, Wonocolo, Surabaya.

Data primer dalam penelitian ini meliputi data mengenai visi & misi, sejarah, dan penentuan bobot penilaian kinerja perusahaan PT. Marinal Indoprime pada masing-masing perspektif. Data tersebut diperoleh berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan HRD PT. Marinal Indoprime. Data sekunder diperoleh dari Laporan Keuangan, yakni neraca, laporan biaya produksi, laporan laba-rugi; data pelanggan; data produksi; data karyawan. Periode data yang digunakan adalah rentan tahun 2011 sampai dengan 2013.

## PEMBAHASAN

Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Marinal Indoprime meliputi perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran. Hasil perhitungan ke empat perspektif tersebut dapat dilihat di tabel berikut

**Tabel 1. Rekapitulasi *Balanced Scorecard* PT. Marinal Indoprime periode 2011-2013**

No.	Keterangan	Tahun		
		2011	2012	2013
Perspektif Keuangan				
1.	ROI (%)	26,93	28,14	30,22
2.	ROE (%)	68,61	68,99	66,93
3.	<i>Profit Margin</i> (%)	4,2	4,4	4,7
Perspektif Pelanggan				
4.	Retensi Pelanggan (%)	100	109	112
5.	Akuisisi Pelanggan (%)	0	9,09	11,53
6.	Kepuasan Pelanggan (%)	16,08	19,87	20,11
7.	Profitabilitas Pelanggan (Rp)	21.567.022	21.358.937	21.543.066
Perspektif Bisnis Internal				
8.	Produksi (Kg)	30.195.612	32.468.400	31.819.032
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
9.	Kepuasan Karyawan (%)	1,72	1,74	1,68
10.	Retensi Karyawan (%)	8	8,66	11,45
11.	Produktivitas Karyawan (Rp)	24.672.673	26.236.175	28.614.454

Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dijelaskan bahwa penggunaan konsep *Balanced Scorecard* pada PT.

Marinal Indoprima yang ditunjukkan dengan *Time Series*, angka-angka yang dihasilkan menunjukkan perkembangan yang baik terutama pada perspektif keuangan dimana variable-variabel menunjukkan angka yang meningkat pada 3(tiga) tahun periode. Pada perspektif keuangan diketahui dinilai menggunakan rasio profitabilitas, yaitu ROI, ROA, dan *Profit Margin*. tingkat *Return On Investmen* (ROI) PT. Marinal Indoprima dari tahun 2011 sampai dengan 2013 mengalami kenaikan yang cukup stabil di mana setiap tahunnya Laba bersih meningkat sebesar Rp 247.910.099,00 di interval tahun 2011 sampai dengan 2012, dan pada interval tahun 2012 sampai dengan 2013 mengalami peningkatan sebesar Rp 416.499.274. Variabel Total Aktiva juga mengalami peningkatan yang cukup stabil yaitu sebesar Rp 388.289.623 pada interval tahun 2011 sampai dengan 2012, sedangkan pada interval 2012 sampai dengan 2013 mengalami peningkatan Rp 564.087.101,00. Kedua hal ini yang menyebabkan *Return On Investmen* (ROI) PT. Marinal Indoprima mengalami peningkatan yang cukup stabil pada kisaran 2%-2,5% dan persentase tersebut menjelaskan bahwa pengembalian atas Investasi (*Return On Investmen*) PT. Marinal Indoprima dapat dikatakan baik.

Tingkat pengembalian atas ekuitas (*Return On Equity/ROE*) PT. Marinal Indoprima dari tahun 2011 sampai dengan 2013 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2012, tingkat ROE meningkat sebesar 0,38%, ini disebabkan meningkatnya Laba bersih sebesar Rp 247.910.099 dan Modal mengalami peningkatan Rp 334.919.484. Pada tahun 2013, tingkat ROE mengalami penurunan sebesar 2,06%, ini disebabkan meningkatnya Modal yang tidak sebanding dengan meningkatnya Laba bersih yang dihasilkan, yaitu pada Laba bersih mengalami peningkatan sebesar Rp 564.087.101,00 sedangkan pada Modal mengalami peningkatan sebesar Rp 770.704.321. Persentase tingkat ROE PT. Marinal Indoprima tergolong cukup baik, meskipun mengalami penurunan pada tahun 2013, tetapi menunjukkan pemakaian modal yang baik dengan memperoleh laba bersih yang lebih besar dari tahun sebelumnya.

Tingkat *profit margin* PT. Marinal Indoprima dari tahun 2011 sampai tahun 2013 mengalami peningkatan, hal ini dikarenakan tingkat penjualan yang terus meningkat yang mengakibatkan laba bersih yang terus meningkat juga.

Pada perspektif pelanggan dinilai dengan Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Kepuasan pelanggan, dan Profitabilitas Pelanggan.

pertumbuhan retensi pelanggan dari tahun 2011 sampai dengan 2013 mengalami peningkatan yang stabil. Tingkat pertumbuhan retensi pelanggan meningkat rata-rata 7% pertahun, hal ini disebabkan pelanggan yang terus bertambah dari tahun ke tahun.

Tingkat akuisisi pelanggan PT. Marinal Indoprima pada tahun 2012 meningkat 9,09% dan pada tahun 2013 mengalami peningkatan yang menurun yaitu 2,44% sehingga akuisisi pelanggan pada tahun 2013 sebesar 11,53%. Hasil prosentase yang ditunjukkan table 4.8 menunjukkan nilai rata-rata 6,87% yang menandakan PT. Marinal Indoprima berada pada posisi yang baik dalam tingkat akuisisi pelanggan.

Tingkat kepuasan pelanggan PT. Marinal Indoprima menunjukkan hasil yang stabil, dimana setiap tahunnya nilai kepuasan pelanggan meningkat rata-rata 1,74%. Hal ini dikarenakan meningkatnya jumlah pelanggan dari tahun ke tahun walaupun jumlah keluhan juga dinilai naik per tahunnya.

profitabilitas pelanggan PT. Marinal Indoprima mengalami pertumbuhan yang fluktuatif yang disebabkan pertumbuhan pelanggan pada tahun 2012 menurun sebanyak 13 pelanggan dibandingkan pertumbuhan pelanggan pada tahun 2013 sebanyak 18 pelanggan. Tingkat pertumbuhan laba bersih juga tidak berbanding lurus dengan tingkat pertumbuhan pelanggan, sejak tahun 2011 sampai dengan 2013 pertumbuhan laba bersih sebesar Rp 332.204.687. Hasil profitabilitas pelanggan yang cenderung fluktuatif dari tahun 2011 sampai dengan 2013 memperoleh hasil rata-rata yaitu Rp 21.489.675. Hal ini menandakan bahwa profitabilitas pelanggan PT. Marinal Indoprima berada pada posisi cukup baik.

Pada Perspektif Bisnis Internal penilaian dilakukan dengan melihat proses produksi dan hasil produksi, dimana proses produksi dimulai dengan pencucian, perebusan, penjemuran, sortir, *sizing*, *checking*, dan *packing*.

Hasil produksi yang dilakukan PT. Marinal Indoprima pada periode 2011-2013 mengalami pertumbuhan yang kurang maksimal, disebabkan pertumbuhan produksi pada 2012 mengalami peningkatan sebesar 2.272.788 Kg menjadi 32.468.400 Kg, sementara pada tahun 2013 produksi mengalami penurunan sebesar 649.368 Kg menjadi 31.819.032 Kg. Meskipun jumlah pelanggan pada periode 2011-2013 mengalami peningkatan akan tetapi proses produksi mengalami penurunan dikarenakan adanya penurunan jumlah pesanan pada tahun 2013.

Jumlah pesanan yang fluktuatif dimana pada tahun 2013 mengalami penurunan dikarenakan daya beli pelanggan PT. Marinal Indoprima yang mengalami penurunan. Meskipun jumlah pelanggan setiap tahunnya mengalami peningkatan, namun daya beli pelanggan mengalami kemerosotan sehingga mengurangi pesanan pada tahun 2013.

Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dinilai dengan Retensi Karyawan, Kepuasan Karyawan, dan Produktivitas Karyawan. bahwa retensi karyawan PT. Marinal Indoprima mengalami pertumbuhan yang cukup baik. Tahun 2012 retensi karyawan tumbuh sebesar 0,66% sementara tahun 2013 tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan sebesar 2,79%. Hal ini disebabkan pertumbuhan karyawan dengan jumlah karyawan keluar dimulai tahun 2011 sampai dengan 2013 mengalami peningkatan yang stabil. Pertumbuhan jumlah karyawan pada Tahun 2012 dapat dikatakan mengalami peningkatan yang minim dikarenakan meningkat 1 karyawan menjadi 11 karyawan yang keluar dibandingkan tahun 2011 yang mencapai 10 orang. Tahun 2013 merupakan pertumbuhan jumlah karyawan keluar yang paling banyak sejak tahun 2011 sebanyak 15 orang, meskipun begitu karyawan yang masuk di PT. Marinal Indoprima pada tahun 2013 juga yang terminim yaitu sebanyak 10 orang.

Kepuasan karyawan yang diukur dengan absensi karyawan PT. Marinal Indoprima dapat dikatakan cukup baik. Tingkat absensi karyawan PT. Marinal Indoprima dari tahun 2011 sampai dengan 2013 mengalami fluktuatif sehingga dapat dikatakan kepuasan karyawan PT. Marinal Indoprima cukup baik.

Tingkat absensi tahun 2012 meningkat sebanyak 0,02% menjadi 1,74% yang menandakan tingkat kepuasan menurun sebesar 0,02%. Hal yang berbeda terjadi tahun 2013 yaitu tingkat absensi menurun sebanyak 0,06% yang menandakan tingkat kepuasan karyawan juga naik sebesar 0,06%. Hasil absensi yang cenderung fluktuatif dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan yang cukup baik. Hasil absensi yang cenderung fluktuatif disebabkan oleh pergeseran peran berpikir menjadi pekerja fisik. Hal ini disebabkan dengan adanya penemuan bahwa banyak karyawan yang dipekerjakan dengan fungsi fisik dari pada fungsi berfikir. Namun hal ini, dapat menjadi satu peningkatan prakarya yang membutuhkan peran fisik yang lebih.

Produktivitas karyawan PT. Marinal Indoprima dapat dikatakan baik, rata-rata

produktivitas karyawan mencapai Rp 26.507.768 dimulai tahun 2011 sampai dengan 2013. Pertumbuhan karyawan yang baik disebabkan pertumbuhan laba bersih dan total karyawan setiap tahunnya yang terus meningkat. Produktivitas karyawan pada tahun 2011 berada di bawah rata-rata yaitu sebesar Rp 24.672.673. Tahun 2013 merupakan puncak perolehan produktivitas karyawan yaitu sebesar Rp 28.614.454.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Marinal Indoprima, maka terdapat beberapa hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat penumpukan *job desk* antara SPV. Pengadaan dan PJ. Pengadaan sehingga dapat menimbulkan alur komunikasi yang tidak efektif.
2. Penerapan *balanced scorecard* memberikan informasi kinerja PT. Marinal Indoprima yang tidak meliputi perspektif keuangan melainkan juga meliputi perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Berdasarkan prinsip Akuntansi prinsip Biaya Historis pencatatan laporan keuangan dilaporkan sesuai biaya aktual atau biaya sesungguhnya, artinya dalam kasus kas negative (-) pada Pos Aktiva lancar pada Kas Cabang Paiton dikarenakan terdapat peminjaman pada pihak ketiga seharusnya dicatat sebagai hutang dan kas menjadi postif.
4. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Marinal Indoprima pada rasio profitabilitas dinilai cukup baik, dikarenakan pada ROE tahun 2013 mengalami penurunan sedangkan ROI dan *Profit Margin* dinilai stabil.
5. Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan PT. Marinal Indoprima pada retensi pelanggan dapat disimpulkan baik, dikarenakan pertumbuhan retensi pelanggan yang semakin naik dari tahun ke tahun. Akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan PT. Marinal Indoprima menunjukkan hasil yang baik dikarenakan prosentase yang terus meningkat. Sementara pada profitabilitas pelanggan disebutkan bahwa PT. Marinal Indoprima menunjukkan hasil yang cukup baik, dikarenakan hasil yang fluktuatif pada tahun 2012 dan 2013. Meskipun jumlah pelanggan

- disebutkan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun jumlah pemesanan pelanggan PT. Marinal Indoprima mengalami penurunan.
6. Hasil penelitian pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal PT. Marinal Indoprima dapat dikatakan kurang baik, disebabkan peningkatan produksi yang tidak maksimal pada tahun 2012 dan mengalami penurunan produksi pada tahun 2013.
  7. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menyebutkan bahwa hasil kinerja PT. Marinal Indoprima cukup baik dikarenakan tingkat kepuasan karyawan yang naik dan turun, retensi karyawan yang mengalami peningkatan yang tidak stabil, serta produktivitas karyawan yang meningkat setiap tahunnya.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan dan direkomendasikan peneliti sebagai bahan pertimbangan PT. Marinal Indoprima, antara lain:

1. SPV. Pengadaan dan PJ. Pengadaan sebaiknya dikelompokkan menjadi satu arah komunikasi sendiri.
2. Perbaikan istilah gelar bagian struktur sebaiknya diberikan sesuai tingkat pada struktur tersebut.
3. PT. Marinal Indoprima sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan agar diperoleh hasil yang komprehensif untuk semua perspektif.
4. Mengambil keputusan atas masalah kinerja perusahaan terutama pada kinerja karyawan pada pelanggan dalam hal pemesanan barang. Pertumbuhan produksi yang fluktuatif disebabkan pelanggan yang mengurangi pesannya, meskipun jumlah pelanggan semakin meningkat dari tahun ke tahun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S dan David P. Norton.2000. *The Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Moehariono.2012.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Muhammad, Suwarsono. 2004. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Mulyadi.2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Pearce II, John A., Richard B. Robinson, Jr. 2007, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terjemahan oleh Yanivi Bachtiar & Christine. Jakarta : Salemba Empat.

Sholichah, Ami Dhatul, dkk. 2015. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan..* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 27 No. 1 Edisi Oktober. Diakses dari [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id) diakses tanggal 26/10/2015.

Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : UII Press