

**ANALISIS PENILAIAN PERFORMANCE PERUSAHAAN
BERBASIS BALANCE SCORE CARD (BSC)**
(Studi Kasus pada PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah)

Yateno, S.E., M.M.
e-mail : Yatno.apta@gmail.com

ABSTRAK

Pelaku bisnis untuk menghadapi persaingan pasar kelas regional, nasional maupun internasional yang semakin kompleks seperti saat ini diperlukan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan komprehensif. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2012-2013 di PT Great Giant Pineapple untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lain dianalisis melalui kuesioner perhitungan. Populasi dalam penelitian ini adalah untuk pelanggan dan karyawan PT. Great Giant Pineapple, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk karyawan dan 100 responden kepada pelanggan. Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari ROI, profit margin, rasio operasi, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kepuasan karyawan. **Dengan tujuan** untuk menganalisis sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan berbasis penerapan *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian ini **metode yang dapat digunakan** adalah *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif *learning* dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan, dari **hasil analisis yang dilakukan**, diketahui bahwa kinerja PT Great Giant Pineapple cukup baik secara keseluruhan. Pada indikator perspektif keuangan *ROI*, *profit margin*, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik di hadapan kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah bisa melakukan inovasi dengan baik. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian tersebut dapat menunjukkan bahwa dengan menggunakan *Balance Scorecard* untuk memberikan lebih terstruktur dan komprehensif.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, pengukuran kinerja*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, maka akan sulit untuk melihat apakah perusahaan tersebut telah sukses untuk mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan dan meningkatkan peningkatan kinerja dari segala aspek, menurut Adityo (2012) penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi dengan proses penilaian *performance* secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif segi keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya pada hal sangat penting juga untuk dilakukan penilaian secara *countinous*

Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. Dengan adanya persaingan global, 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 penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya 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 dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan perusahaan kepada karyawan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak, serta dapat dipergunakan oleh manajemen sebagai alat melakukan evaluasi periode yang lalu.

Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta- harta tak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya dibatasi dengan melakukan pengukuran kinerja keuangan saja, bahwa pengukuran tersebut sudah tidak lagi memadai dan tidak relevan, tetapi harus dilakukan pengukuran secara keseluruhan baik aspek *Financial* maupun *non Financial*

Alat pengukuran kinerja dengan model *Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator lagging dan indicator leading. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut antara lain “perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa, bagaimana alat pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* oleh PT Great Giant Pineapple?

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi, menurut pendapat Mardiasmo (2009). Sedangkan menurut pendapat Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode tertentu. Dalam mengukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu perusahaan atau organisasi menggunakan kinerja. Dengan adanya target maka organisasi maupun perseorangan dapat diketahui hasil

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di perusahaan terkait. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik untuk mendapatkan respon yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, agar dapat membuahkan hasil yang diinginkan. Menurut pendapat 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 bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur 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 *Balanced 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, bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu model alat pengukur kinerja perusahaan yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik kinerja keuangan maupun kinerja 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 penampilan perusahaan dimata para 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
5. berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

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

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

Dengan adanya *Balanced Score Card* sebagai alat ukur kinerja perusahaan, maka tujuan suatu perusahaan tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja, tetapi dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada

saat ini dan yang akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik 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 *strategic kontemporer* dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer karena memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

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

1. Komprehensif

Balanced 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 telah memberikan manfaat sebagai berikut:

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

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai

hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel 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 personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan 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 di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

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

2.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

2.5.1 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 keuntungan 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*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana 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 umumnya 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 digunakan pada tahap ini, misalnya *ROI*, *profit margin*, dan *operating ratio*.
3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-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 masuk dan pengurangan modal kerja.

2.6.2 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 di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (2000) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *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.
2. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan 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.

2. Konsumen *relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas 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.

3. *Image and reputation*

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.

2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. *Balance Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. 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 dan 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 dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: (1) proses pembuatan produk, dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/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 kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur 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 pengukuran ketiga perspektif sebelumnya akan muncul problem baru, yaitu biasanya akan muncul kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

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

1. 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.

2. 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.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

Dari keempat perspektif tersebut atas terdapat hubungan sebab akibat sehingga dapat menjabarkan serta menjelaskan tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel-variabel dalam penelitian meliputi:

1. Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan *ROI*, *Profit Margin*, *perating Ratio*.

- **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 jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

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

- ***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 adalah sebesar 8,3% (Keown, 2008). Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

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

- ***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 rasio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

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 kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (tiga).

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

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

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 penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kepuasan karyawan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada *skala likert* menunjukkan angka diatas 3 (tiga).

3.2 Populasi dan Sampel

Yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan agro bisnis, yaitu PT Great Giant Pineapple, Objek penelitian yang digunakan guna untuk mendukung teknik pengukuran variable-variabel dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT Great Giant Pineapple, sedangkan sample yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk karyawan dan 100 responden untuk pelanggan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner tersebut didistribusikan kepada karyawan/karyawati dan pelanggan PT Great Giant Pineapple, masing-masing sebanyak 100 eksemplar. Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner karyawan dan pelanggan menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

2. Studi Pustaka

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

3.4 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (*validitas*). Selain itu perlu diuji konsistensinya (*reliabilitas*). Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi pearson dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan dan kuesioner pelanggan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. *Skala likert* berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

SKOR	Keterangan
1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak Puas
3	Cukup Puas
4	Puas
5	Sangat Puas

3.5 Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk

mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Rating Scale

Skor / Score	Predikat / Value
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

IV. HASIL DAN ANALISIS

4.1 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Berikut adalah tabel dari analisis kinerja secara keseluruhan:

Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Tahun		Rata-rata / <i>Average</i>	Kriteria	Skor
	2012	2013			
Perspektif Keuangan					
<i>ROI</i>	9,75%	8,13%	7,82%	Cukup	0
<i>Profit Margin</i>	6,70%	5,63%	5,66%	Kurang	-1
<i>Operating Ratio</i>	90,70%	90,70 %	90,72%	Baik	1
Perspektif Pelanggan					
Kepuasan Pelanggan	3,68	3,89	3,79	Baik	1
Perspektif Bisnis Internal					
Inovasi	28,57%	33,33%	30,95%	Baik	1
Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran					
Kepuasan	3,69	3,78	3,74	Baik	1
Total					3

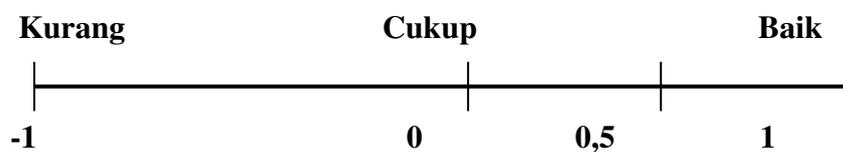
Sumber: Data primer yang diolah

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan *profit margin* diberi skor -1. Karena nilai profit

margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk *operating ratio* diberi skor 1 karena dinilai sudah baik. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,79. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1. Karena serta .Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,74. Dimana angka tersebut pada *skala likert* sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $3/6=0,5$

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Gambar 4.1
Skala Kinerja



Berdasarkan gambar skala tersebut diatas dapat menentukan batas area ”**Kurang**”, ”**Cukup**”, ”**Baik**”

Jika nilai kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan ”baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah ”cukup”, yaitu antara 0-0,6.

Berdasarkan pembahasan diatas bahwa PT. Great Giant Pineapple dalam melakukan evaluasi pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balance Scorecard* bahwa menduduki posisi daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang telah diperoleh sebesar 0,5 yang terletak diantara 0 sd. 0,6.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan tersebut diatas dapat maka dapat penulis kesimpulan sebagai berikut :

Simpulan

1. Pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif keuangan yang meliputi *ROI*, *Profit margin*, dan *Operating Ratio* dapat menunjuk hasil kinerja perusahaan cukup baik, walaupun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya yaitu dari tahun 2008.
2. Pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, dapat menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.
3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga dapat menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.
4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan juga dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan dikategorikan baik

Saran-Saran

1. Data yang digunakan masih terbatas, diharapkan penelitian berikutnya bisa menggunakan data yang lebih banyak dan lengkap.
2. Pihak Manajemen perusahaan hendaknya dapat memperhatikan perspektif keuangan. Karena prosentase yang dihasilkan terjadi penurunan dari tahun 2008
3. Pihak Manajemen perusahaan semestinya juga memperhatikan aspek *non financial*, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiyo, Marhenda. 2012. *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi*. Dalam Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *Linking The Balanced Scorecard Into Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Keown, Arthur J., 2008, *Manajemen Keuangan*, Edisi 10, Jakarta, PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.