

**Analisis Kinerja Perusahaan dengan
Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*
(Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

IMAN WIDODO

NIM. C2C605198

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Iman Widodo
Nomor Induk Mahasiswa : C2C605198
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD*** (Studi Kasus Pada
Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)

Dosen Pembimbing : Dr. H. Rahardja, M.Si, Akt

Semarang, Desember 2010

Dosen Pembimbing,

(Dr. H. Rahardja, M.Si, Akt)
NIP. 19491114 198001 1001

PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Iman Widodo
Nomor Induk Mahasiswa : C2C605198
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD*** (Studi Kasus Pada
Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)

Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 22 Maret 2011

Tim Penguji:

1. Dr.H.Rahardja M.Si, Akt (.....)
2. Totok Dewayanto, SE, M.Si, Akt (.....)
3. Wahyu Meiranto, SE, M.Si, Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)** adalah hasil karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak ada terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang saya aku seolah –olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah saya yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Semarang, Maret 2011

Yang menyatakan,

IMAN WIDODO

C2C605198

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

◆ *“Berkumpul Bersama Adalah Permulaan; Tetap Bersama Adalah
Kemajuan; Bekerja Sama Adalah Keberhasilan*

◆ *Tindakan Kecil Memiliki Makna Besar Bila Kita Mengerjakannya Dengan
Sepenuh Hati*

◆ *Kegagalan Bisa Kita Tinggalkan Dengan Cara Menghadapinya*

Dengan setulus dan segenap hati kupersembahkan karya ini untuk:

Bapak, Ibu (Almh)

Kakak-kakakku (Alm)

Kekasihku

Semua keluarga besar dan sahabat-sahabat

ABSTRACT

BSC has a privilege in terms of coverage measurement is a fairly comprehensive because while taking into consideration the financial performance. BSC also consider the performance of non-financial performance, namely customer, internal business processes, and learning and growth. Referring to the problems faced by PT. Jansen this research examines: "Analysis of Company's Performance by Using the Balanced Scorecard Approach (A Case Study at PT. Jansen Indonesia)." Because until now PT. Jansen has not been using the balanced scorecard to measure performance.

The population in this study are permanent employees of PT. Jansen Indonesia as many as 364 employees, the next 100 samples were taken as respondents. As for the customer respondents specified by 47 respondents, because the total subscribers in Semarang is only 47 stores, however, obtained only 31 respondents who participated. Data used in this study are primary and secondary data.

Based on the research and analysis can be concluded several things as the following: 1) The performance of the financial perspective on PT. Jansen Indonesia as a whole can be inferred or quit enough, as general financial ratios increased except ROA and TATO. 2) The performance of the customer perspective on PT. Jansen Indonesia as a whole can be inferred bad, because of poor customer satisfaction in the company's ability to maintain customer retention is also bad while in the company's ability to do customer acquisition medium. 3) The performance of internal business process perspective on the company PT. Jansen Indonesia is enough, because innovation occurs only once during the past three years and not a decline in operating activities consistent time on the production process chairs, tables, beds and cupboards. 4) The performance of learning and growth perspective in the PT. Jansen Indonesia may be concluded either on aspects of employee turnover included in both criteria while decreasing employee productivity. Level of employee satisfaction because employees concluded was less satisfied.

Keywords: balanced scorecard, financial performance, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective.

ABSTRAKS

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh PT. Jansen penelitian ini menguji: **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Jansen Indonesia)”**. Karena hingga saat ini PT. Jansen belum menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jansen Indonesia sebanyak 364 karyawan, selanjutnya diambil 100 sampel sebagai responden. Sedangkan untuk responden customer ditetapkan sebanyak 47 responden, karena total pelanggan di Semarang hanya sebanyak 47 toko, namun demikian hanya didapatkan 31 responden yang berpartisipasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Kinerja perspektif keuangan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO. 2) Kinerja perspektif pelanggan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, karena kepuasan pelanggan buruk kemampuan perusahaan dalam melakukan menjaga rentensi konsumen juga buruk sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang. 3) Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT. Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir dan tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional secara konsisten pada proses produksi kursi, meja, tempat tidur maupun lemari. 4) Kinerja perspektif *learning and growth* pada PT. Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas.

Kata kunci: balance scorecard, kinerja keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif learning dan growth.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas karunia, rahmat dan hidayah-Nya, Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)” dibuat sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan Skripsi ini penulis menyadari telah menerima banyak bimbingan, dorongan dan doa dari berbagai pihak. Seiring dengan rasa syukur yang tiada henti kehadiran ALLAH SWT, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H.M. Nasir, MSi, Akt, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. H. Rahardja, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing, atas waktu, kesabaran, perhatian, semangat dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis.
3. Bapak Faisal, SE, MSi, selaku dosen wali.
4. Bapak Drs. H. Sudarno, SE, MSi, Akt selaku dosen wali pengganti yang telah memberikan bimbingan dan perhatiannya kepada penulis.
5. Seluruh dosen, staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

6. PT. Jansen Indonesia yang telah memberikan ijin dan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga doa, dukungan dan perhatian dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari ALLAH SWT, Amien. Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik serta saran yang membangun sangat penulis harapkan demi sempurnanya Skripsi ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi penulis sendiri dan bagi semua pihak yang membutuhkan pada umumnya.

Semarang, Maret 2011

Penulis

(Iman Widodo)

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL -----	i
HALAMAN PERSETUJUAN-----	ii
PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI-----	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI-----	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN-----	v
<i>ABSTRACT</i> -----	vi
ABSTRAKS -----	vii
KATA PENGANTAR -----	viii
DAFTAR ISI-----	x
DAFTAR TABEL-----	xiv
DAFTAR GAMBAR -----	xvi
DAFTAR LAMPIRAN-----	xvii
BAB I PENDAHULUAN -----	1
1.1 Latar Belakang -----	1
1.2 Perumusan Masalah -----	6
1.3 Tujuan Penelitian-----	7
1.4 Manfaat Penelitian -----	7
1.5 Sistematika Penulisan-----	8

BAB II TELAAH PUSTAKA -----	9
2.1 Kinerja Perusahaan-----	9
2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan-----	9
2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja	9
2.1.3 Pengendalian dan Kinerja -----	10
2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja -----	11
2.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja-----	11
2.1.6 Manfaat Pengukuran Kinerja -----	12
2.1.7 Manfaat Penilaian Kinerja -----	13
2.1.8 Ukuran Kinerja-----	14
2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> -----	15
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> -----	15
2.2.2 Membangun <i>Balanced Scorecard</i> -----	18
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis	21
2.2.4 Konsep Penerapan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> -	25
1.Perspektif Keuangan-----	25
2. Perspektif Pelanggan-----	27
3. Perspektif Proses Bisnis Internal -----	30
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan-----	32
2.2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> -----	36
2.3 Kerangka Pemikiran -----	40
2.4 Hubungan Antar Perspektif -----	42

2.5 Penelitian Terdahulu -----	45
BAB III METODE PENELITIAN -----	48
3.1 Populasi dan Sampel -----	48
3.2 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data -----	48
3.2.1 Jenis Data -----	48
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data -----	50
3.3 Pengukuran Data -----	51
3.3.1 Perspektif Keuangan -----	51
3.3.2 Perspektif Pelanggan -----	53
3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal -----	54
3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan -----	55
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas -----	58
1. Uji Validitas -----	58
2. Uji Reliabilitas -----	61
3.5 Alat Analisis -----	62
3.5.1. Analisis Kualitatif -----	62
3.5.2. Analisis Kuantitatif -----	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN -----	65
4.1 Gambaran Umum Perusahaan -----	65
4.1.1 Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan -----	65
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan -----	67
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Jensen Indonesia -----	67
4.2. Analisis Perspektif Keuangan -----	68

4.3 Analisis Perspektif Pelanggan-----	69
4.4 Analisis Perspektif perspektif internal bisnis-----	72
4.5 Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan -----	76
4.6 Pembahasan -----	80
BAB V PENUTUP-----	84
5.1 Kesimpulan-----	85
5.2 Keterbatasan-----	85
5.3 Saran -----	85
DAFTAR PUSTAKA-----	88
LAMPIRAN – LAMPIRAN -----	89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Mengukur Tema Keuangan Strategis	27
Tabel 2.2 Indikator Kinerja Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard..	39
Tabel 2.3 Ringkasan Review Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 3.1 Kriteria Kinerja Keuangan.....	53
Tabel 3.2 Kriteria Perspektif Pelanggan	54
Tabel 3.3 Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal.....	47
Tabel 3.4 Kriteria Perspektif Proses Pembelajaran Pertumbuhan	56
Tabel 3.5 Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal.....	58
Tabel 3.6 Pengujian Validitas Kepuasan Karyawan	59
Tabel 3.7 Pengujian Validitas Instrumen Kepuasan Konsumen	60
Tabel 3.8 Pengujian Reliabilitas Instrumen Kepuasan Karyawan	62
Tabel 3.9 Pengujian Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pelanggan	62
Tabel 4.1. Kinerja Perspektif Keuangan	68
Tabel 4.2 Kinerja Perspektif Pelanggan.....	70
Tabel 4.3 Tanggapan Mengenai Kesesuaian Harga dengan Kualitas	71
Tabel 4.4 Estetika bentuk produk Janseen	71
Tabel 4.5 Kualitas dan Keawetan Mebel Hasil Produksi Jenseen.....	71
Tabel 4.6 Kepuasan Secara Menyeluruh.....	72
Tabel 4.7 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	73

Tabel 4.8 Perhitungan Aktifitas Operasional Kursi	73
Tabel 4.9 Perhitungan Aktifitas Operasional Meja	74
Tabel 4.10 Perhitungan Aktifitas Operasional Tempat Tidur	74
Tabel 4.11 Perhitungan Aktifitas Operasional Lemari	75
Tabel 4.12 Kinerja Perspektif Proses Pembelajaran Pertumbuhan	76
Tabel 4.13 Kepuasan Terhadap Pekerjaan yang dilakukan di Perusahaan	78
Tabel 4.14 Kepuasan Terhadap Gaji	78
Tabel 4.15 Tanggapan Terhadap Kepuasan Atas Kebijakan	
Promosi	79
Tabel 4.16 Kriteria Tingkat Kepuasan Dukungan Atasan	79
Tabel 4.17 Kriteria Tingkat Kepuasan Terhadap Semangat	
Kerja Sama Antar Karyawan Tinggi	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Penjabaran Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategik	18
Gambar 2.2 Strategi Manajemen dalam BSC -----	24
Gambar 2.3 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan -----	28
Gambar 2.4 Proposisi Nilai Pelanggan-----	30
Gambar 2.5 Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal-----	32
Gambar 2.6 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
Gambar 2.7 Kerangka Pikir -----	42
Gambar 2.8 Hubungan Antar Perspektif -----	43
Gambar 4.1 Strukur Organisasi PT. Jansen Indonesia -----	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner-----	
Lampiran 2 Data hasil Tabulasi-----	
Lampiran 3 Waktu Proses Produksi-----	
Lampiran 4 Karyawan PT. Jansesn Indonesia dan Jumlah Toko -----	
Lampiran 5 Laporan Keuangan-----	
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas -----	
Lampiran 7 Hasil Uji Frekuensi -----	
Lampiran 8 Ijin Penelitian -----	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto dkk: 2005).

PT. Jansen Indonesia adalah perusahaan/perseroan yang menjalankan usaha di bidang furniture dan memasarkan hasil produksinya baik ke pasaran ekspor maupun pasar domestik. Selama tiga tahun terakhir PT. Jansen Indonesia membukukan laba menurun dari Rp.208.455.724.471 pada tahun 2007 kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 123.728.723.326 pada tahun 2008 dan mengalami kerugian sebesar Rp 122.904.267.009 pada tahun 2009. Penurunan laba ini terjadi akibat penurunan penjualan dari Rp. 2.800.084.343.000 pada tahun 2007 menjadi Rp. 1.196.932.130.000 pada tahun 2008 namun demikian naik menjadi Rp. 1.741.760.687.000 pada tahun 2009.

Selama ini PT. Jansen sistem pengukuran kinerja dengan metode *scorecard* dan hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non financial*. Untuk mengatasi masalah ini PT. Jansen diharapkan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/ *reward system* dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi dan Setyawan, 2002).

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen

personelnya (Srimindarti, 2004), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangibile asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/ aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudiby, 1997).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk: (1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien. (2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju. (3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek. (4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan. (5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek lain yang dinilai penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Ukuran-ukuran pada masing-masing perspektif harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), antara ukuran-ukuran objektif dan subjektif, antara ukuran internal dan eksternal, dan ukuran keuangan dan non keuangan (Hansen dan Mowen, 2004). Lebih terfokusnya target dari keempat perspektif tersebut yang selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization*, diharapkan para karyawan dari tingkat atas sampai tingkat bawah mengetahui apa visi dan strategi

perusahaannya, karena BSC bukan sebagai pengendali perilaku karyawan tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar dalam suatu perusahaan, serta mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi pergeseran kekuasaan dalam pasar akibat globalisasi ekonomi, dimana sekarang konsumenlah yang memegang kendali bisnis. Konsumen menjadi sangat pemilih, serta menentukan barang dan jasa apa yang akan didesain oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran *driver* tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa “*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*”.

Menurut survey yang dilakukan oleh Gartner Group (dalam Monika Kussetya Ciptani, JAK 2000:31), sebanyak 60% dari 1000 perusahaan versi majalah fortune (Agustus, 1999), menerapkan filosofi BSC dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawan yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi BSC melalui acara

diskusi dan pertemuan, serta perusahaan berusaha memonitor opini konsumen mengenai produk yang dihasilkan melalui fraternal *customer index*.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep BSC. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh PT. Jansen penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema: **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Jansen Indonesia)”**. Karena hingga saat ini PT. Jansen belum menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

1.2 Perumusan Masalah

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC sebagai paradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini, yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan turbulen. Disamping dapat mendukung kebutuhan informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan perusahaan selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen perusahaan agar tidak terperangkap dalam penggunaan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada ukuran-ukuran keuangan atau jangka pendek. Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:“Bagaimana kinerja PT. Jansen Indonesia berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang

meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

1.3 Tujuan Penelitian

Konsisten dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Jansen Indonesia berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi akademis hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan bukti empiris mengenai kinerja perusahaan manufaktur yang diukur berdasarkan konsep *balanced scorecard*.
- b. Bagi PT. Jansen Indonesia hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan BSC sehingga PT. Jansen Indonesia dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komprehensif.
- c. Bagi peneliti, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC terutama pada perusahaan manufaktur, dan bidang Akuntansi Manajemen.
- d. Bagi pembaca, sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi pembaca pada umumnya dan bagi mahasiswa pada khususnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam 5 bab yaitu:

Bab I :Pendahuluan yang berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

Bab II: Telaah Pustaka yang berisi teori-teori yang relevan dan digunakan dalam penelitian ini, tinjauan pustaka yang meliputi pengertian dan pengukuran kinerja perusahaan, pengendalian kinerja, tujuan pengukuran kinerja, tujuan penilaian kinerja, manfaat pengukuran kinerja, ukuran kinerja, pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, kerangka pikir penelitian, hubungan antar perspektif dan review penelitian terdahulu.

Bab III : Metode Penelitian berisi tentang populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis data, yang meliputi analisis kualitatif, analisis kuantitatif dan alat analisis.

Bab IV:Hasil dan pembahasan yang membahas tentang gambaran umum perusahaan sampel dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

BabV : Penutup memuat tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Ceacilia Srimindarti, Fokus Ekonomi, 2004: 53). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Ceacilia Srimindarti dalam Fokus Ekonomi, 2004: 53).

2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

Perbedaan definisi menurut para ahli tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja

Menurut Anderson dan Clancy (Sony Yuwono, dkk, 2002: 21), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plants; it also

identifies where manager may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

2. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002: 227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.3 Pengendalian dan Kinerja

Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel yang meliputi manusia, benda, situasi, dan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu,

merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki

Interaksi antara karakter organisasi dengan perilaku manusia akan mempengaruhi rancangan dan penggunaan sistem pengendalian. Kinerja merupakan contoh yang paling baik dari suatu tipe pengendalian, dan kinerja ini disebut sebagai “*result control*” karena melibatkan *reward* dan *punishment*, baik dengan individu maupun kelompok. *Reward* berupa *kompensasi moneter*, *job security*, promosi, otonomi, dan pengakuan akan diberikan bagi mereka yang dapat menghasilkan *good result* bagi perusahaan. Sebaliknya *punishment* diberikan bagi mereka yang menghasilkan *poor result* bagi perusahaan. Dengan demikian terlihat bahwa ada kaitan atau hubungan yang saling mempengaruhi antara pengendalian dan kinerja.

2.1.6 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

2.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002: 227) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam

mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

2.1.6 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

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 (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

2.1.7 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001: 416) 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, transfer, dan pemberhentian.
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.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non

keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

2.1.9 Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2001: 434), yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misal tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga

seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.2.6 Pengertian *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi

perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 9), kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al (2002) dalam Imelda R. H. N, JAK, 2004: 107). BSC dikembangkan oleh professor-profesor dari *Harvard University* Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari yang berjudul “*measures that drive performance*” tentang konsep BSC.

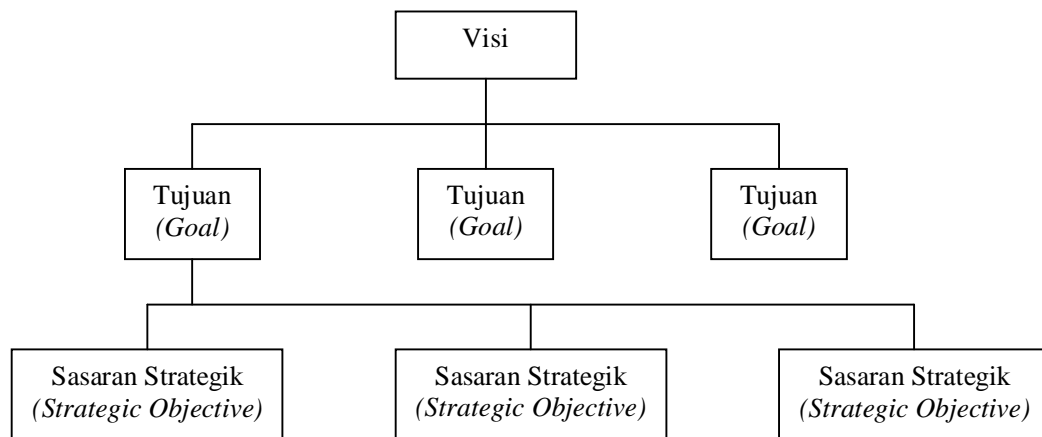
BSC merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi kunci penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Sebagai sarana komunikasi misi dan strategi, BSC memuat

suatu pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

Gambar 2.1

Penjabaran Visi Ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategik



Sumber: Mulyadi dan Johny Setyawan.2002.Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

2.2.7 Membangun *Balanced Scorecard*

Menurut Rohm (2003) dalam Imelda R. H. N (JAK, 2004), sebelum BSC diimplementasikan, suatu organisasi terlebih dahulu membangun atau menyusun BSC. Terdapat enam tahapan dalam membangun BSC yaitu sebagai berikut:

1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi menilai fondasi organisasi adalah dengan membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun BSC. Tim ini

bertugas untuk merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai visinya, serta mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan dan anggaran untuk menjalankannya.

Penilaian fondasi organisasi dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, serta melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lain. Dari penilaian fondasi ini, organisasi akan mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, dan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

2. Membangun Strategi Bisnis

Strategi ini didapat dari misi dan hasil penilaian fondasi. Strategi menyatakan tindakan apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi bisnis ini, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang dapat digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut dapat dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi untuk mencapai misinya.

3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Untuk masing-masing perspektif dalam BSC dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi.

4. Membuat *Strategic Map* bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus dihubungkan dan digabungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*.

Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat karena organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam BSC. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya.⁰

5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan

inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai, biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah menentukan target maka selanjutnya menetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target. Kemudian program tersebut diuji, artinya apakah program tersebut dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan atau sebaliknya.

2.2.8 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Kaplan dan Norton (1996: 9) menyebutkan bahwa BSC merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses BSC dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Proses pembangunan BSC menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis.

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah

gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,

mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non financial *scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. BSC memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana BSC sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam BSC, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.

Gambar 2.2
Strategi Manajemen dalam BSC



Sumber: Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

BSC menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001), *scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masa datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan

seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

2.2.9 Konsep Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi perusahaan. BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misal oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and market share growth*. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus

mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. *Bertahan (Sustain)*

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment (ROI)*, *return on capital employed (ROCE)*, dan *economic value added (EVA)*.

c. *Menuai (Harvest)*

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat

pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

Tabel 2.1
Mengukur Tema Keuangan Strategis

		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat pertumbuhan penjualan segmen ○ Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru 	Pendapatan/ Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investasi (persentase penjualan) ○ Riset dan Pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pangsa pelanggan dan sasaran ○ Penjualan silang ○ Persentase pendapatan dari aplikasi baru ○ Profitabilitas lini pelanggan dan produk 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Biaya perusahaan vs kompetitor ○ Tingkat penghematan biaya ○ Beban tak langsung (persentase penjualan) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rasio modal kerja ○ ROCE kategori aktiva kunci ○ Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profitabilitas lini pelanggan dan produk ○ Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan 	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pengembalian (<i>payback</i>) ○ <i>Throughput</i>

Sumber: Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

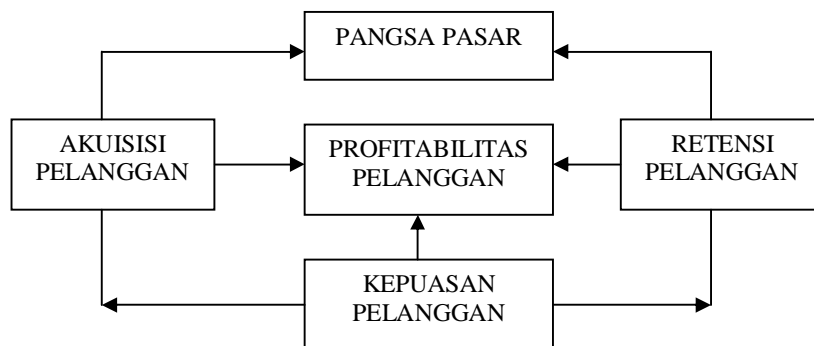
Oleh Kaplan dan Norton (1996), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. Menurut Lodovicus Lasdi (JWMA, 2002), dalam BSC terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

Lima tolok ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:

- a. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.
- b. Retensi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
- c. Akuisisi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.

Gambar 2.3
Ukuran Utama Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen

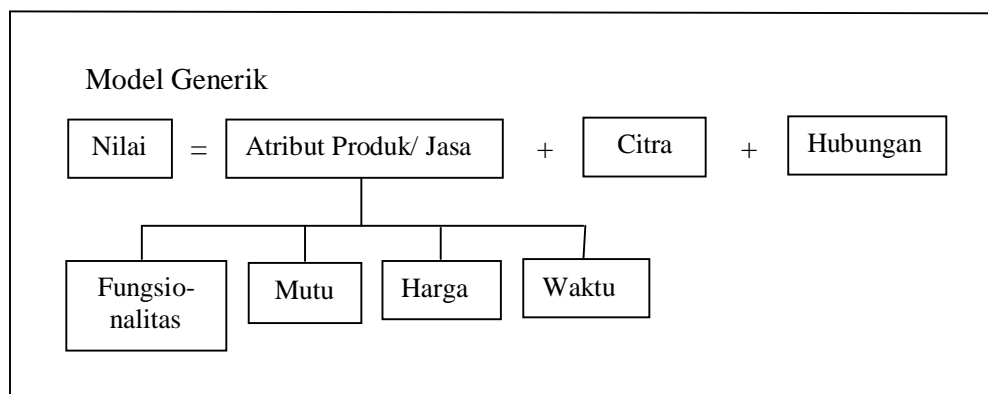
Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Kelompok ini juga merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*drivers*) dari kelompok pengukuran inti konsumen. Proporsi nilai ini berbeda pada tiap tahap industri dan tiap segmen pasar, namun secara garis besar komponen-komponennya dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

a) Atribut produk/ jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini, preferensi pelanggan dapat berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian dengan tepat waktu, dan harga yang murah. Di lain pihak, ada konsumen yang membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut tertentu dari produk yang dibelinya. Tolok ukur atribut produk adalah:

1. Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
2. Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
3. Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
4. Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
5. Kemampuan (skill) sumber daya manusia.
6. Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.

- b) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c) Image dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen. Image dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.

Gambar 2.4
Proposisi Nilai Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Gaspersz, 2005: 59). Dalam metode BSC, tujuan dan ukuran

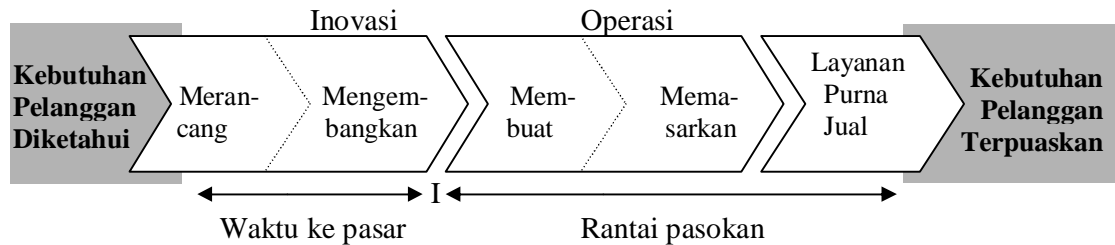
perspektif ini diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran.

Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996: 83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Inovasi, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.
- b. Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual, mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.

Gambar 2.5

Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber: Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton, 1996: 109), yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang

dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

1.1 Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

1.2 Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan dengan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

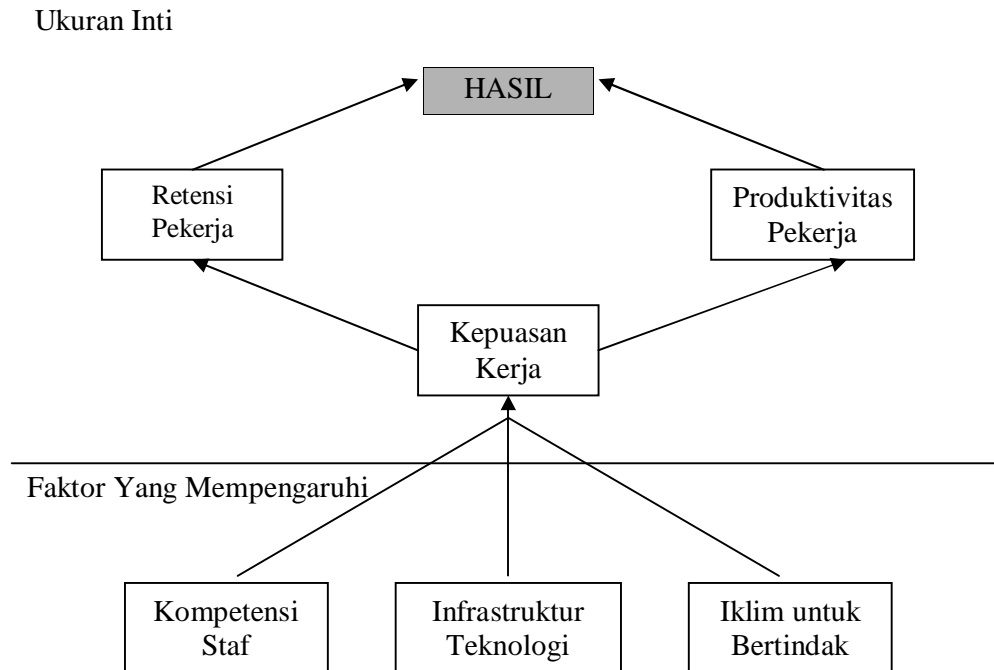
3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang

mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Alat ukur yang digunakan adalah:

- a. Ukuran saran yang diberikan per pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.
- c. Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal yang spesifik.
- d. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyesuaian ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perusahaan.
- e. Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Gambar 2.6
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

2.2.10 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001:18) sebagai berikut:

1. Komprehensif

Cakupan perspektif BSC dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam hal ini, BSC memotivasi personel untuk mengarahkan usaha personel ke sasaran-sasaran strategik sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahanan perencanaan dalam sistem manajemen strategik menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin turbulen, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam BSC ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam BSC, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Agar lebih jelas, pengukuran kinerja usaha PT. Jansen Indonesia Mulia Semarang diproksikan dengan rasio-rasio dalam perspektif BSC yang disesuaikan dengan data yang tersedia, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Indikator Kinerja Berdasarkan Konsep Balance Scorecard

	Variabel	Indikator	Pengukuran	Skala	Sumber Data
Kinerja Perusahaan	1. Perspektif Keuangan	a. Margin laba kotor	Perbandingan antara laba kotor dengan total penjualan	Ratio	Sekunder
		b. Margin laba operasi	Perbandingan antara <i>net operating income</i> terhadap total penjualan.	Ratio	Sekunder
		c. ROA	Perbandingan antara laba bersi dengan total asset	Ratio	Sekunder
		d. Current Ratio	Perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar	Ratio	Sekunder
		e. TATO	Perbandingan antara total penjualan dengan total asset	Ratio	Sekunder
	2. Perspektif Pelanggan	a. Retensi pelanggan	Perbandingan antara konsumen yang putus terhadap total konsumen yang dimiliki perusahaan	Ratio	Sekunder
		b. Akuisisi pelanggan	Perbandingan antara jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen	Ratio	Sekunder
	3. Perspektif Proses Internal Bisnis	a. Inovasi	Perbandingan antara jumlah jasa baru terhadap total jasa yang tersedia.	Ratio	Sekunder
		b. Proses operasi	Perbandingan antara <i>processing time</i> terhadap <i>throughput time</i> .	Ratio	Sekunder
			Perbandingan jumlah keluhan	Ratio	Sekunder

	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Produktivitas karyawan	Perbandingan antara pendapatan dengan total karyawan.	Ratio	Sekunder
		b. Perputaran karyawan	Perbandingan antara karyawan yang keluar terhadap total karyawan.	Ratio	Sekunder
		c. Kepuasan karyawan	Survey terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi: - terhadap pekerjaannya - terhadap gaji - terhadap atasan - terhadap rekan kerja - terhadap promosi	Ordinal	Primer

Sumber: diadaptasi dari Kaplan (1996)

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk

menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

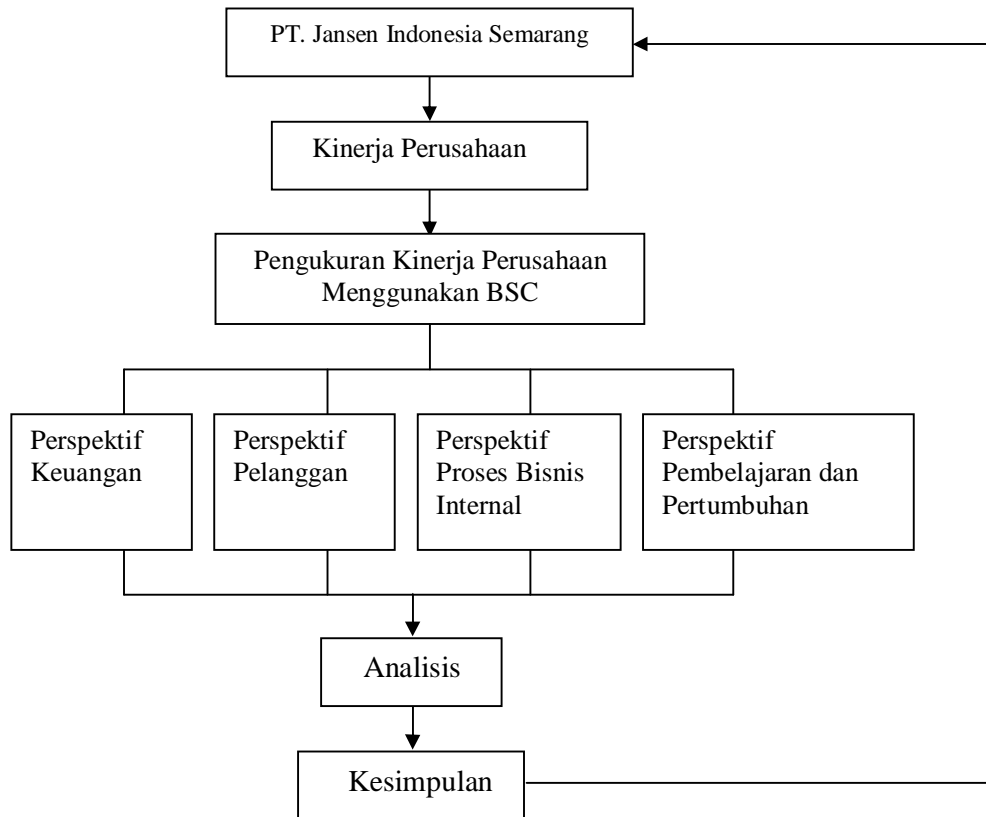
Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan

penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi PT. Jansesn Indonesia.

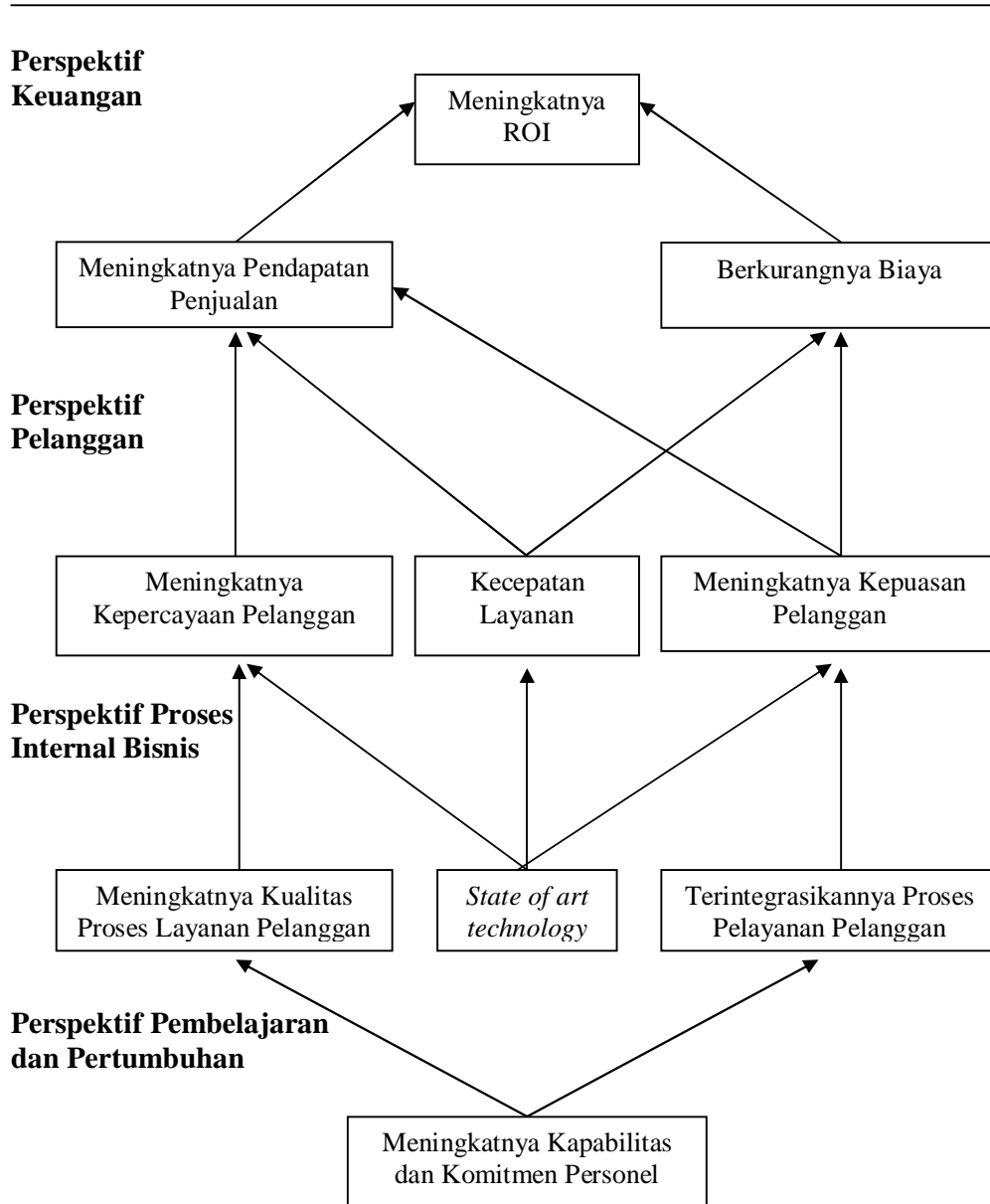
Gambar 2.7
Kerangka Pikir



2.4 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam BSC terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai suatu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objective* yang menyeluruh dan saling berhubungan:

Gambar 2.8
Hubungan Antar Perspektif



Sumber: Mulyadi dan Johny Setyawan. 2002. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan

komitmen personel. Dengan adanya peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel, maka kualitas proses layanan pelanggan akan meningkat, personel dapat menjalankan teknologi mutakhir (*state of art technology*), serta dapat menjalankan proses layanan pelanggan yang terintegrasi, yang terdapat di perspektif proses bisnis internal. Adanya tiga sasaran strategik yang terdapat di perspektif proses bisnis internal, yaitu meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan, *state of art technology*, dan terintegrasikannya proses layanan pelanggan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, akan meningkatkan kecepatan layanan, dan akan meningkatkan pula kualitas hubungan antara perusahaan, yang terlihat di perspektif pelanggan. Dengan meningkatnya kepercayaan dari pelanggan, maka tidak menutup kemungkinan pelanggan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekannya atas kepuasan yang diperolehnya dari jasa perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Kemudian adanya kecepatan layanan dan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, akan mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Hal ini akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pendapatan penjualan, dan berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan *return on investment (ROI)*.

Di dalam industri jasa ditemukan situasi, yaitu adanya hubungan kausal antara kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan pada akhirnya kinerja finansial (Heskett et al, (1994) dalam Kaplan dan Norton, 1996). Oleh karenanya, menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC yang

baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis yang baik pula. BSC harus mengidentifikasi dan menyatakan secara eksplisit tahapan hubungan sebab akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih dan disertakan dalam BSC harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Pariaman Sinaga (2004) menguji Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM. Berdasarkan analisis yang dilakukan penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keunggulan pengukuran kinerja organisasi berbasis *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik mempunyai karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. Tiap tiap unsur dalam dinamika organisasi saling berkaitan dan kejelian melihat itu merupakan kemampuan mengubah potensi menjadi produk yang riil.

Indra Gunawan (2008) menguji Implementasi balanced scorecard with six sigma untuk mengukur kinerja berdasarkan prinsip good governance di kantor pelayanan pajak modern: studi kasus KPP PMA satu. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menerapkan suatu Sistem Manajemen Kinerja yang terintegrasi yang dikenal dengan nama Balanced Scorecard with Six Sigma. Hasil evaluasi menunjukkan perlunya segmentasi Wajib Pajak melalui Compliance Mapping Models. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai masih rendah karena pengembangan Sistem Informasi Manajemen terkendala oleh faktor

kemampuan WP, kemampuan AR, ketersediaan komputer WP, dan penolakan WP. Sedangkan untuk kinerja pengembangan 5DM dinilai rendah karena latar belakang pendidikan dan masa kerja. Melalui penerapan Balanced Scorecard with Six Sigma diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja Kantor Pelayanan Pajak Modern.

Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi (2008) menguji Perancangan Dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kemungkinan Pengembangan aplikasi dimulai dengan identifikasi kebutuhan sistem yang menghasilkan desain sistem, yang didefinisikan dengan UML dan ERD. Hasil akhir dari analisis ini menghasilkan aplikasi untuk menganalisis data perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Fungsi analisis pengukuran kinerja tersebut dimulai dengan penetapan target kinerja dan fungsi masukan data-data pemasaran.

Penelitian lain dilakukan oleh Yasrin Zabidi (Usahawan, 2003) pada PT. X yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri manufaktur kemasan gelas. Sistem pengukuran kinerja (SPK) selama ini menggunakan SPK yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999 yang lebih banyak digunakan sebagai pelaporan eksternal perusahaan, sedangkan SPK BSC digunakan untuk internal perusahaan, yaitu manajemen perubahan, perencanaan, kontrol, evaluasi, memotivasi karyawan, alokasi sumber daya, perbaikan (*improvement*).oleh karena itu system pengukuran kinerja Kep-215/M-

BUMN/1999 dan SPK BSC akan saling melengkapi sehingga menjadi satu kesatuan system pengukuran yang utuh menyeluruh. Secara ringkas penelitian-penelitian tersebut dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 2.3
Ringkasan Review Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL
1	Pariaman Sinaga (2004)	Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM.	Keunggulan pengukuran kinerja organisasi berbasis <i>balanced scorecard</i> dalam sistem perencanaan stratejik mempunyai karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.
2	Indra Gunawan (2008)	Implementasi balanced scorecard with six sigma untuk mengukur kinerja berdasarkan prinsip good governance di kantor pelayanan pajak modern	Hasil evaluasi menunjukkan perlunya segmentasi Wajib Pajak melalui Compliance Mapping Models. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai masih rendah karena pengembangan Sistem Informasi Manajemen terkendala oleh faktor kemampuan WP, kemampuan AR, ketersediaan kontrol WP, dan penolakan WP.
3	Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi (2008)	Perancangan Dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik.	Hasil akhir dari analisis ini menghasilkan aplikasi untuk menganalisis data perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Fungsi analisis pengukuran kinerja tersebut dimulai dengan penetapan target kinerja dan fungsi masukan data-data pemasaran
4	Yasrin Zabidi (2003)	Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard	Sistem pengukuran kinerja (SPK) selama ini menggunakan SPK yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999 yang lebih banyak digunakan sebagai pelaporan eksternal perusahaan, sedangkan SPK BSC digunakan untuk internal perusahaan, yaitu manajemen perubahan, perencanaan, ontrol, evaluasi, memotivasi karyawan, alokasi sumber daya, perbaikan (<i>improvement</i>).

Sumber: dikembangkan untuk kepentingan penelitian (2010)

Penelitian ini mengacu ke penelitian-penelitian terdahulu khususnya penelitian Pariaman Sinaga (2004) dan Indra Gunawan (2008). Namun demikian berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini terfokus pada objek yaitu PT. Jansen, sedangkan penelitian-penelitian terdahulu dilakukan pada lebih dari satu objek.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield (1930) dalam Muh. Nasir, 2003: 57).

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti (Ronny Kountur, 2004: 9). Menurut J. Supranto (1993: 17), populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jansen Indonesia sebanyak 364 karyawan, selanjutnya diambil 100 sampel sebagai responden. Sedangkan untuk responden customer ditetapkan sebanyak 47 responden, karena total pelanggan di Semarang hanya sebanyak 47 toko, namun demikian hanya didapatkan 31 toko yang berpartisipasi.

3.2 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.2.1.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari obyeknya (J. Supranto, 1993: 8). Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil-hasil pengujian. Peneliti dengan menggunakan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa opini subyek yang langsung diperoleh dari responden baik karyawan PT. Jansen maupun konsumen. Data kepuasan karyawan didapatkan dari karyawan PT. Jansen, sedangkan data mengenai kepuasan konsumen didapatkan dari konsumen PT. Jansen yang diwakili oleh toko sebanyak 47 toko namun demikian didapatkan 31 toko yang berpartisipasi. Sedangkan karyawan diambil sebanyak 100 karyawan tetap di PT. Jansen Indonesia, yang terbagi dalam beberapa bagian.

3.2.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dalam bentuk publikasi (J. Supranto, 1993: 8). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan.

Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa:

- laporan keuangan, yaitu Neraca dan Laporan Laba Rugi selama tahun 2007-2009

- jumlah karyawan tahun 2007, 2008, 2009.
- data-data yang menyangkut perspektif pelanggan (*market share*, *customer satisfaction*), proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2007-2009 dan profil perusahaan

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer. Metode yang digunakan adalah kuesioner yaitu sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa (Sekaran: 2000).

Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka

Yaitu melakukan telaah, eksplorasi, dan mengkaji berbagai literatur pustaka yang berupa buku-buku, artikel, jurnal, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Yaitu penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen PT. Jansen Indonesia berupa laporan keuangan, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta profil perusahaan.

3.3 Pengukuran Data

3.3.1 Perspektif Keuangan

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

a. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6%.

b. Margin laba operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

$$\text{Margin laba operasi} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba operasi dianggap buruk kalau kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

c. ROA

Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{earning after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

d. *Current Ratio*

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Current ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk criteria sedang apabila sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila lebih dari 200%.

e. TATO

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva;

$$\text{Ratio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, sedang apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%.

Kriteria pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut margin laba kotor dan margin laba operasi adalah angka kritis 6%. Kriteria ROA adalah sebesar 7%, untuk current ratio adalah sebesar 200%, sedangkan untuk variabel TATO adalah sebesar 100%. Kriteria tersebut dapat dilihat pada ringkasan tabel kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.1
Kriteria Kinerja Keuangan

Rasio	Kriteria		
Margin laba kotor	< 6%	6%	> 6%
	Buruk	Sedang	Baik
Margin laba operasi	< 6%	6%	> 6%
	Buruk	Sedang	Baik
ROA	< 7%	7%	> 7%
	Buruk	Sedang	Baik
Current ratio	< 200 %	200 %	> 200 %
	Buruk	Sedang	Baik
TATO	< 100%	100%	> 100%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber: Bambang Riyanto (2001)

3.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

a. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

b. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

Kriteria Kinerja perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kriteria Perspektif Pelanggan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Retensi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik
Ukuran	Nilai	Kriteria
Akuisisi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan (2000)

3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan :

1. Proses Inovasi

Menghitung persentase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

2. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$\text{Manufaktur Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

$$\textit{Throughput Time} = \textit{Processing Time} + \textit{Inspection Time} + \textit{Movement Time} + \textit{Waiting Storage Time}$$

Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai sedang apabila nilai MCE fluktuatif dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat. Apabila tidak terjadi peningkatan proses bisnis atau fluktuatif maka dinyatakan buruk dan apabila terjadi peningkatan secara konsisten, maka dikategorikan baik, sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan (2000)

3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Perputaran Karyawan

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus :

$$\textit{Perputaran karyawan} = \frac{\textit{Jumlah karyawan yang keluar}}{\textit{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia.

Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode

pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

Untuk itu kriteria penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah terjadi tidaknya produktivitas untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, (Kaplan: 2001). Untuk perputaran karyawan, dinyatakan baik apabila terjadi penurunan, dan untuk produktivitas dinyatakan baik apabila mengalami peningkatan.

Tabel 3.4
Kriteria Perspektif Proses Pembelajaran Pertumbuhan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Perputaran karyawan	Meningkat	Buruk
	Konstan	Sedang
	Menurun	Baik
Ukuran	Nilai	Kriteria
Produktivitas karyawan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan (2000)

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan menggunakan survey kepuasan karyawan. Karyawan dinyatakan puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban sangat puas dan puas, dinilai sedang apabila mayoritas karyawan jawaban netral dan dinyatakan tidak puas apabila mayoritas karyawan memberikan jawaban tidak puas dan sangat tidak puas.

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Jansen Indonesia yang dilakukan berupa data dengan skala ordinal, kemudian diolah dengan menggunakan program *spss for windows*.

Bagi perusahaan manufaktur, aspek kegiatan meliputi proses produksi yang meliputi pemotongan, assembling, pengamplasan dan finishing. *Cycle Effectiveness* PT. Jansen Indonesia diperoleh dari perbandingan antara waktu proses dengan *throughput time*. Menurut Kaplan (2001), kriteria penilaian dari proses ini adalah ada tidaknya proses bisnis yang saat ini ada di perusahaan. Apabila terjadi peningkatan proses bisnis (ditandai dengan menurunya MCE) dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila fluktuatif atau justru meningkat, maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan, maka dikategorikan sedang.

Tabel 3.5
Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran	Nilai	Kriteria
MCE	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: Kaplan (2000)

3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas dapat dihitung korelasi antara masing-masing pertanyaan skor total dengan teknik korelasi “*Pearson Product Moment*”, dengan rumus sebagai berikut (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995: 137):

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \alpha$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

x = variabel independen

y = variabel dependen

n = jumlah sampel

taraf signifikan = 5%

Apabila r hitung > dari r tabel berarti ada korelasi yang nyata antara kedua variabel tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut valid dan bisa dipakai sebagai alat pengukur.

a. Validitas Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya di perusahaan. Perasaan orang terhadap pekerjaan tertentu merupakan refleksi sikapnya terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. Jansen Indonesia dengan menggunakan enam variabel yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan tersebut. Dan jumlah karyawan yang menjadi responden adalah 100 orang. Hasil kuesioner kepuasan karyawan PT. Jansen Indonesia telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi, dapat dilihat pada lampiran. Dilihat dari hasil kuesioner menyatakan bahwa karyawan PT. Jansen Indonesiamerasa puas terhadap perusahaan.

Tabel 3.6
Pengujian Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel/Indikator	r_{xy}	r tabel	Keterangan
item 1	0,742	0,1654	Valid
item 2	0,872	0,1654	Valid
item 3	0,866	0,1654	Valid
item 4	0,858	0,1654	Valid
item 5	0,716	0,1654	Valid

(Sumber: Data primer yang diolah)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa berdasarkan hasil uji validitas didapatkan nilai r_{xy} yang lebih besar dari nilai r tabel sehingga disimpulkan bahwa indikator-indikator instrumen penelitian valid.

b. Validitas Kepuasan Konsumen

Kepuasan pelanggan adalah mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan perusahaan dengan menggunakan tiga variabel yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan tersebut. Kepuasan pelanggan diketahui dari kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 47 konsumen, namun demikian yang bersedia berpartisipasi hanya sebanyak 31 konsumen. Hasil kuesioner telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi, dapat dilihat pada lampiran. Dilihat dari hasilnya sebagian besar pelanggan merasa kurang puas atas produk dan pelayanan perusahaan.

Tabel 3.7
Pengujian Validitas Instrumen
Kepuasan Konsumen

Variabel/Indikator	rx _y	r tabel	Keterangan
Pelayanan			
item 1	0,547	0,306	Valid
item 2	0,649	0,306	Valid
item 3	0,701	0,306	Valid
item 4	0,424	0,306	Valid

Sumber: Data primer yang diolah)

Dari 4 pertanyaan kepuasan konsumen dinyatakan valid dimana masing-masing nilai r hitung adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel, sehingga semua indikator dapat dianalisis lebih lanjut. Untuk mengetahui apakah instrumen kepuasan konsumen

reliabel, maka dilakukan analisis reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

2. Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghozali (2001), uji reliabilitas adalah mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator antar variabel (konstruk). Pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan atau mengukur korelasi jawaban pertanyaan. Suatu konstruk/ variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* 0,6 (Imam Ghozali, 2001). *Cronbach alpha* diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ronny Kountur, 2004: 158):

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2_{item}}{\sigma^2_{total}} \right)$$

Keterangan:

α = *Cronbach alpha*

N = banyaknya pertanyaan

σ^2_{item} = *variance* dari pertanyaan

σ^2_{total} = *variance* dari skor

Untuk mengukur kepuasan karyawan ini menggunakan kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan dengan kemungkinan jawaban telah ditentukan terlebih dahulu, sehingga responden tidak mempunyai kebebasan untuk memilih jawaban kecuali yang sudah diberikan (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:

220). Jawaban dari pertanyaan tadi kemudian diberi skor dengan skala *Likert*.

a. Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Tabel 3.8
Pengujian Reliabilitas Instrumen Kepuasan Karyawan

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepuasan Konsumen	0,927	Reliabel

(Sumber: Data primer yang diolah)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai alpha instrumen kepuasan adalah sebesar $0,927 > 0,6$ yang menunjukkan bahwa instrumen kepuasan kerja reliabel atau handal.

b. Reliabilitas Kepuasan Konsumen

Tabel 3.9
Pengujian Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pelanggan

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepuasan Konsumen	0,769	Reliabel

(Sumber: Data primer yang diolah)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai alpha instrumen kepuasan adalah sebesar $0,769 > 0,6$ yang menunjukkan bahwa instrumen kepuasan kerja reliabel atau handal.

3.5 Alat Analisis

3.5.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menurut J. Supranto (1993: 7) adalah analisis terhadap data yang tidak berbentuk angka. Analisis kualitatif dilakukan dengan cara mengungkapkan dan menginterpretasikan data dan hasil penelitian dalam bahasa verbal berdasarkan standar maupun hasil

perbandingan diantara masing-masing perlakuan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan metode analisis data dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada, kemudian mengolahnya, dan menjadikannya dalam bentuk table, grafik, dan dibuat analisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan yang beragam bagi pengambil keputusan sebagai dasar dalam membuat keputusan. Alat analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis masalah yang dapat diwujudkan dalam jumlah tertentu atau diwujudkan dalam kuantitas tertentu.

Dalam penelitian ini analisis kuantitatif dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap data-data perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja PT. Jansen Indonesia adalah sebagai berikut

- i. Mentabulasi hasil kuesioner yang telah disebarkan pada responden ke dalam angka dengan menggunakan skala *Likert*.
- ii. Membandingkan kondisi perusahaan dengan kriteria seimbang tiap perspektif yang dikehendaki dalam BSC dengan tujuan untuk mengetahui kemungkinan penerapannya pada obyek penelitian dengan mempertimbangkan perbaikan-perbaikan yang perlu dipersiapkan oleh obyek penelitian melalui penetapan rentang target yang telah ditentukan oleh PT. Jansen Indonesia.

- iii. Memberikan implementasi hasil pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perentangan penilaian untuk menentukan kinerja perusahaan berada pada level yang buruk, sedang dan baik.
- iv. Mengevaluasi sistem pengukuran dengan pendekatan BSC, yaitu dengan menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja pada penilaian evaluasi sistem pengukuran yang telah ditetapkan oleh PT. Jansen Indonesia Semarang.