

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN YANG DIUKUR DENGAN
KONSEP BALANCED SCORECARD (STUDI
KASUS PADA PT. PURA BARUTAMA KUDUS
UNIT OFFSET)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Mahavira Citrawati
NIM. C2C606074

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Mahavira Citrawati
Nomor Induk Mahasiswa : C2C606074
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Judul Usulan Penelitian : **Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Pura Barutama Kudus Unit Offset)**
Dosen Pembimbing : Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt.

Semarang, 27 Juni 2011

(Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt.)

NIP. 19680121 199303 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Mahavira Citrawati
Nomor Induk Mahasiswa : C2C606074
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Judul Skripsi : **Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Pura Barutama Unit Offset)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 21 September 2011

Tim Penguji :

1. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt. (.....)
2. Dul Muid, S.E., M.Si, Akt. (.....)
3. Dr. H. Sugeng Pamudji, M.Si, Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mahavira Citrawati, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Pura Barutama Kudus Unit Offset)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui 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 penulis aslinya.

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

Semarang, 12 September 2011
Yang membuat pernyataan,

Mahavira Citrawati
C2C606074

ABSTRACT

Performance issue is a major concern in a company to evaluate the results of the company's performance in achieving the targets which are set by the company. The purpose of this research is to determine the company's performance as measured by the Balanced Scorecard concept. Balanced Scorecard is used to assess the company from four perspectives; they are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

The sample used in this research is obtained from the Offset unit of PT Pura Barutama Kudus. The data used in this research are primary data which are obtained from questionnaires which given to 50 employees and company data overview, as well as secondary data which are obtained from the company's financial statements during 2008 to 2010 and the literatures which are obtained from books, journals and internet.

From the results of this research, it can be assessed that the overall performance of the company is quite good. The performance of the company can be assessed with the financial perspective which measured by the ratio of liquidity, solvency ratios, and profitability ratios indicating that the company's performance in this perspective is quite good. Measurement on the perspective of customers using the domination of market share and customer satisfaction as the measuring tool can be concluded that the company's performance is good. Measurement on internal business process perspective that uses the innovation and improvement of the machine as the measuring tool can also be said the company has a reasonably good performance. Measurement on the perspective of growth and learning are considered have good company performance.

Key words: Balanced Scorecard, performance appraisal, manufacturing companies

ABSTRAK

Masalah kinerja menjadi perhatian utama dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan apabila diukur dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Pura Barutama Kudus unit Offset. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari 50 kuesioner karyawan dan data gambaran umum perusahaan, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 dan studi pustaka yang diperoleh dari buku, jurnal maupun internet.

Hasil dari penelitian ini, dapat dinilai bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik. Kinerja perusahaan dinilai dari perspektif keuangan yang diukur dengan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif ini sudah cukup baik. Pengukuran pada perspektif pelanggan yang menggunakan penguasaan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan sebagai alat ukurnya dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang menggunakan inovasi dan perbaikan mesin sebagai alat ukurnya juga dapat dikatakan perusahaan memiliki kinerja yang cukup baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai memiliki kinerja perusahaan yang baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, penilaian kinerja, perusahaan manufaktur

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- MOTTO -

Sesungguhnya sesudah kesulitan akan datang kemudahan. Maka kerjakanlah urusan dengan sungguh-sungguh, hanya kepada Allah kamu berharap.

(QS. Al Insyirah, 6-8)

- PERSEMBAHAN -

Skripsi ini kupersembahkan kepada:
Orang tua dan keluarga besarku yang selalu memberikan do'a dan semangat kepadaku untuk terus melangkah maju
Serta orang-orang yang selalu mendukungku

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, petunjuk, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **”Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Pura Barutama Kudus Unit Offset)”**. Adapun penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program sarjana strata satu (S1) pada program sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, MSi., Akt., Ph.D selaku Dosen Wali dan Dekan Fakultas Ekonomi Univesitas Diponegoro Semarang. Terima kasih atas bimbingan dan waktu yang telah diberikan selama perwaliannya.
2. Bapak Dr. Jaka Isgiyarta Msi. Akt. selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas segala bimbingan dan koreksi-koreksi yang telah diberikan sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.
3. Seluruh staf pengajar, Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Kepada orang tua, keluarga besar, serta ketiga adikku, Mahavindra Dwi Firmansyah (Vinz Syah - Leader DreamStar), Mahavirdha Tri Mulyawati, dan Mahavita Nabila Syahputri. Terima kasih atas do'a, semangat dan bantuan yang telah diberikan. Demikian pula dengan segala canda tawa yang menghibur dari adik-adikku di kala pusing mengerjakan skripsi.
5. Kepada pimpinan PT. Pura Barutama Kudus unit Offset, Bapak Heri Setyawan, penulis ucapkan terima kasih banyak atas kesediaan Beliau untuk dapat menerima dan memberikan izin kepada penulis dalam melakukan penelitian di PT. Pura Barutama Kudus unit Offset. Penulis juga

mengucapkan terima kasih kepada Bapak Makrus dan Bapak Edi Suharsono bagian HR & GA PT. Pura Barutama Kudus unit Offset, serta Bu Wiwin SR. bagian FA PT. Pura Barutama Kudus unit Offset yang telah memberi pengarahan kepada penulis selama melakukan penelitian di PT. Pura Barutama Kudus unit Offset.

6. Teman-temanku Arin, Ida, Lylla, Mega, Intan, Tunjung, Filia, Soraya serta teman-teman jurusan Akuntansi reguler 2 angkatan 2006, dan juga senior-seniorku, yang telah memberikan do'a, dukungan, semangat, serta bantuan selama penyusunan skripsi.
7. Teman-temanku Ciro, Nita, Wulan, dan Riri yang telah ikut meramaikan suasana selama penyusunan skripsi dengan hiburan-hiburan yang menyenangkan. Kebersamaan bersama kalian sungguh berharga. Terima kasih juga untuk do'a dan dukungannya.
8. Teman-teman KKN di Bawen, terima kasih untuk keceriaan dan semangat yang telah diberikan.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Semangat, do'a, dan dukungan yang kalian berikan sungguh berarti bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran demi penyusunan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Semarang, 19 Agustus 2011

Mahavira Citrawati
C2C606074

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
1.4 Sistematika Penulisan	6
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8

2.1.1	Balanced Scorecard.....	8
2.1.1.1	Perspektif Keuangan.....	14
2.1.1.2	Perspektif Pelanggan	17
2.1.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	19
2.1.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	20
2.1.2	Lingkungan Industri.....	21
2.1.2.1	Industri Manufaktur	23
2.1.2.2	Persaingan Industri.....	27
2.1.3	Penilaian dan Pengukuran Kinerja	31
2.1.3.1	Dasar Pengukuran Kinerja	32
2.1.3.2	Tujuan Penilaian Kinerja.....	32
2.1.3.3	Evaluasi Kinerja.....	33
2.2	Penelitian Terdahulu	34
2.3	Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III	METODE PENELITIAN	37
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	37
3.1.1	Perspektif Keuangan	37
3.1.2	Perspektif Pelanggan	43
3.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	44
3.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	45
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	46

3.5	Metode Analisis Data.....	47
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	50
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	50
4.1.1	Kebijakan Mutu dan Keamanan Pangan	59
4.1.2	Sasaran Mutu dan Keamanan Pangan	60
4.1.3	Inovasi Perusahaan	61
4.2	Analisis Data	64
4.2.1	Perspektif Keuangan	64
4.2.2	Perspektif Pelanggan	66
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	68
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
4.3	Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	72
BAB V	PENUTUP	82
5.1	Kesimpulan	82
5.2	Keterbatasan Penelitian	83
5.3	Saran.....	83
	DAFTAR PUSTAKA	85
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert	45
Tabel 3.2 <i>Rating Scale</i>	49
Tabel 4.1 Hasil pengukuran perspektif keuangan	64
Tabel 4.2 Hasil pengukuran penguasaan pangsa pasar	67
Tabel 4.3 Hasil pengukuran kepuasan pelanggan	68
Tabel 4.4 Hasil pengukuran inovasi produk	68
Tabel 4.5 Hasil pengukuran perbaikan mesin	69
Tabel 4.6 Hasil uji validitas	70
Tabel 4.7 Rata-rata tingkat kepuasan karyawan	71
Tabel 4.8 <i>Rating Scale</i>	73
Tabel 4.9 Hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka kerja dalam <i>Balanced Scorecard</i>	9
Gambar 2.2 Proses penerjemahan strategi	11
Gambar 2.3 Hubungan sebab-akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
Gambar 2.4 Perspektif pelanggan	18
Gambar 2.5 Perspektif proses bisnis internal: rantai nilai proses	20
Gambar 2.6 Model lima kekuatan persaingan.....	29
Gambar 2.7 Kerangka pemikiran	36
Gambar 4.1 Prosedur pesanan.....	51
Gambar 4.2 Diagram alir proses produksi	58
Gambar 4.3 Skala kinerja	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Perspektif Keuangan

Lampiran B Perspektif Pelanggan

Lampiran C Perspektif Proses Bisnis Internal

Lampiran D Kuesioner Penelitian

Lampiran E Hasil Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas tinggi dengan harga rendah, pemberian pelayanan yang berkualitas dan memadai, serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Adanya persaingan global telah meningkatkan standar kinerja termasuk kualitas, biaya, waktu pengenalan produk, produktivitas, dan arus informasi (Michael A. Hitt dkk, 2001). Turut berkembangnya kemajuan teknologi juga memberi pengaruh yang sangat besar dalam dunia persaingan usaha.

Strategi manajemen yang tepat dan sesuai sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu memperoleh laba. Meningkatnya laba dan kualitas produk dan jasa serta pelayanan perusahaan juga tidak lepas dari pengaruh kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengatur serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada lingkungan industri manufaktur, terdapat kegiatan industri yang sangat kompleks. Adapun 3 kegiatan utama yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur, yaitu kegiatan memperoleh/menyimpan bahan baku, kegiatan proses pengolahan/pabrikasi bahan baku menjadi barang jadi, serta kegiatan menyimpan dan memasarkan barang

jadi. Perusahaan manufaktur berusaha memenuhi permintaan produk yang diinginkan oleh konsumen. Inovasi produk dan perbaikan kualitas menjadi poin utama dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk perusahaan. Tidak hanya peningkatan kualitas produk, kualitas pelayanan pun juga ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Semakin berkembangnya industri dan teknologi membuat penilaian kinerja perusahaan menjadi semakin kompleks. Penilaian tradisional yang lebih menekankan aspek keuangan, tidak lagi dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara tepat. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja tradisional lebih terfokus pada tujuan jangka pendek perusahaan dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat merugikan perusahaan karena perusahaan tidak dapat mengetahui secara pasti kelemahan atau kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan akan kesulitan dalam mengolah dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengemukakan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja sebagai pengganti pengukuran kinerja tradisional. Penilaian kinerja dalam *Balanced Scorecard* diukur dengan membagi penilaian ke dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan memiliki hubungan sebab-akibat. *Balanced Scorecard* dapat digunakan oleh manajemen tingkat atas (*top-level management*) dan manajer untuk mempraktikkan 4 proses baru yang diperkenalkan dengan cara

menerjemahkan visi dan misi perusahaan, mengkomunikasikan dan menghubungkan strategi perusahaan, perencanaan bisnis, serta memberikan umpan balik dan pembelajaran bagi karyawan.

Adanya *Balanced Scorecard* membuat penilaian kinerja di lingkungan industri pun dapat diukur secara tepat. Adanya pengukuran kinerja yang tepat dan dapat memenuhi kebutuhan informasi perusahaan, dapat memberikan peluang tersendiri bagi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan. Perusahaan masih cenderung terfokus mengenai bagaimana memenuhi permintaan konsumen, menghasilkan produk yang berkualitas, dan meminimalkan kegagalan/kesalahan produksi. Inovasi tetap dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen. Akan tetapi, perusahaan tidak dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai kinerja perusahaannya sehingga perkembangan perusahaan menjadi terhambat.

Adanya *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur penilaian kinerja perusahaan. Perusahaan dapat memperoleh informasi penilaian kinerja yang akurat dilihat dari 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian 4 perspektif tersebut, dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan evaluasi kinerja lebih lanjut seperti pemberian pelatihan dan umpan balik kepada karyawan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adanya umpan balik akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan lebih baik.

Dari uraian di atas, penelitian ini dilakukan untuk menilai kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian ini mengambil sampel pada PT Pura Barutama Kudus unit offset. Pura Group yang merupakan gabungan dari beberapa unit PT Pura adalah salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia. Perusahaan ini dipilih karena sebagai perusahaan manufaktur, Pura Group memiliki beberapa unit yang menghasilkan berbagai produk yang berbeda pada setiap unitnya. Masing-masing produk tersebut merupakan produk yang berkualitas dan tidak kalah bersaing dengan produk dari perusahaan lain.

Dari sekian banyak unit pada PT Pura Barutama, penelitian ini akan difokuskan pada penilaian kinerja unit offset yang bergerak pada bidang percetakan. Adapun produk-produk yang dihasilkan pada unit offset adalah solusi pembuatan kemasan dan percetakan untuk berbagai bidang industri dengan kapasitas produksi mencapai 3 milyar kemasan per tahun. PT Pura Barutama memanfaatkan perkembangan teknologi dalam proses produksinya serta selalu mengembangkan dan melakukan inovasi produk sehingga produk yang dihasilkan berkualitas dan tidak kalah bersaing dengan perusahaan pesaingnya. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini diberi judul **“Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT Pura Barutama Kudus Unit Offset”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Masalah kinerja menjadi perhatian utama dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan pada:

Bagaimana kinerja PT Pura Barutama Kudus unit offset, bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan apabila diukur dengan konsep *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh dilihat dari hasil penilaian masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian tersebut, diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk melakukan perbaikan atau pengembangan perusahaan lebih lanjut.

2. Bagi pembaca, dapat memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai *Balanced Scorecard* terutama untuk penilaian kinerja yang bergerak di bidang industri manufaktur.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan secara singkat mengenai isi skripsi, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Telaah Pustaka

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran. Landasan teori diperoleh melalui tinjauan pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian yang sedang diteliti. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang kemudian hasilnya dirumuskan dalam bentuk kerangka pemikiran.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi variabel penelitian dan definisi operasional variabel penelitian, prosedur pemilihan populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang diperoleh, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan untuk mengukur data yang diperoleh.

BAB IV Hasil dan Analisis

Bab ini menguraikan deskripsi objek penelitian serta pembahasan dari data yang telah diolah atau dianalisis.

BAB V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian dan saran-saran yang diharapkan dapat memberikan masukan bagi semua pihak.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

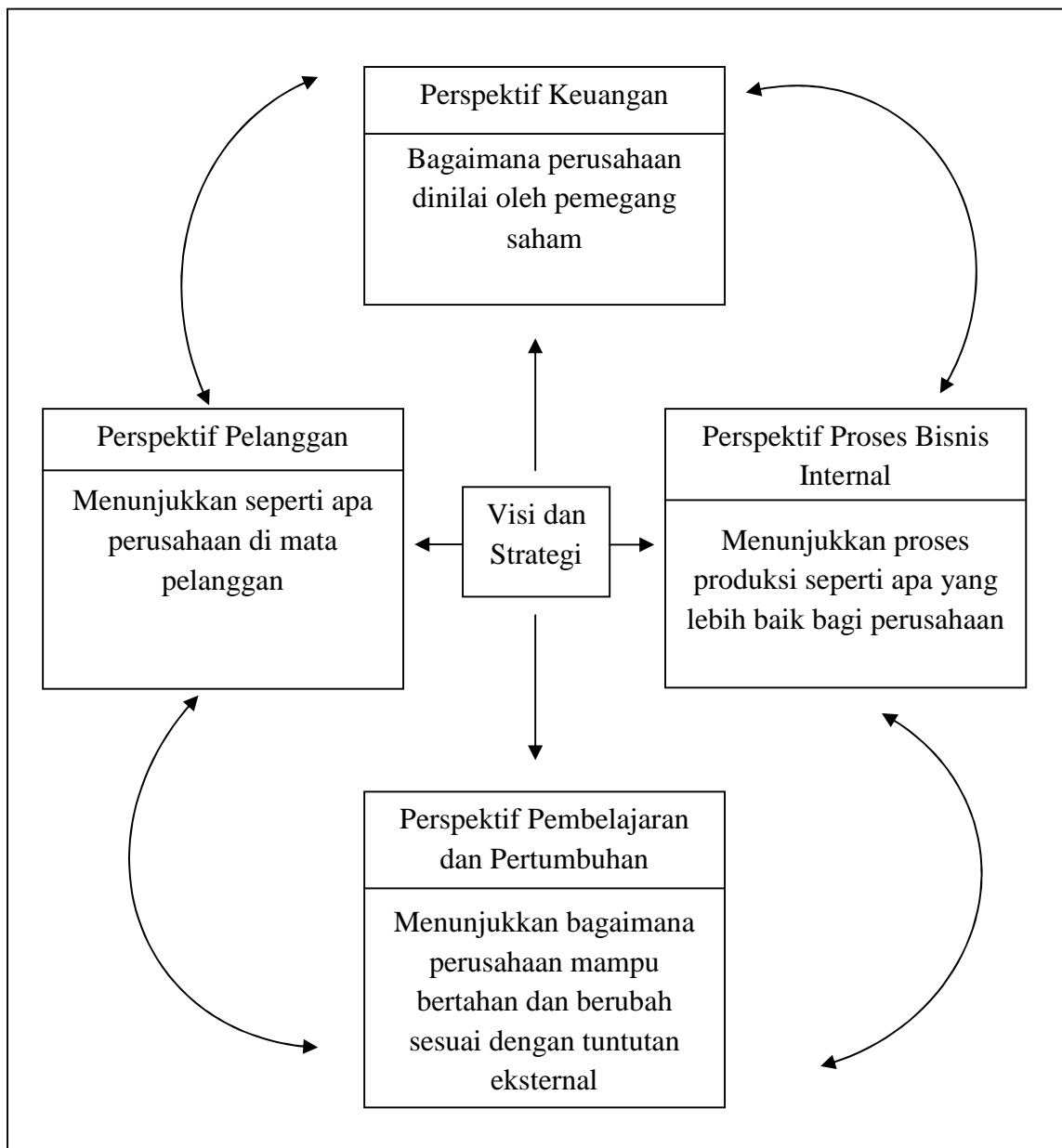
2.1 Landasan Teori

2.1.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen, Mowen, 2006). Visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam 4 pespektif pada *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Kaitan masing-masing perspektif dengan strategi sangat kuat apabila diperhatikan hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal penetapan perspektif.

Kerangka kerja dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

Gambar 2.1

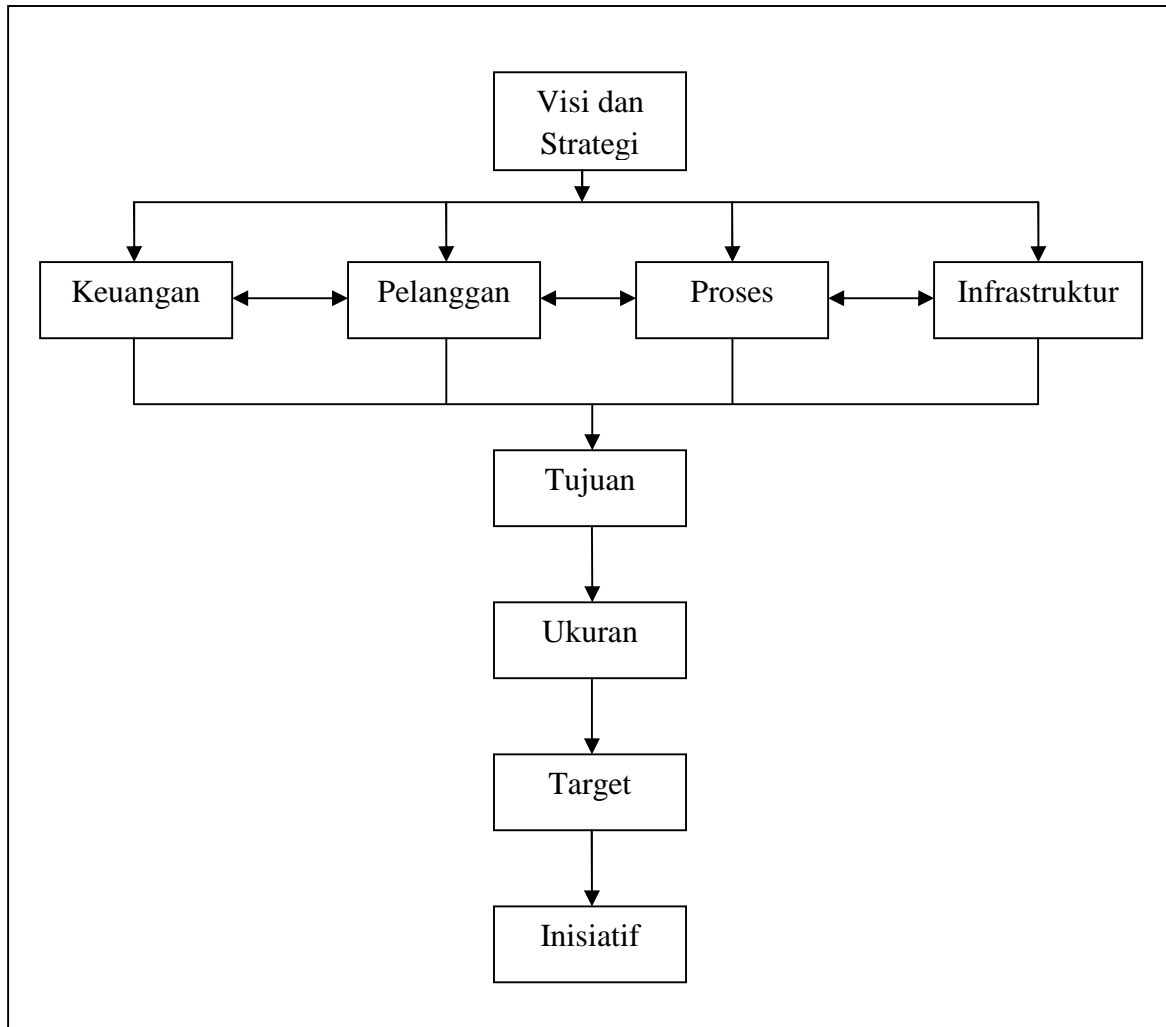
Kerangka kerja dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan), 2000. (Telah diringkas oleh penulis).

Perspektif keuangan merupakan konsekuensi ekonomi dari tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan menganalisis pangsa pasar dimana produk perusahaan akan bersaing dengan produk perusahaan pesaing. Pada perspektif proses bisnis internal menjelaskan tentang proses internal perusahaan dalam kontribusinya memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemilik perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan melakukan perbaikan terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dapat memberikan pandangan luas bagi perusahaan daripada ukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan.

Proses penerjemahan strategi, yaitu:

Gambar 2.2
Proses penerjemahan strategi



Sumber: Hansen, Mowen. Akuntansi Manajemen. 2006

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat (Lasdi, 2002).

Konsep hubungan sebab-akibat memiliki peranan penting dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang saling berkaitan satu sama lain.

Keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan dengan masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000). Misalnya, pada perspektif keuangan ditetapkan tujuan *Return On Capital Employee* (ROCE). Kinerja ROCE tersebut dinilai dari besarnya tingkat penjualan yang tinggi terhadap pelanggan. Peningkatan penjualan ini disebabkan karena adanya loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan.

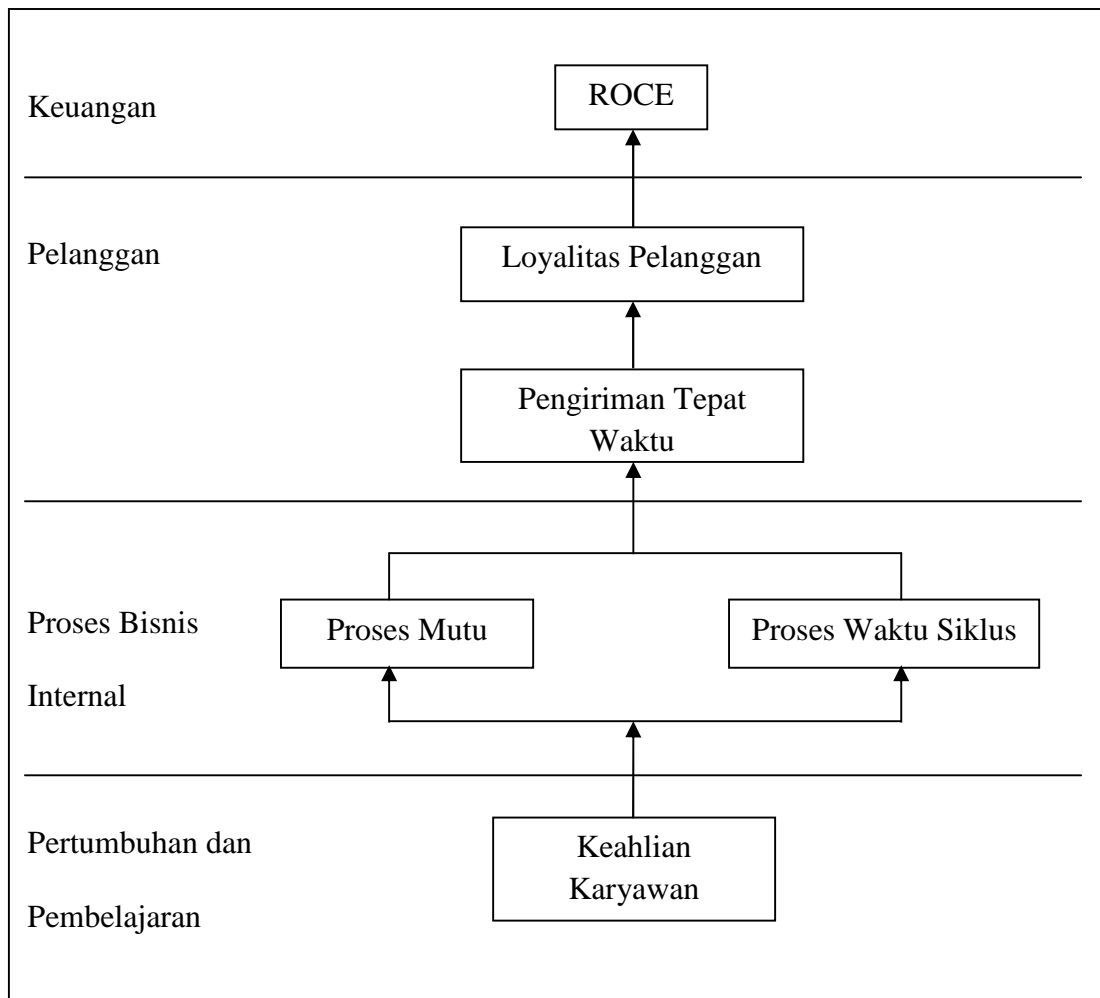
Loyalitas pelanggan akan semakin meningkat apabila perusahaan mampu melakukan pengiriman tepat waktu terhadap produk yang diinginkan oleh pelanggan. Pengiriman produk tepat waktu dapat menghindarkan kekosongan produk yang terdapat di pasaran dan mencegah produk perusahaan pesaing mengisi kekosongan produk perusahaan yang terlambat dikirim. Loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu akan dimasukkan dalam perspektif pelanggan karena memiliki pengaruh terhadap ROCE.

Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal akan dimasukkan faktor waktu siklus produksi dan kualitas proses internal karena dianggap memiliki pengaruh terhadap pengiriman yang tepat waktu. Waktu siklus produksi yang singkat dan kualitas proses internal yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Produk yang selesai lebih cepat dari waktu yang diperkirakan dapat segera dikirim untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pada akhirnya, dengan adanya penurunan siklus produksi dan kualitas proses internal, maka perusahaan memerlukan adanya pelatihan dan peningkatan kemampuan bagi karyawannya. Diharapkan dengan adanya pelatihan karyawan ini dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Pada *Balanced Scorecard*, pelatihan dan peningkatan kemampuan karyawan dimasukkan ke dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, setiap pengukuran yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* harus menunjukkan rantai hubungan sebab-akibat.

Hubungan sebab-akibat dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

Gambar 2.3

Hubungan sebab-akibat dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan), 2000.

2.1.1.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja jangka pendek dan jangka panjang (Hansen, Mowen, 2006). Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan secara keseluruhan dari ketiga perspektif lainnya. Dalam mengukur perspektif keuangan, manajemen perusahaan dapat menggunakan analisis rasio

sebagai alat ukur kinerja keuangan perusahaan. Adapun rasio yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Ukuran rasio yang digunakan untuk mengukur rasio likuiditas adalah *Current Ratio*, *Quick Ratio*, dan *Cash Ratio*.

2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas yang disebut juga sebagai rasio *leverage* mengukur perbandingan dana yang dimiliki perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kredit perusahaan tersebut. Rasio yang digunakan untuk mengukur rasio solvabilitas yaitu *Total Debt to Equity Ratio* dan *Total Debt to Total Asset Ratio*.

3. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Ukuran yang dipakai untuk menghitung rasio profitabilitas yaitu *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return on Equity*.

4. Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan menghitung besarnya tingkat pertumbuhan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Rasio yang digunakan untuk menghitung rasio pertumbuhan adalah rasio laba terhadap saham beredar (EPS), rasio harga saham terhadap laba per lembar saham (*P/E Ratio*), rasio harga saham

terhadap penjualan (*P/S Ratio*), dan rasio harga saham terhadap nilai buku (*PB/V Ratio*).

Kaplan (dikutip dari Srimindarti, 2004) menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yang dapat memberikan gambaran kemampuan perusahaan di bidang keuangan, yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut dalam pencapaian target yang diinginkan akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda, yaitu:

1. Berkembang (*Growth*)

Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang memiliki potensi untuk berkembang. Dalam tahap ini, perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Oleh sebab itu, lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru.

2. Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *Return On Investment (ROI)* dan *Economic Value Added (EVA)*.

3. Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

2.1.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing (Hansen, Mowen, 2006). Pada perspektif pelanggan terdapat lima tujuan utama (Lasdi, 2002), yaitu:

1. Pangsa pasar

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

2. Retensi pelanggan

Digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Peningkatan retensi pelanggan berhubungan dengan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan.

3. Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

4. Kepuasan pelanggan

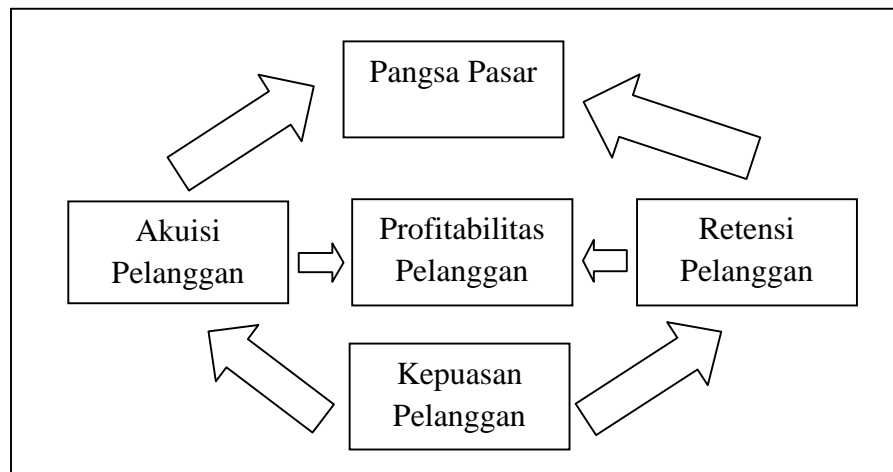
Kepuasan pelanggan yaitu respon atau tanggapan yang diberikan para konsumen setelah terpenuhinya kebutuhan mereka akan sebuah produk ataupun jasa. Digunakan untuk mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

5. Peningkatan profitabilitas pelanggan

Digunakan untuk mengukur seberapa keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan. Profitabilitas pelanggan yaitu nilai pelanggan bagi perusahaan melalui loyalitas pelanggan, pertumbuhan, promosi, dan wawasan pelanggan terhadap produk perusahaan.

Gambar 2.4

Perspektif pelanggan



Sumber: Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan), 2000.

2.1.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemillik (Hansen, Mowen, 2006). Pada perspektif ini, menurut Hansen dan Mowen (2006) terdapat rantai nilai proses yang terdiri dari tiga proses, yaitu:

1. Proses inovasi

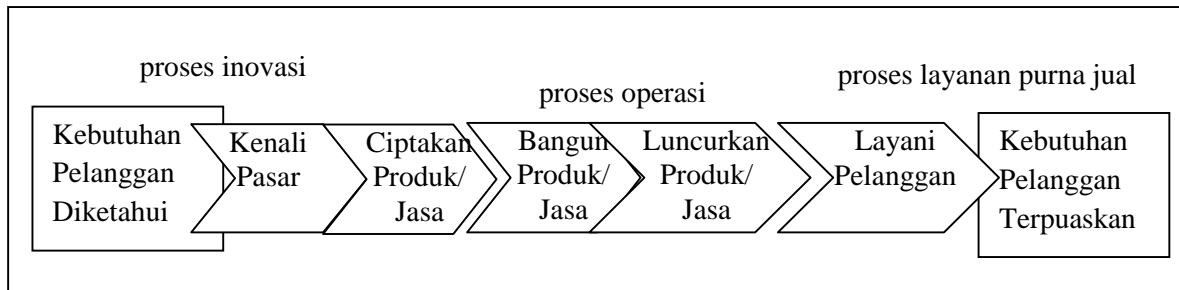
Proses inovasi mengantisipasi keperluan yang timbul dan potensial dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa baru untuk memuaskan kebutuhan itu.

2. Proses operasional

Proses operasional menghasilkan dan memberikan produk dan jasa yang telah ada kepada pelanggan. Proses ini dimulai dengan pesanan pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa.

3. Proses pasca penjualan

Proses pasca penjualan memberikan jasa pelayanan yang cepat tanggap dan penting bagi pelanggan setelah produk atau jasa telah dikirim.

Gambar 2.5**Perspektif proses bisnis internal: rantai nilai proses**

Sumber: Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan), 2000.

2.1.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen, Mowen, 2006). Menurut Hansen dan Mowen (2006), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Peningkatan kemampuan pegawai

Dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai, perusahaan biasanya memberikan pelatihan kepada pegawai. Pemberian pelatihan kepada pegawai ini dapat memberikan keahlian baru. Selain itu, persentase pegawai yang dibutuhkan di area-area kunci tertentu dengan keahlian yang diminta menandakan kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan tiga perspektif lainnya.

2. Peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran

Pegawai memiliki kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menggunakan keahlian yang dimiliki secara efektif. Perusahaan biasanya memberikan umpan balik kepada para karyawannya agar lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.

3. Peningkatan kemampuan sistem informasi

Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu pada pegawai.

Menurut Kaplan (dikutip dari Monika, 2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan tujuan perusahaan.

2.1.2 Lingkungan Industri

Sektor industri sangat diminati oleh para pelaku bisnis (produsen, penyalur, pedagang, dan investor) karena proses produksi dan penanganan produknya lebih bisa dikendalikan oleh manusia dan tidak terlalu tergantung oleh alam (Dumairy, 1996). Produk-produk yang dihasilkan dan ditawarkan oleh sektor industri lebih bervariasi dan lebih tahan lama sehingga memberikan

berbagai alternatif pilihan bagi para konsumen untuk memakai produk yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh konsumen. Adanya inovasi produk sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Pada lingkungan industri, terdapat beberapa karakteristik yang dapat mempengaruhi hasil bisnis perusahaan. Hasil perusahaan menurut Jeff Madura (2001) sangat tergantung pada karakteristik industri berikut:

1. Permintaan industri

Dalam kurun waktu tertentu, suatu industri dapat berhasil lebih baik dari yang lainnya disebabkan tingginya permintaan keseluruhan produk-produk dalam industri.

2. Persaingan industri

Setiap industri terdiri dari berbagai perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk para konsumen yang menginginkan produknya. Setiap industri memiliki tingkat persaingan yang berbeda.

3. Lingkungan tenaga kerja

Biaya tenaga kerja jauh lebih tinggi dalam industri tertentu yang memerlukan spesialisasi. Memahami lingkungan tenaga kerja dalam industri dapat menolong manajer perusahaan mengestimasi biaya tenaga kerja yang terjadi.

4. Lingkungan peraturan

Pemerintah menegakkan peraturan lingkungan yang dapat melarang perusahaan beroperasi di suatu lokasi atau berkecimpung dalam bisnis tertentu. Semua industri terkena beberapa peraturan pemerintah.

2.1.2.1 Industri Manufaktur

Industri manufaktur merupakan suatu jenis perusahaan yang kegiatan usahanya mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Bahan baku atau sumber daya yang ada diolah melalui proses pabrikasi sehingga akhirnya menjadi barang jadi yang kemudian dijual kepada konsumen. Berdasarkan Surat Edaran Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (2002), dalam industri manufaktur terdapat 3 kegiatan utama dalam aktivitas usahanya, yaitu:

1. Kegiatan memperoleh/menyimpan bahan baku
2. Kegiatan proses pengolahan/pabrikasi bahan baku menjadi barang jadi
3. Kegiatan menyimpan dan memasarkan barang jadi

Ketiga kegiatan utama tersebut harus tercermin dalam laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan pada industri manufaktur.

Menurut Surat Edaran Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (2002) terdapat risiko industri pada industri manufaktur. Risiko-risiko industri tersebut adalah sebagai berikut:

1. Risiko sulitnya memperoleh bahan baku, yang dapat disebabkan oleh:
 - a. Kelangkaan bahan baku
 - b. Ketergantungan yang tinggi terhadap impor atau pemasok tertentu
2. Risiko berfluktuasinya nilai tukar rupiah. Berfluktuasinya nilai tukar rupiah dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:
 - a. Depresiasi rupiah berakibat buruk bagi perusahaan yang penjualannya mengandalkan pasar lokal dan tergantung pada bahan baku impor.

Meningkatnya harga jual produk jadi yang melebihi daya beli masyarakat akan berakibat menurunnya penjualan perusahaan.

- b. Apresiasi rupiah pada sisi sebaliknya, berpengaruh negatif terhadap perusahaan yang mengandalkan penjualannya pada pasar ekspor.
3. Risiko kapasitas produksi tidak terpakai yang terjadi karena kurangnya daya serap pasar terhadap produk, kompetisi, perubahan teknologi, adanya restriksi pemerintah terhadap produksi barang tertentu, dan lain-lain.
4. Risiko terjadinya pemogokan atau kerusuhan yang antara lain dapat terjadi karena ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, kondisi perekonomian atau kondisi politik yang tidak stabil.
5. Risiko kekakuan investasi yaitu karena adanya restriksi/pembatasan pemerintah terhadap investasi pada bidang tertentu.
6. Putusnya hak paten atas formula produksi bagi perusahaan yang produknya terkait erat pada hak paten atas formula tertentu akan sangat mempengaruhi pendapatannya.
7. Risiko *leverage* yaitu risiko-risiko yang terkait pada kewajiban perusahaan karena pendanaan yang berasal dari luar perusahaan.
8. Risiko pemasaran meliputi, antara lain tak terjualnya barang jadi, kerusakan dan kehilangan pada jalur distribusi dan pemasaran, dan habisnya daur hidup produk.
9. Risiko penelitian dan pengembangan produk meliputi, antara lain biaya penelitian dan pengembangan yang gagal menghasilkan produk baru.
10. Risiko dampak usaha terhadap lingkungan.

11. Risiko tidak tertagihnya piutang yaitu risiko yang muncul karena rendahnya kolektabilitas piutang. Risiko ini terkait langsung pada industri manufaktur, karena sistem penjualan pada industri manufaktur umumnya tidak dilakukan secara kas.

Pada industri manufaktur juga terdapat permasalahan akuntansi yang terdapat pada unsur persediaan, biaya pabrik, biaya produksi, dan harga pokok produksi (Soemarso, 2004). Keempat unsur tersebut merupakan unsur-unsur yang membedakan akuntansi perusahaan manufaktur dengan akuntansi perusahaan dagang. Keempat unsur tersebut (Soemarso, 2004) diuraikan sebagai berikut ini:

1. Persediaan

Dalam industri manufaktur terdapat 3 macam persediaan, yaitu:

- a. Persediaan bahan baku

Persediaan bahan baku melaporkan harga pokok bahan baku yang ada pada tanggal neraca.

- b. Persediaan dalam proses

Persediaan dalam proses terdiri dari biaya bahan baku dan biaya-biaya pabrik lain yang telah terjadi dan baru selesai sebagian dalam proses produksinya.

- c. Persediaan barang jadi

Persediaan barang jadi terdiri dari total biaya untuk barang-barang yang telah selesai diproduksi.

2. Biaya Pabrik

Biaya pabrik merupakan biaya-biaya yang terjadi dalam pabrik selama satu periode. Biaya pabrik dikelompokkan menjadi 3, yaitu:

a. Biaya bahan baku

Biaya bahan baku merupakan biaya bahan-bahan yang dipakai dalam proses produksi.

b. Biaya buruh langsung

Biaya buruh langsung adalah biaya untuk buruh yang menangani secara langsung proses produksi.

c. Biaya pabrikasi

Biaya pabrikasi atau sering disebut sebagai biaya *overhead* pabrik (BOP) adalah biaya-biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya buruh langsung yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung dengan barang yang dihasilkan. Contoh biaya pabrikasi adalah biaya pemeliharaan, biaya bahan pembantu, biaya buruh tidak langsung.

3. Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya yang dibebankan dalam proses produksi selama satu periode. Biaya ini terdiri dari persediaan dalam proses awal ditambah biaya pabrik, termasuk biaya-biaya yang dibebankan pada persediaan dalam proses pada akhir periode.

4. Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi merupakan biaya barang yang telah diselesaikan selama suatu periode. Harga pokok produksi ini terdiri dari biaya pabrik ditambah persediaan dalam proses awal periode dikurangi persediaan dalam proses akhir periode.

2.1.2.2 Persaingan Industri

Pada dasarnya, industri merupakan sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang dapat saling menggantikan (Michael A. Hitt, dkk, 2001). Konsumen ditawarkan berbagai variasi produk yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Produk-produk yang bervariasi tersebut juga harus berkualitas agar tidak kalah bersaing dengan produk-produk yang ditawarkan oleh pesaing lainnya.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam lingkungan industri selalu berusaha mendapatkan informasi sebanyak mungkin tentang perusahaan pesaing dan kondisi pangsa pasar untuk meningkatkan daya saing produk yang dimiliki perusahaan. Pada akhirnya, intensitas persaingan laba industri dan potensi laba industri merupakan fungsi dari lima kekuatan persaingan kompetitif (Michael A. Hitt, dkk, 2001). Kelima kekuatan persaingan tersebut (Michael A. Hitt, dkk, 2001), yaitu:

1. Ancaman dari peserta bisnis baru

Perusahaan-perusahaan pesaing baru seringkali berpotensi mengancam perusahaan-perusahaan yang sudah mapan karena biasanya perusahaan

pesaing baru memiliki sumber daya substansial dan keinginan kuat untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

2. Kekuatan tawar-menawar *supplier*

Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual dapat dilakukan *supplier* untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli atau konsumen menawar untuk mendapatkan produk yang memiliki kualitas lebih tinggi, jasa yang lebih berkualitas, dan harga yang lebih rendah yang didapat dengan cara mendorong perusahaan-perusahaan tersebut dalam persaingan perusahaan-perusahaan industri.

4. Ancaman dari produk pengganti

Produk pengganti merupakan ancaman yang kuat bagi suatu perusahaan ketika pelanggan menghadapi biaya perpindahan (*switching cost*) yang sedikit dan ketika harga produk substitusi lebih rendah atau kualitas dan kapabilitas kinerja sama atau lebih besar dari produk-produk yang disainginya.

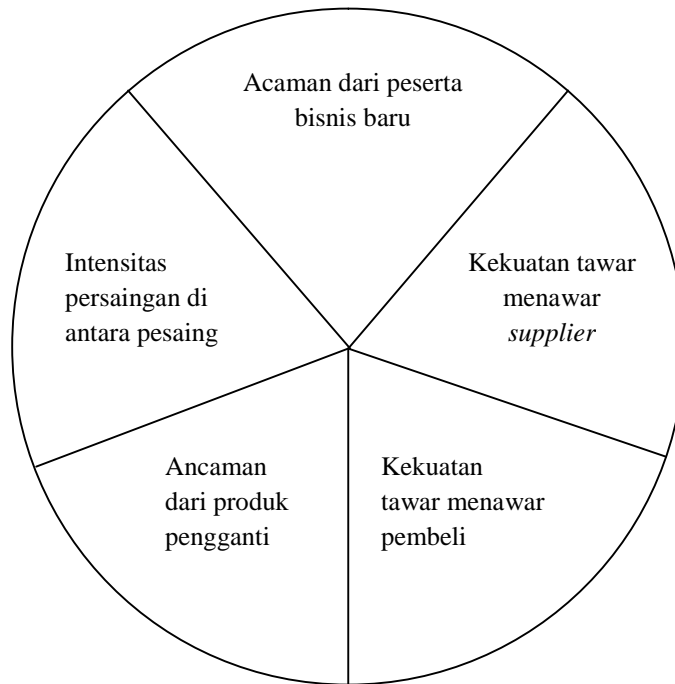
5. Intensitas persaingan di antara para pesaing

Persaingan kompetitif meningkat ketika suatu perusahaan ditantang oleh tindakan-tindakan pesaingnya atau ketika dilihat adanya peluang untuk meningkatkan posisi pasar.

Model lima kekuatan persaingan, yaitu:

Gambar 2.6

Model lima kekuatan persaingan



Sumber: Michael A. Hitt, dkk, Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep, 2001.

Dengan adanya pengaruh persaingan industri terhadap hasil perusahaan (Jeff Madura, 2001), perusahaan hendaknya melakukan dua hal berikut ini:

1. Mengenali pesaing

Setiap perusahaan hendaknya dapat mengenali pesaingnya dan mengukur tingkat persaingan. Setiap industri juga memiliki segmen-segmen atau bagian yang mencerminkan jenis bisnis atau kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

2. Mengembangkan keunggulan kompetitif

Suatu perusahaan yang sudah mengenali dan menilai pesaingnya, juga harus mencari cara untuk meningkatkan atau sedikitnya mempertahankan pangsa pasar. Tanpa adanya informasi yang relevan, perusahaan akan kalah bersaing dengan pesaingnya. Karakteristik yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan, yaitu:

a. Harga produksi rendah

Jika perusahaan dapat memproduksi produk dengan kualitas serupa dengan harga produksi lebih rendah, maka perusahaan dapat memasang harga produknya lebih rendah dibandingkan para pesaingnya.

b. Kualitas lebih baik

Jika perusahaan dapat menghasilkan produk dengan kualitas lebih baik tanpa mengenakan biaya berlebihan, perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing lain dalam kelompok harga yang sama.

c. Diferensiasi produk

Perusahaan umumnya mencoba mengenali kebutuhan khusus pelanggannya agar dapat membedakan produknya (atau jasa) untuk memuaskan kebutuhan.

2.1.3 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Barry Cushway (2002), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Dari pengertian kinerja di atas, penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengukur kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Bagi karyawan yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan karyawan. Selain pelatihan, biasanya perusahaan dapat memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan agar kinerja karyawan lebih terpacu lebih baik lagi dalam bekerja dan mencapai target yang telah diberikan perusahaan.

Permasalahan kinerja tidak dapat diabaikan begitu saja oleh perusahaan. Oleh karena itu, peran manajer sangat penting dalam mengevaluasi kinerja para bawahannya. Kinerja tidak selalu dihubungkan dengan baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya. Terkadang kinerja juga dapat dihubungkan dengan disiplin kerja, ketepatan waktu, maupun etos kerja.

2.1.3.1 Dasar Pengukuran Kinerja

Pengukuran dengan menggunakan ukuran kinerja finansial sebenarnya sudah cukup baik, akan tetapi akan lebih baik apabila ukuran kinerja finansial tersebut juga didukung oleh ukuran kinerja non finansial. Pada ukuran kinerja non finansial, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perusahaan dilihat dari segi pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Horngren (dikutip dari Fatma, 1998), pada dasarnya ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan.
2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang.
3. Menggambarkan aktivitas kunci manajemen.
4. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan.
5. Siap dipahami oleh karyawan.
6. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan.
7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah.
8. Digunakan konsisten dan teratur.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk evaluasi dan pengembangan kinerja karyawan. Informasi tersebut harus relevan agar perusahaan dapat memberikan umpan balik berupa *reward* dan *punishment* kepada karyawan. Pemberian *reward* kepada

karyawan dapat berupa promosi, kenaikan gaji, bonus karyawan, dan lain sebagainya. Sedangkan *punishment* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berupa teguran, sanksi administrasi, penurunan jabatan, maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.3.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menurut Stephen P. Robbins (1996) mempunyai sejumlah maksud dalam organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia yang umum seperti pemberian umpan balik kepada karyawan yang dapat berupa *reward* dan *punishment*. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan yang kurang berkompeten untuk memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Simamora (dikutip dari Fatma, 1998), evaluasi kinerja membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara:

1. Memberikan para karyawan kesempatan untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka.
2. Memberikan para manajer kesempatan untuk mengindikasikan minat dalam pengembangan karyawan.
3. Mengidentifikasi bidang-bidang dimana pelatihan khusus dibutuhkan atau diinginkan dan tersedia.

4. Menyediakan dorongan bagi karyawan yang telah mencoba untuk bekerja dengan baik.
5. Menyediakan sarana untuk menyampaikan dan mendokumentasikan ketidakpuasan terhadap kinerja karyawan yang tidak dapat diterima dan upaya-upaya untuk memperbaikinya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ketika awal era industrialisasi, orang-orang merasa cukup dengan penggunaan ukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada pengukuran keuangan. Namun, semakin berkembang dan kompleksnya perusahaan, ukuran kinerja tradisional tidak lagi dapat mencukupi kebutuhan perusahaan. Ukuran kinerja tradisional lebih cenderung fokus pada perbaikan kinerja jangka pendek dan tidak begitu memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan sehingga dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Berawal dari isu tersebut, akhirnya melatar belakangi Kaplan dan Norton untuk merumuskan konsep pengukuran kinerja yang dinamakan sebagai *Balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* ini memiliki 4 perspektif sebagai dasar pengukuran kinerja untuk menggantikan atau melengkapi kekurangan yang terdapat pada pengukuran kinerja tradisional. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

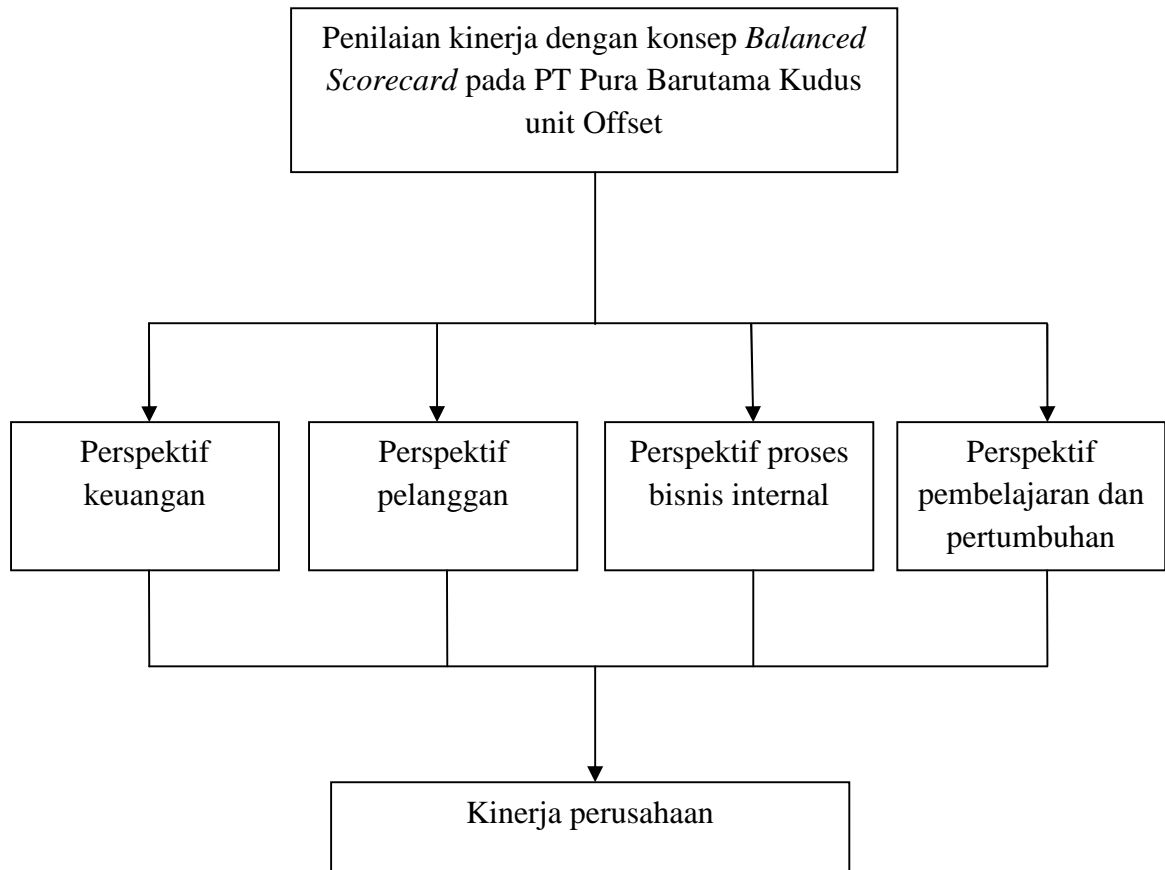
Menurut Horngren (dikutip dari Fatma, 1998), perubahan lingkungan menuntut perusahaan mendesain kembali sistem pengendalian manajemen yang

diterapkan, dengan cara salah satunya adalah dengan memperlakukan pengukuran kinerja non keuangan sama pentingnya dengan pengukuran kinerja keuangan. Dalam jangka pendek, seorang manajer mungkin dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran non keuangan, tetapi tidak untuk jangka panjang. Penggabungan aspek keuangan dan aspek non keuangan dalam perusahaan mengacu pada keempat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

2.3 Kerangka Pemikiran

Ukuran kinerja tradisional yang diukur dengan aspek keuangan saja sudah tidak lagi relevan apabila digunakan untuk mengukur kegiatan perusahaan yang semakin kompleks. Selain itu, ukuran kinerja tradisional cenderung lebih menekankan perbaikan kinerja jangka pendek perusahaan dan tidak memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem yang menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif merupakan pengukur pengganti yang dapat digunakan untuk mengukur penilaian kinerja perusahaan menggantikan pengukur kinerja tradisional.

Gambar 2.7
Kerangka pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel dari 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

3.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan pengukuran yang digunakan untuk mengukur adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio pertumbuhan. Adapun keempat rasio tersebut adalah sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek.

Ukuran yang dipakai adalah:

a. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Rumus yang dipakai adalah:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

b. *Quick Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset yang lebih likuid. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Current Asset} - \text{Inventories}}{\text{Current Debt}} \times 100\%$$

c. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di bank. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash} + \text{Stock}}{\text{Current Debt}} \times 100\%$$

2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas yang disebut juga sebagai rasio *leverage* mengukur perbandingan dana yang dimiliki perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Rasio yang digunakan untuk mengukur rasio solvabilitas adalah:

a. *Total Debt to Equity Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan untuk memenuhi kewajibannya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Total Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

b. *Total Debt to Total Asset Ratio*

Rasio ini merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aset yang diketahui. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Total Debt to Total Asset Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

3. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Ukuran yang dipakai adalah:

a. *Gross Profit Margin*

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP) dengan tingkat penjualan. Rasio ini menggambarkan laba

kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Net sales}} \times 100\%$$

b. *Net Profit Margin*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit (After Tax)}}{\text{Net sales}} \times 100\%$$

c. *Return On Investment*

Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Rumus dari rasio ini adalah:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

d. Return On Equity

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal yang dimiliki oleh perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

4. Rasio Pertumbuhan

Rasio ini menghitung besarnya tingkat pertumbuhan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Rasio yang digunakan adalah:

a. Rasio laba terhadap saham beredar (EPS)

Rasio ini digunakan untuk mengukur suatu tingkat keuntungan dari perusahaan. Hasil perhitungan dari rasio ini dapat digunakan untuk memperkirakan kenaikan atau penurunan harga saham suatu perusahaan di bursa saham. Rumus yang dipakai adalah:

$$\text{EPS} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Jumlah saham beredar}} \times 100\%$$

b. Rasio harga saham terhadap laba per lembar saham (*P/E Ratio*)

Rasio ini digunakan untuk membandingkan suatu perusahaan dengan *P/E ratio* rata-rata dari perusahaan dalam kelompok industri sejenis. Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio ini, yaitu:

$$P/E \text{ Ratio} = \frac{\text{Harga saham}}{\text{EPS}} \times 100\%$$

c. Rasio harga saham terhadap penjualan (*P/S Ratio*)

Rasio ini digunakan untuk menilai suatu perusahaan yang masih baru atau belum mendapatkan keuntungan. Semakin rendah *P/S ratio* suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain dalam kelompok industri yang sejenis menunjukkan semakin bagus perusahaan tersebut. Rumus yang dipakai adalah:

$$P/S \text{ Ratio} = \frac{\text{Harga saham}}{\text{Penjualan per lembar saham}} \times 100\%$$

d. Rasio harga saham terhadap nilai buku (*PB/V Ratio*)

Semakin rendah *PB/V ratio* berarti harga saham tersebut murah atau berada di bawah harga yang sebenarnya. Rumus yang dipakai, yaitu:

Harga saham

$$PB/V \text{ Ratio} = \frac{\text{Harga saham}}{\text{(total harta – total hutang)}} \times 100\%$$

3.1.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen agar tidak beralih produk perusahaan pesaing. Adapun ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat penguasaan pangsa pasar

Penguasaan pangsa pasar diukur untuk mengetahui tingkat penguasaan pangsa pasar oleh perusahaan. Pengukuran ini dihitung dari tingkat besarnya pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan atau jumlah kenaikan penjualan produk kepada pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan selama tahun 2008 hingga tahun 2010. Rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat penguasaan pangsa pasar adalah:

$$\text{Penguasaan Pangsa Pasar} = \frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$$

2. Tingkat kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan perlu dihitung untuk mengetahui besarnya kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menghitung tingkat

pengembalian produk (retur) pesanan pelanggan selama tahun 2008 hingga tahun 2010. Rumus yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = 100\% - \left\{ \frac{\text{Retur penjualan tahun ini}}{\text{Penjualan tahun ini}} \times 100\% \right\}$$

3.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ini diukur dengan besarnya pengembangan produk baru (inovasi) yang dilakukan perusahaan dalam memenuhi pemesanan produk yang diinginkan oleh pelanggan. Tolok ukur yang dipakai adalah pengembangan produk selama tahun 2008 hingga tahun 2010. Selain inovasi, dalam perspektif ini juga diukur dengan banyaknya perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan kerusakan mesin produksi. Pengukuran ini dilakukan dengan menghitung banyaknya jumlah perbaikan yang dilakukan perusahaan selama tahun 2008 hingga tahun 2010. Rumus yang digunakan untuk mengukur besarnya inovasi dan perbaikan mesin adalah:

$$1. \text{ Inovasi produk} = \frac{\text{Inovasi baru}}{\text{Jumlah inovasi per tahun}} \times 100\%$$

$$2. \text{ Perbaikan mesin} = \frac{\text{Perbaikan mesin tahun ini}}{\text{Jumlah perbaikan}} \times 100\%$$

3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran perspektif ini menggunakan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan terhadap karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin dengan ketentuan nilai sebagai berikut:

Tabel 3.1

Skala Likert

Nilai	Keterangan
1	Sangat Tidak Puas (STP)
2	Tidak Puas (TP)
3	Cukup Puas (CP)
4	Puas (P)
5	Sangat Puas (SP)

Sumber: Sekaran, Uma (2002)

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT Pura Barutama Kudus yang merupakan salah satu anak perusahaan dari Pura Group. Dari sekian banyak unit yang terdapat pada PT Pura Barutama, sampel penelitian yang diambil adalah PT Pura Barutama Kudus unit offset yang bergerak pada bidang percetakan.

Penelitian ini mengambil sampel kuesioner sebanyak 50 karyawan PT Pura Barutama Kudus unit offset.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada para karyawan perusahaan dan data gambaran umum tentang perusahaan yang diperoleh dari sumber aslinya. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan selama tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 dan studi pustaka, yaitu dari buku, jurnal, maupun internet.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk memperoleh data yang relevan dan akurat dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Peneliti mendapatkan data dengan melakukan wawancara langsung kepada narasumber untuk memperoleh gambaran umum tentang perusahaan dan mengajukan pertanyaan untuk memperoleh data mengenai 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

2. Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada karyawan perusahaan untuk memperoleh data tingkat kepuasan karyawan PT Pura Barutama Kudus unit offset. Pertanyaan

yang akan diberikan meliputi gaji dan penghargaan kerja, komunikasi, kondisi fisik tempat kerja, dan kebijakan perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari ikhtisar laporan keuangan perusahaan selama tahun 2008 sampai dengan tahun 2010, sedangkan data kualitatif diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan.

Pada penelitian ini, masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan diukur dengan indikator pengukuran kinerja yang berbeda. Analisis yang digunakan dalam mengukur keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan

Pada perspektif ini akan diukur dengan menggunakan rasio-rasio yang terdapat dalam perusahaan, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio pertumbuhan.

2. Perspektif pelanggan

Tingkat penguasaan pangsa pasar dan tingkat kepuasan pelanggan menjadi tolok ukur dalam perspektif ini. Penguasaan pangsa pasar oleh perusahaan dilihat dari tingkat kenaikan penjualan perusahaan selama tahun 2008 hingga tahun 2010. Sedangkan tingkat kepuasan pelanggan diukur dari tingkat pengembalian barang (retur) oleh konsumen selama tahun 2008 hingga tahun 2010.

3. Perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis internal mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan yang akan memberi kontribusi pada peningkatan penjualan produk. Oleh karena itu, yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini adalah inovasi produk dan jumlah perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh produk yang berkualitas dan tidak kalah bersaing dengan produk yang ditawarkan perusahaan pesaing. Pengukuran ini diperoleh dari data selama tahun 2008 sampai tahun 2010.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tolok ukur dari perspektif ini dilihat dari tingkat kepuasan karyawan. Pada tingkat kepuasan karyawan diukur dengan cara melakukan penyebaran kuesioner yang kemudian dinilai dengan skala Likert.

Pengujian yang akan dilakukan pada kuesioner responden, digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Pengujian kuesioner menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan hasil data yang objektif. Adapun pengujian yang dilakukan adalah:

1. Uji validitas

Uji validitas (Ghozali, 2006) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji

validitas dan dihitung dengan menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan tarif signifikan = 5%.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas (Ghozali, 2006) adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian instrumen penelitian dengan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1960).

Dari hasil pengukuran keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut, kemudian akan dilakukan pengukuran untuk menentukan kinerja perusahaan dalam keadaan baik atau tidak. Pengukuran dilakukan dengan cara memberikan skor pada hasil penilaian masing-masing perspektif yang telah diukur. Adapun skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001 (dalam Hanuma, 2010)