

**ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PERUSAHAAN PERDAGANGAN
BESAR/*WHOLESELLER*
(Studi Kasus pada PT Transmarco)**



SKRIPSI

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

Disusun Oleh :

**HAGI PARASIANTA FAILMIAJI
NIM. C2C008190**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Hagi Parasianta Failmiaji

Nomor Induk Mahasiswa : C2C008190

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN
PERDAGANGAN BESAR/*WHOLESELLER*
(Studi Kasus pada PT Transmarco)**

Dosen Pembimbing : Andri Prastiwi, S.E., M.Si., Akt.

Semarang, 5 Juni 2012

Dosen Pembimbing,

(Andri Prastiwi, S.E., M.Si., Akt.)

NIP. 196708141998022001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Hagi Parasianta Failmiaji

Nomor Induk Mahasiswa : C2C008190

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN
PERDAGANGAN BESAR/*WHOLESELLER*
(Studi Kasus pada PT Transmarco)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 19 Juni 2012

Tim Penguji :

1. Andri Prastiwi, S.E., M.Si., Akt. (.....)

2. Dul Muid, S.E., M.Si., Akt. (.....)

3. Wahyu Meiranto, S.E., M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Hagi Parasianta Failmiaji, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Komprehensif dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Perdagangan Besar/*Wholeseller* (Studi Kasus pada PT Transmarco)”, 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 atau 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, 5 Juni 2012

Yang membuat pernyataan,

(Hagi Parasianta Failmiaji)

NIM : C2C008190

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Prestasi besar adalah hak yang pantas bagi

orang yang punya harapan optimis

- J. Harold Wilkins -

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Ayah dan Ibu serta Adik - adikku tercinta,

atas kasih sayang dan doa yang tak terhingga,

Kekasihku tersayang Ninda Ayu Hapsari yang selalu menemaniku,

dan seluruh teman-teman seperjuanganku

ABSTRACT

This research discusses about assessment of corporate performance by using Balanced Scorecard concept which can be applied to a trading company whose status as a foreign investment. Nowadays, performance assessment of trading company is still more focused on short term goals by using financial measurement. Therefore, assessment of performance using the Balanced Scorecard by using four perspectives : financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective offers a solution for more complete performance assessment and comprehensive in an organization. Thus, this research aims to determine the company's performance using the Balanced Scorecard.

This type of research is a case study that uses only one research's object, PT Transmarco which is located in Tangerang, Banten. The research was conducted to retrieve data for 3 years, from the year 2008-2010. Data obtained from interviews to the company. The research was conducted by calculating the ratios of each perspective and then performed a comparative analysis of the years.

From the results of research using Balanced Scorecard concept, can be known the relationship between the perspectives for 2008 to 2009, and in 2009 to 2010 which shows that non-financial performance was found to affect the financial performance. Thus, it can be concluded that the performance between the perspective of causal relationships that can be used as a Balanced Scorecard strategy formulation which is used to provide information to the company's strengths and weaknesses and can be carried out corrective measures.

Keywords : Trading Company, Performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang dapat diaplikasikan ke dalam perusahaan dagang yang berstatus sebagai Penanaman Modal Asing (PMA). Selama ini penilaian kinerja pada perusahaan dagang tersebut masih berfokus pada tujuan jangka pendek saja dengan hanya menggunakan ukuran keuangan. Oleh sebab itu, penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menawarkan solusi yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus yang hanya menggunakan satu objek penelitian yaitu PT Transmarco yang berlokasi di Tangerang, Banten. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2008-2010. Data diperoleh dari hasil wawancara kepada pihak perusahaan. Penelitian dilakukan dengan cara menghitung rasio-rasio dari masing-masing perspektif dan kemudian dilakukan analisis perbandingan tahun ke tahun.

Dari hasil penelitian dengan konsep *Balanced Scorecard*, dapat diketahui hubungan antar perspektif untuk tahun 2008 dengan tahun 2009, serta tahun 2009 dengan tahun 2010 yang terlihat bahwa kinerja nonkeuangan ternyata dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja antar perspektif memiliki hubungan sebab-akibat sehingga *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai perumusan strategi yang digunakan untuk memberikan informasi terhadap kelemahan dan kekuatan perusahaan dan selanjutnya dapat dilakukan langkah perbaikan.

Kata Kunci : Perusahaan Dagang, Kinerja, *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah swt atas segala rahmat dan hidayah – Nya sehingga penyusunan skripsi berjudul “**Analisis Kinerja Komprehensif dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Perdagangan Besar/*Wholeseller* (Studi Kasus pada PT Transmarco)**” dapat terselesaikan. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Maka, atas terselesaikannya skripsi ini disampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Dul Muid, S.E, M.Si, Akt. selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan selama menempuh perkuliahan.
4. Andri Prastiwi, S.E, M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, koreksi, dan nasihat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Semua dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan sebagai bekal penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh pihak dari PT Transmarco yang telah memberikan ijin dan bantuan untuk melakukan penelitian sebagai dasar penyusunan skripsi ini.
7. Bapak, ibu, serta adik – adik saya Hago dan Putri yang selalu memberikan do'a dan semangat agar skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Ninda Ayu Hapsari tersayang yang telah memberikan banyak bantuan berupa motivasi, do'a, dan saran dengan penuh kasih sayang sehingga lebih bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman – teman Jurusan Akuntansi yang telah membuat suasana belajar di Universitas Diponegoro Semarang menjadi sangat menyenangkan, khususnya teman – teman angkatan 2008 kelas B Akuntansi Reguler 2 yang selalu bersama dalam setiap perkuliahan.
10. Teman – teman kos khususnya Hary dan Faris. Terima kasih atas persahabatan di kala suka dan duka.
11. Teman – teman KKN yang telah membantu saya melewati masa – masa KKN sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan dan menyusun skripsi ini.
12. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga semua amal baik mendapat balasan yang layak dari-Nya. Walaupun disadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini karena keterbatasan kemampuan yang ada. Oleh karena itu diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun, sehingga menjadikan perbaikan. Serta tidak lupa permohonan maaf atas semua kesalahan yang terjadi.

Akhir kata, diharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 5 Juni 2012

Penulis

(Hagi Parasianta Failmiaji)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Konsep Penilaian Kinerja	9
2.1.2 Metode Penilaian Kinerja Tradisional	10

2.1.3	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3.1	Tahap – Tahap Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.3.2	Langkah-Langkah Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.3.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.3.4	Perspektif Keuangan.....	20
2.1.3.5	Perspektif Pelanggan	23
2.1.3.6	Perspektif Proses Bisnis Internal	25
2.1.3.7	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	26
2.1.3.8	Hubungan Antar Perspektif	28
2.1.4	Perbedaan antara Perusahaan Berbasis Penilaian kinerja Tradisional dengan Perusahaan Berbasis Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2	Penelitian Terdahulu.....	33
2.3	Kerangka Pemikiran	35
BAB III	METODE PENELITIAN	37
3.1	Jenis Penelitian	37
3.2	Objek Penelitian	37
3.3	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
3.4	Jenis dan Sumber Data	42
3.5	Metode Pengumpulan Data	43
3.6	Metode Analisis Data	44
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	45
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	45

4.1.1	Gambaran Umum PT Transmarco.....	45
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.3	Strategi Perusahaan.....	48
4.1.4	Penilaian Kinerja PT Transmarco.....	48
4.2	Analisis Data	52
4.2.1	Analisis Penilaian Kinerja PT Transmarco	52
4.2.2	Penilaian Kinerja Perusahaan pada Masing – Masing Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.2.2.1	Penilaian Kinerja pada Perspektif Keuangan	57
4.2.2.2	Penilaian Kinerja pada Perspektif Pelanggan.....	63
4.2.2.3	Penilaian Kinerja pada Perspektif Bisnis Internal	64
4.2.2.4	Penilaian Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
4.3	Interpretasi Hasil	69
4.3.1	Analisis Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	69
BAB V	PENUTUP	77
5.1	Simpulan	77
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	79
5.3	Saran.....	79
	DAFTAR PUSTAKA	82
	LAMPIRAN – LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Penilaian Kinerja Tradisional dengan <i>Balanced Scorecard</i>	33
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4.1 Analisis Penilaian Kinerja PT Transmarco.....	52
Tabel 4.2 Laporan Keuangan Tahun 2008.....	55
Tabel 4.3 Laporan Keuangan Tahun 2009.....	56
Tabel 4.4 Laporan Keuangan Tahun 2010.....	56
Tabel 4.5 <i>Current Ratio</i> pada PT Transmarco.....	58
Tabel 4.6 <i>Gross Profit Margin</i> pada PT Transmarco	59
Tabel 4.7 <i>Operating Ratio</i> pada PT Transmarco	60
Tabel 4.8 <i>Inventory Turnover</i> pada PT Transmarco.....	61
Tabel 4.9 ROI pada pada PT Transmarco.....	62
Tabel 4.10 <i>Sales</i> PT Transmarco	63
Tabel 4.11 Pangsa Pasar dan <i>Ranking</i> Penjualan PT Transmarco.....	64
Tabel 4.12 Inovasi Produk PT Transmarco	65
Tabel 4.13 <i>Shipment Fulfillment</i>	66
Tabel 4.14 Tingkat Perputaran Karyawan PT Transmarco	67
Tabel 4.15 Tingkat Produktivitas Karyawan PT Transmarco	68
Tabel 4.16 Perbandingan Kinerja Tahun 2008 dan Tahun 2009	69
Tabel 4.17 Perbandingan Kinerja Tahun 2009 dan Tahun 2010	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Tindakan Strategis pada <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.2 Tahap –Tahap Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.3 Langkah – Langkah Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	19
Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama	24
Gambar 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Generik	26
Gambar 2.6 Hubungan Antar Perspektif	29
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran	36
Gambar 4.1 Hubungan Antar Perspektif Tahun 2008 dan Tahun 2009	70
Gambar 4.2 Hubungan Antar Perspektif Tahun 2009 dan Tahun 2010	76

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Perhitungan Perspektif Keuangan	85
Lampiran B Perhitungan Perspektif Pelanggan.....	89
Lampiran C Perhitungan Perspektif Bisnis Internal	92
Lampiran D Perhitungan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	93
Lampiran E Perhitungan Penilaian Kinerja PT Transmarco	95
Lampiran F <i>Statement of Income</i>	99
Lampiran G <i>Balance Sheet</i>	100
Lampiran H Surat Keterangan	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang sangat cepat dan menimbulkan persaingan yang bersifat global mengharuskan perusahaan menentukan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi pengelolaan usahanya. Penentuan strategi bisnis yang tepat sangatlah penting karena akan digunakan sebagai landasan dan kerangka kerja perusahaan untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang ditentukan oleh manajemen dalam menghadapi kondisi persaingan global. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Srimindarti, 2004).

Penentuan strategi bisnis tidak bisa dilepaskan dari peranan penilaian kinerja, dikarenakan dengan penilaian kinerja akan diketahui efektivitas dari penerapan suatu strategi dan juga penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja akan dapat mendeteksi kekuatan dan kekurangan yang ada di perusahaan, dan selanjutnya dilakukan penyesuaian dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan di masa mendatang. Penilaian kinerja bahkan juga dapat digunakan untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak serta dapat juga digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi perioda yang lalu (Hanuma, 2010).

Pergeseran dan perubahan kondisi bisnis yang semakin kompetitif tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk menilai kinerjanya. Penilaian kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran keuangan saja dirasa sudah tidak lagi memadai. Penilaian kinerja dengan menitikberatkan pada sektor keuangan saja akan menyebabkan perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Hanuma, 2010). Penilaian kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja biasanya disebut dengan sistem pengukuran tradisional atau alat manajemen tradisional.

Alternatif solusi bagi perusahaan dari keterbatasan sistem pengukuran tradisional adalah dengan menggunakan alat manajemen kontemporer yaitu : *Balanced Scorecard*. Dengan konsep *Balanced Scorecard* perusahaan dapat menilai kinerjanya berdasarkan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Adapun beberapa penelitian yang telah mengaplikasi konsep *Balanced Scorecard* di perusahaan manufaktur, organisasi sektor publik, dan perusahaan jasa seperti pada penelitian Citrawati (2011) pada perusahaan manufaktur PT Pura Barutama, penelitian Aurora (2010) pada organisasi sektor publik RSUD Tugurejo, dan penelitian Rusdiyanto (2010) pada perusahaan jasa PDAM Kabupaten Semarang, sedangkan penelitian pada perusahaan dagang dirasa masih sangat jarang. Perusahaan dagang yang masih menggunakan penilaian kinerja dengan sistem pengukuran kinerja tradisional dan diharapkan dapat menggunakan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* tersebut adalah PT Transmarco.

PT Transmarco adalah perseroan terbatas yang bergerak dibidang perdagangan besar (*wholeseller*) yang berstatus sebagai perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) dan telah memulai aktivitas komersialnya sejak Agustus 2004. Perusahaan mendistribusikan produk-produknya yang berupa sepatu bermerek (*international branded footwear*) dengan cara konsinyasi ke sejumlah *department stores* terkemuka seperti Sogo, Metro, Centro dan Debenhams *Department Store* serta sejumlah *Department Store* terkemuka lainnya di seluruh Indonesia. Sebagai perusahaan yang berstatus sebagai perusahaan PMA yang bergerak di bidang perdagangan besar yang tidak memungkinkan perusahaan untuk masuk ke pasar sebagai pedagang eceran (*retail*) sesuai dengan Peraturan Presiden tentang *Negative List of Investment* (Perpres No. 36 Tahun 2010), maka cara konsinyasi ke sejumlah *Department Store* adalah cara pendistribusian produk yang dianggap paling tepat oleh perusahaan.

Tahun Buku Perusahaan tidak berdasarkan kalender tapi disesuaikan dengan tahun buku Group Perusahaan yaitu April – Maret dan telah mendapat persetujuan dari Departemen Keuangan No. PEM-000328/056/Feb/2005. Untuk tahun buku yang berakhir pada Maret 2008, dan Maret 2009 Perusahaan mengalami kerugian Rp 4.933.027.093 dan Rp 2.026.568.331 membukukan laba Rp 6.524.420.639 pada Maret 2010.

Kenaikan penjualan dari tahun ke tahun lebih disebabkan oleh penambahan *distribution point* yaitu pembukaan *counter-counter* penjualan baru. Tercatat terdapat 74 *distribution point* pada tahun 2008 kemudian meningkat menjadi 77 dan 90

distribution point pada tahun 2009 dan 2010. Sedangkan faktor dominan perusahaan membukukan laba pada tahun buku yang berakhir 31 Maret 2010 disamping karena penambahan *distribution point* adalah adanya *foreign exchange gain* sebesar Rp. 4.242.166.943. Penambahan *distribution point* tersebut diperkirakan hanya akan berorientasi pada aspek keuangan dalam keuntungan jangka pendek saja, sehingga perusahaan masih mengabaikan beberapa faktor diluar aspek keuangan.

Selama ini penilaian kinerja perusahaan lebih menitikberatkan pada sektor *financial* dan lebih memperhatikan hasil akhir (*outcome*) termasuk dalam hal penentuan *reward* ke karyawan namun kurang memperhatikan faktor-faktor penentu akhir (*driver*). Sebagai distributor *international branded footwear* dan berstatus sebagai perusahaan PMA dan berada dalam kondisi persaingan yang sangat kompetitif seharusnya perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan lebih komprehensif. Penilaian kinerja yang lebih menitikberatkan pada sektor *financial* seperti yang dilakukan perusahaan akan menyulitkan perusahaan mengidentifikasi penyebab atau masalah yang terjadi pada kinerja perusahaan dan perusahaan akan sulit untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan. Perusahaan yang lebih memperhatikan hasil akhir yang dalam hal ini adalah hasil penjualan dan laba perusahaan tanpa memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penentu akhir akan menyebabkan perusahaan mengabaikan dampak yang akan timbul dalam jangka panjang.

Perusahaan menentukan *reward* dalam hal ini bonus penjualan maupun komisi penjualan kepada *sales team* semata-mata hanya berdasarkan target penjualan.

Perusahaan menetapkan target penjualan bulanan dan *sales team* akan mendapatkan bonus ataupun komisi bila mencapai persentase tertentu dari target penjualan yang telah ditetapkan. Penentuan *reward* dengan cara ini menyebabkan *sales team* cenderung mengejar target penjualan dengan cara membuka *counter-counter* baru yang dapat memberikan tambahan penjualan tanpa memikirkan apakah *counter-counter* tersebut secara individual menguntungkan perusahaan atau tidak. *Sales team* juga cenderung lebih suka mengadakan atau mengikuti berbagai *event* penjualan dan memberikan diskon besar untuk menarik perhatian konsumen. Dalam jangka pendek hal ini bisa mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian walaupun penjualan meningkat karena tidak memperhatikan *profit margin* yang seharusnya dicapai, sedangkan dalam jangka panjang, cara meningkatkan penjualan seperti yang dilakukan oleh *sales team* tersebut di atas bisa menjadi tidak efektif lagi apabila image konsumen atas produk perusahaan telah negatif, hal ini mengingat produk perusahaan adalah *international branded* dan konsumennya adalah dari kalangan menengah atas yang sangat mementingkan *image* atas barang yang dipakainya.

Oleh karena itu, aplikasi *Balanced Scorecard* perlu diterapkan pada PT Transmarco tersebut. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*) (Mulyadi, 2007). *Balanced Scorecard* lebih komprehensif karena ukuran kinerja ini lebih terpadu dan tersusun dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

(Widodo, 2011). dengan konsep *Balanced Scorecard* perusahaan dapat memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan melalui empat perspektif tersebut, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstren (Mulyadi, 2001).

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana diuraikan di atas, peneliti ingin memberikan alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan yang terdapat pada PT Transmarco dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Adapun alasan yang mendorong peneliti melakukan penelitian ini adalah karena peneliti berkeinginan untuk meneliti keberhasilan kinerja perusahaan/PT Transmarco dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu hal yang menarik dari penelitian ini adalah karena penelitian mengenai konsep *Balanced Scorecard* pada perusahaan dagang besar (*wholeseller*) terutama untuk perusahaan berstatus PMA tersebut masih sangat jarang diteliti.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* cenderung banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa, seperti pada penelitian Citrawati (2011) pada perusahaan manufaktur PT Pura Barutama, penelitian Aurora (2010) pada organisasi sektor publik RSUD Tugurejo. Namun, penelitian pada perusahaan dagang terutama pada perusahaan perdagangan besar/*Wholeseller* dan berstatus PMA seperti pada PT Transmarco masih sangat jarang diteliti.

PT Transmarco selama ini menggunakan penilaian kinerja perusahaan yang lebih menitikberatkan pada sektor keuangan dan lebih memperhatikan hasil akhir (*outcome*) termasuk dalam hal penentuan *reward* ke karyawan namun kurang memperhatikan faktor-faktor penentu akhir (*driver*). Perusahaan yang lebih memperhatikan hasil akhir yang dalam hal ini adalah hasil penjualan dan laba perusahaan tanpa memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penentu akan menyebabkan perusahaan mengabaikan dampak yang akan timbul dalam jangka panjang.

Berdasarkan diuraikan di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah ”Bagaimana hasil kinerja PT Transmarco sebagai perusahaan yang berstatus PMA dan bergerak di bidang perdagangan besar berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*?”

1.3 Tujuan Penelitian

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

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan,

sehingga PT Transmarco dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komprehensif.

2. Bagi akademik, memberikan gambaran aktual mengenai objek atau kondisi yang diteliti dan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan dagang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai penulisan skripsi ini, adapun dalam penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 bab yaitu : Bab I Pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan. Bab II Telaah Pustaka yang membahas tentang penjelasan dasar-dasar teori yang berhubungan dengan penelitian ini, review penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran sebagai landasan teoritik untuk mendukung penelitian. Bab III Metode Penelitian menjelaskan tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel penelitian, pemilihan populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang diperoleh, metode pengumpulan data, serta metode analisis data pada penelitian. Bab IV Hasil dan Analisis membahas tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan menjelaskan tentang hasil penelitian yang telah diolah atau dianalisis. Bab V Penutup berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Transmarco dan membahas tentang saran penelitian, serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Penilaian Kinerja

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2000).

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.

Manfaat pokok penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), adalah mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum dan membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.

Penilaian kinerja yang efektif setidaknya harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, dkk: 2006):

- a. Didasarkan pada masing masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Dalam penilaian kinerja perusahaan, terdapat dua metode penilaian kinerja yang digunakan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu :

1. Metode penilaian kinerja tradisional
2. Metode penilaian kinerja kontemporer (*Balanced Scorecard*)

2.1.2 Metode Penilaian Kinerja Tradisional

Metode penilaian kinerja tradisional ini pada umumnya banyak digunakan oleh organisasi-organisasi yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Banyak perusahaan menilai bahwa ukuran keuangan merupakan ukuran kinerja yang paling mudah dilakukan, sehingga banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Namun, perusahaan kurang memperhatikan kinerja lainnya di luar ukuran keuangan, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya (Lasdi, 2002). Menurut

Giri (1998), sistem pengukuran tradisional yang digunakan perusahaan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Hal ini menyebabkan manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan.

Kaplan dan Norton (2000) memaparkan bahwa penilaian kinerja secara tradisional memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1. Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
2. Penilaian kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun ke arah yang lebih baik.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

1. Hal itu dapat mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
3. Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
4. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Weston dan Copeland (1999), mengemukakan keterbatasan suatu penilaian kinerja tradisional sebagai berikut :

1. Rasio keuangan berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda, dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
2. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda/jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting, maka akan mempengaruhi pada rasio-rasio perbandingannya.
3. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dan dalam bentuk suatu pengukuran menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
4. Rasio yang sesuai dengan rasio rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Berdasarkan kelemahan dan keterbatasan yang ada dalam metode penilaian kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk mengembangkan suatu metode penilaian kinerja modern yang lebih komprehensif dengan memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. konsep ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu : kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi perusahaan. Strategi perusahaan, yang merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis (Maman Suhendra, 2004), sehingga *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang

mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa penilaian kinerja keuangan maupun nonkeuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah.

Menurut (Kaplan dan Norton, 2000) perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen seperti :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena tujuan tersebut dibutuhkanlah kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk

diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

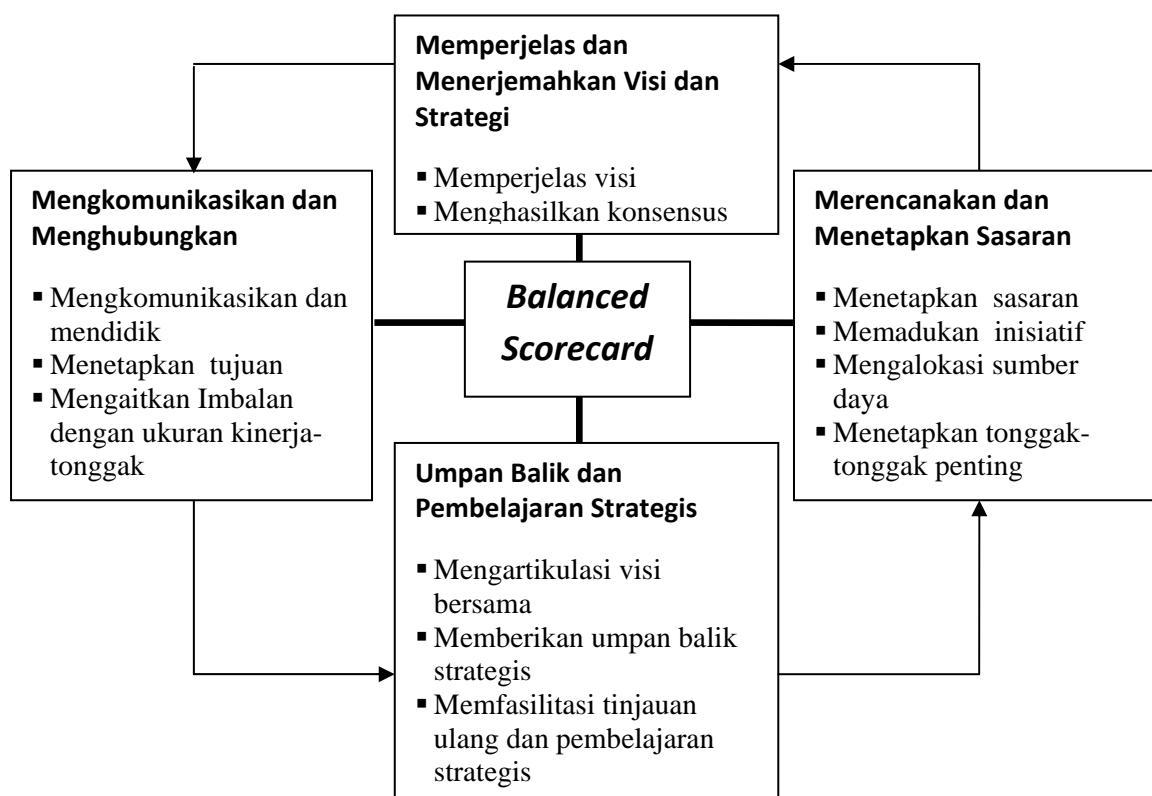
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan.

Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Gambar 2.1

Kerangka Kerja Tindakan Strategis pada *Balanced Scorecard*



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

2.1.3.1 Tahap-Tahap Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

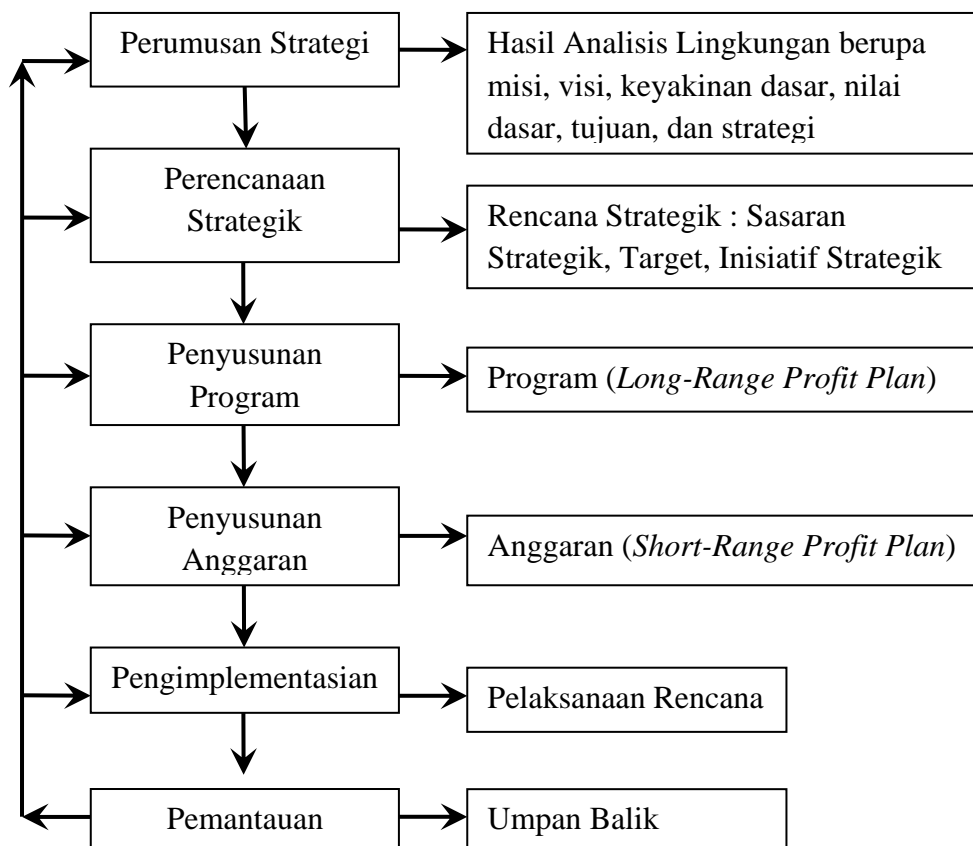
Dalam perencanaan strategi jangka panjang, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap : perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Adapun fungsi setiap tahap sebagai berikut :

1. Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching*, SWOT *analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Perumusan strategi akan menghasilkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi berdasarkan hasil *trendwatching* dan analisis SWOT.
2. Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi untuk menghasilkan sasaran dan inisiatif strategik dengan empat atribut : komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang.
3. Tahap penyusunan program berfungsi sebagai alat untuk menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik, mengevaluasi efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik, dan mengalokasi sumber daya dalam jangka panjang.
4. Tahap penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.
5. Tahap pengimplementasian ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata.

6. Tahap pemantauan berfungsi sebagai pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik apakah pelaksanaan tersebut memberikan umpan balik seperti seberapa jauh target tercapai, sasaran strategik telah terwujudkan, tujuan dan visi organisasi dapat dicapai.

Gambar 2.2

Tahap-Tahap Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*



Sumber : Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

2.1.3.2 Langkah-Langkah Membangun *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), terdapat proses empat langkah yang digunakan perusahaan untuk membangun sebuah *Balanced Scorecard* yang berhasil yaitu :

1. Menentukan arsitektur ukuran

Perusahaan harus memilih seseorang yang akan berperan sebagai arsitek, atau pimpinan proyek bagi *scorecard*. Arsitek ini akan memiliki dan memelihara kerangka kerja, filosofi, dan metodologi untuk merancang dan mengembangkan *scorecard*. Tugas dari arsitek adalah memilih unit organisasi yang sesuai dan mengidentifikasi keterkaitan korporasi.

2. Membangun konsensus di seputar tujuan strategis

Pada langkah ini arsitek menyiapkan berbagai bahan latar belakang *Balanced Scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan. Setelah bahan-bahan tersebut ditinjau oleh senior eksekutif, kemudian tugas arsitek adalah melaksanakan wawancara dengan para manajer dan melakukan sesi sintesis dengan para anggota tim perancang lainnya, selanjutnya arsitek melaksanakan pertemuan dengan manajemen puncak untuk mendapatkan konsensus terhadap *scorecard*.

3. Memilih dan merancang ukuran

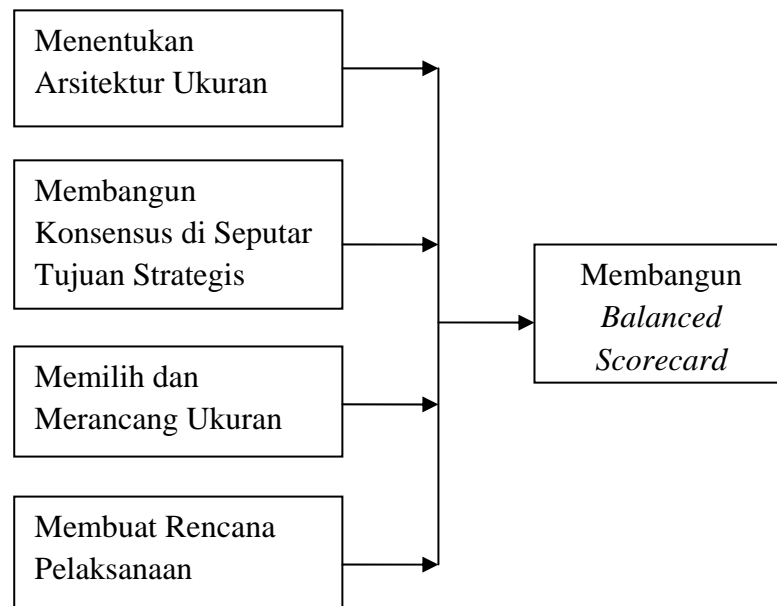
Pada tahap ini arsitek bekerja bersama dengan setiap subgrup untuk menentukan ukuran empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi.

4. Membuat rencana pelaksanaan

Dalam membuat rencana pelaksanaan, tahap pertama adalah mengembangkan rencana pelaksanaan yang terkait dengan data *base* dan sistem informasi, serta bagaimana mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh perusahaan.

Tahap kedua adalah menyelesaikan rencana pelaksanaan dengan cara diintegrasikan ke sistem manajemen perusahaan.

Gambar 2.3
Langkah-Langkah Membangun *Balanced Scorecard*



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

2.1.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

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

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan,

meluas ketiga perspektif yang lain, yaitu *customers*, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Penilaian kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

2.1.3.4 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran *financial* perusahaan dalam pencapaian perbaikan pada strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya yang dapat memberikan kontribusi peningkatan

keuntungan perusahaan, sehingga dapat menunjukkan peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Penilaian kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000). Dari tahap-tahap siklus kehidupan bisnis tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda, yaitu :

1. Berkembang (*Growth*)

Pada tahap awal, 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*)

Pada tahap kedua 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.

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 :

a) 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*.

b) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas yang disebut juga sebagai rasio *leverage* mengukur perbandingan dana yang memiliki 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*.

c) 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*.

d) 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.

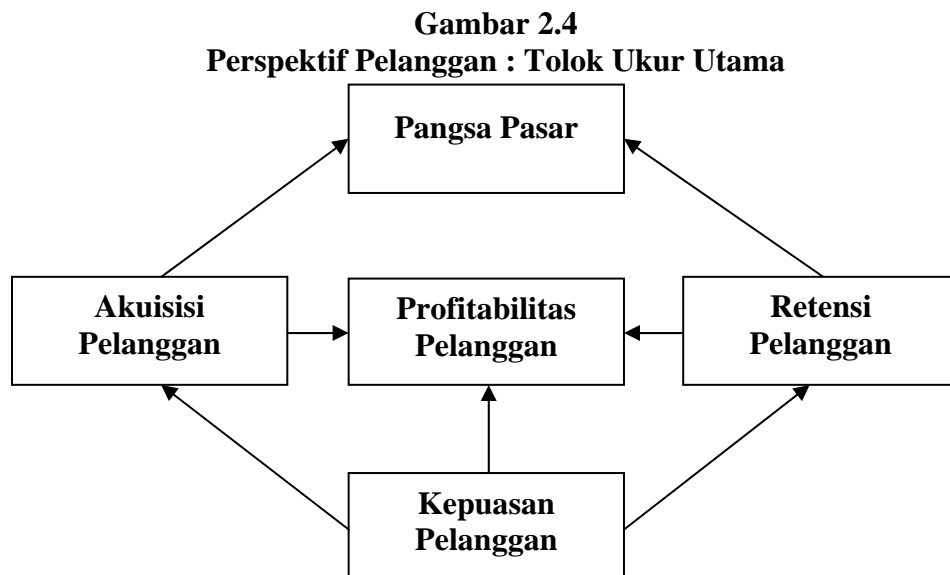
2.1.3.5 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. (Hanuma, 2010) menyatakan bahwa perspektif ini merupakan *leading* indikator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa ada dua kelompok pengukuran yang menjadi tolok ukur kinerja didalam perspektif pelanggan, yaitu :

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*) :
 - a) Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi penjualan pada 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.
2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*) :
- a) Atribut produk/jasa, fungsionalitas produk/jasa, harga, dan mutu.
- 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) Citra dan Reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000. "BSC : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

2.1.3.6 Perspektif Proses Bisnis Internal

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. Melalui perspektif ini memungkinkan manajer untuk dapat mengidentifikasi seberapa baik bisnis mereka dapat berjalan dan berkembang, serta dapat mengetahui apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan keinginan para pelanggan.

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama. Secara umum Kaplan dan Norton (2000) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1. Proses Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini

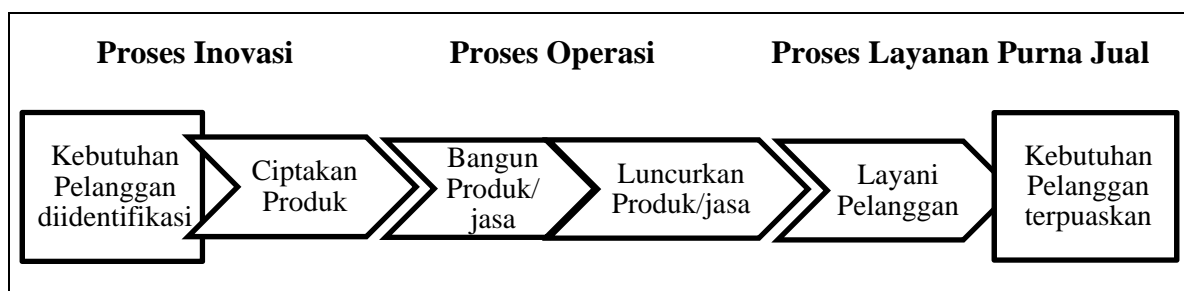
menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

3. Proses Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Gambar 2.5

Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Generik



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

2.1.3.7 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen dan Mowen, 2009). Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan penilaian kinerja adalah *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu :

1. *People*

Dalam hal ini *people* dimaksudkan sebagai tenaga kerja pada perusahaan. pada saat ini tenaga kerja dituntut untuk dapat berpikir kritis dan mengevaluasi lingkungan perusahaan untuk selanjutnya dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi.

b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi 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) Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata 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. *System*

Dalam hal ini *System* merupakan suatu sistem informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang 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.

3. *Organizational Procedure*

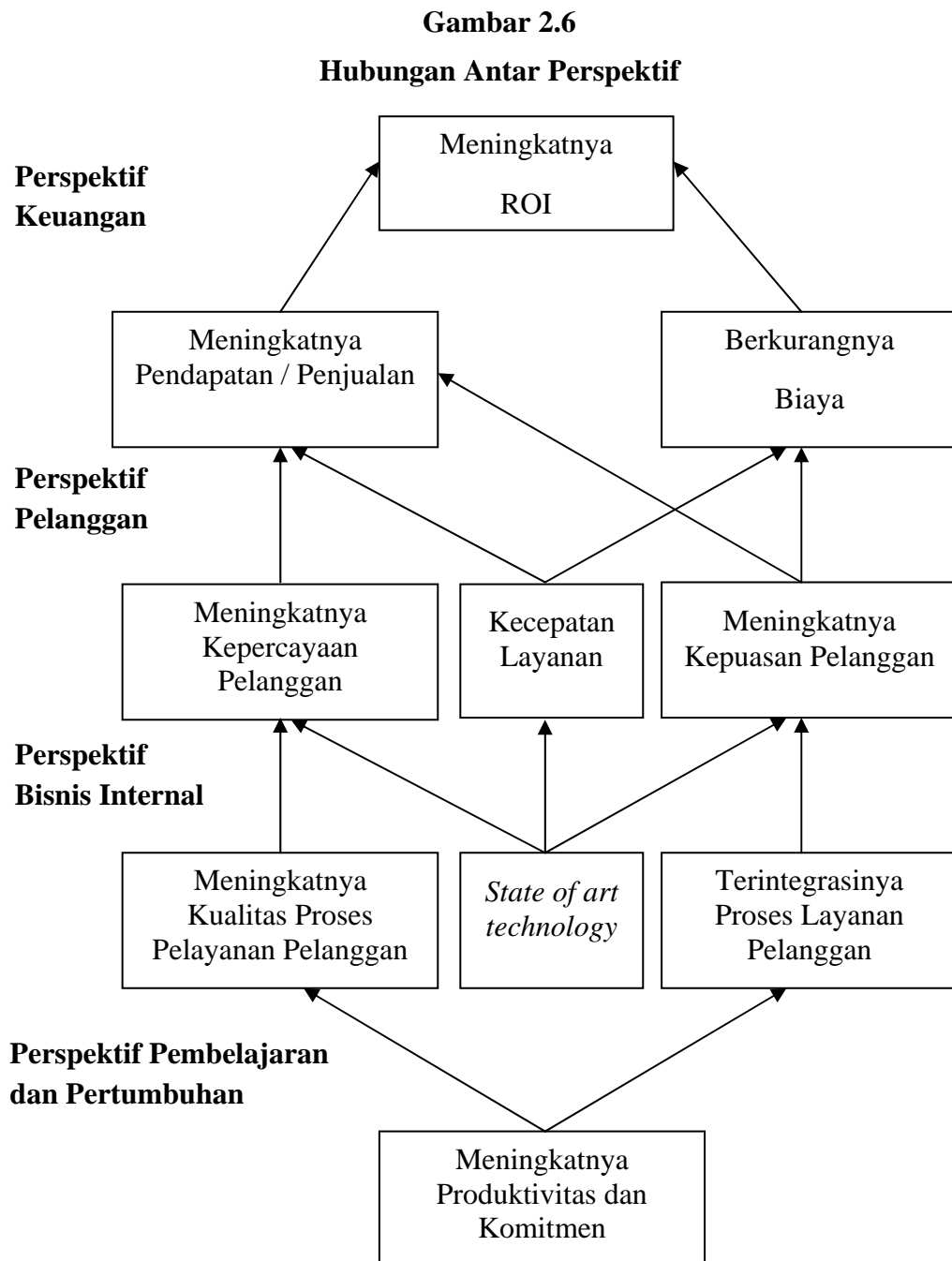
Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Karena apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak, maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

2.1.3.8 Hubungan Antar Perspektif

Berdasarkan dari empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dari hubungan antara ke empat perspektif tersebut terdapat konsep hubungan sebab akibat yang memegang peranan penting dalam *Balanced Scorecard*

terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.

Adapun hubungan antar keempat perspektif tersebut dijabarkan sebagai berikut :



Sumber : Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

Pada awalnya hubungan antar persepektif tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen. 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)*.

2.1.4 Perbedaan antara Perusahaan Berbasis Penilaian kinerja Tradisional dengan Perusahaan Berbasis Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007), ada empat perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* : orientasi, tahapan, lingkup dan koheren.

1. Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke *customer*. Hal ini akan menyebabkan strategi perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*, karena semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan. Dalam manajemen strategik tradisional strategi perusahaan dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga langkah-langkah yang ditempuh lebih untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan *customer*.

Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* lebih berorientasi ke *customer*. Strategi perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* ini dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategik yang mampu menghasilkan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan konsumen, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut kedalam langkah-langkah taktikal dan operasional.

2. Tahapan

Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap yaitu : perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengimplementasian, sedangkan manajemen strategik berbasis *Balanced*

Scorecard terdiri dari enam tahap yaitu : perumusan strategik, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan. Tahapan-tahapan tersebut bertujuan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

3. Lingkup

Manajemen strategik tradisional mencakup lingkup yang sempit yaitu : hanya berfokus ke perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* mencakup lingkup yang luas dengan menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Koherensi

Dalam manajemen strategik tradisional , koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program dan penyusunan anggaran tidak dianggap penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran-sasaran strategik, dan diantara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategi dan inisiatif strategik. Berbeda dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* yang memandang penting seluruh hal tersebut.

Tabel 2.1**Perbedaan Penilaian kinerja Tradisional dengan *Balanced Scorecard***

Manajemen Strategik Tradisional	Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran, dan pertumbuhan
Tidak koheren	Koheren
	Terukur
	Berimbang

Sumber : Mulyadi, 2007. Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard*

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang telah mengaplikasi konsep *Balanced Scorecard* antara lain :

Penelitian Rusdiyanto (2010), menyebutkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2006 sampai tahun 2008. Hal ini dapat dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%, terdapat aspek yang cukup penting yaitu motivasi bekerja yang mencapai angka 83,05 %. Namun demikian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain, nilai ROI yang semakin menurun. Dengan demikian perusahaan dituntut lebih cermat dalam berinvestasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah Kondisi Fisik perusahaan yang hanya mencapai angka 63,28 % , tentu saja hal ini sangat memprihatinkan karena jauh di atas rata-rata angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51 %. Meskipun masih terdapat beberapa kelemahan namun secara keseluruhan kinerja PDAM Kabupaten Semarang dapat dikatakan baik.

Dalam penelitian Citrawati (2011), disebutkan bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan PT Pura Barutama dapat dikatakan cukup baik. Kinerja perusahaan dinilai dari perpesktif 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.

Penelitian Aurora (2010), membuktikan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang setelah menerapkan *Balanced Scorecard* akan terletak didaerah “cukup” karena 0,4 terletak diantara 0-0,6. Sedangkan sebelum menggunakan *Balanced Scorecard*, kinerja rumah sakit masih berada di daerah “cukup” dengan nilai 0,25 dan kinerja keuangan sama-sama berada didaerah “cukup” dengan nilai 0 baik sebelum maupun sesudah menggunakan *Balanced Scorecard*. Secara ringkas penelitian - penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.2 sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL
1	Rusdiyanto (2010)	Analisis Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada PDAM Kabupaten Semarang	Berdasarkan hasil analisis kinerja perusahaan berdasarkan BSC dengan empat perspektif, secara keseluruhan hasil analisis dengan BSC pada PDAM Kab.Semarang menunjukkan hasil kinerja yang berkategori baik.
2	Citrawati (2011)	Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Yang Diukur dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Pura Barutama Kudus	Hasil penelitian pada PT Pura Barutama diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan manufaktur tersebut dapat dikatakan cukup baik.
3	Aurora (2010)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolok Ukur Penilaian kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang	Secara keseluruhan hasil analisis kinerja rumah sakit sesudah menggunakan BSC dan analisis kinerja rumah sakit sebelum menggunakan BSC, dapat terlihat bahwa skor sesudah menggunakan BSC lebih tinggi dibandingkan kinerja rumah sakit sebelum menggunakan BSC.

Sumber : dikembangkan untuk kepentingan penelitian (2012)

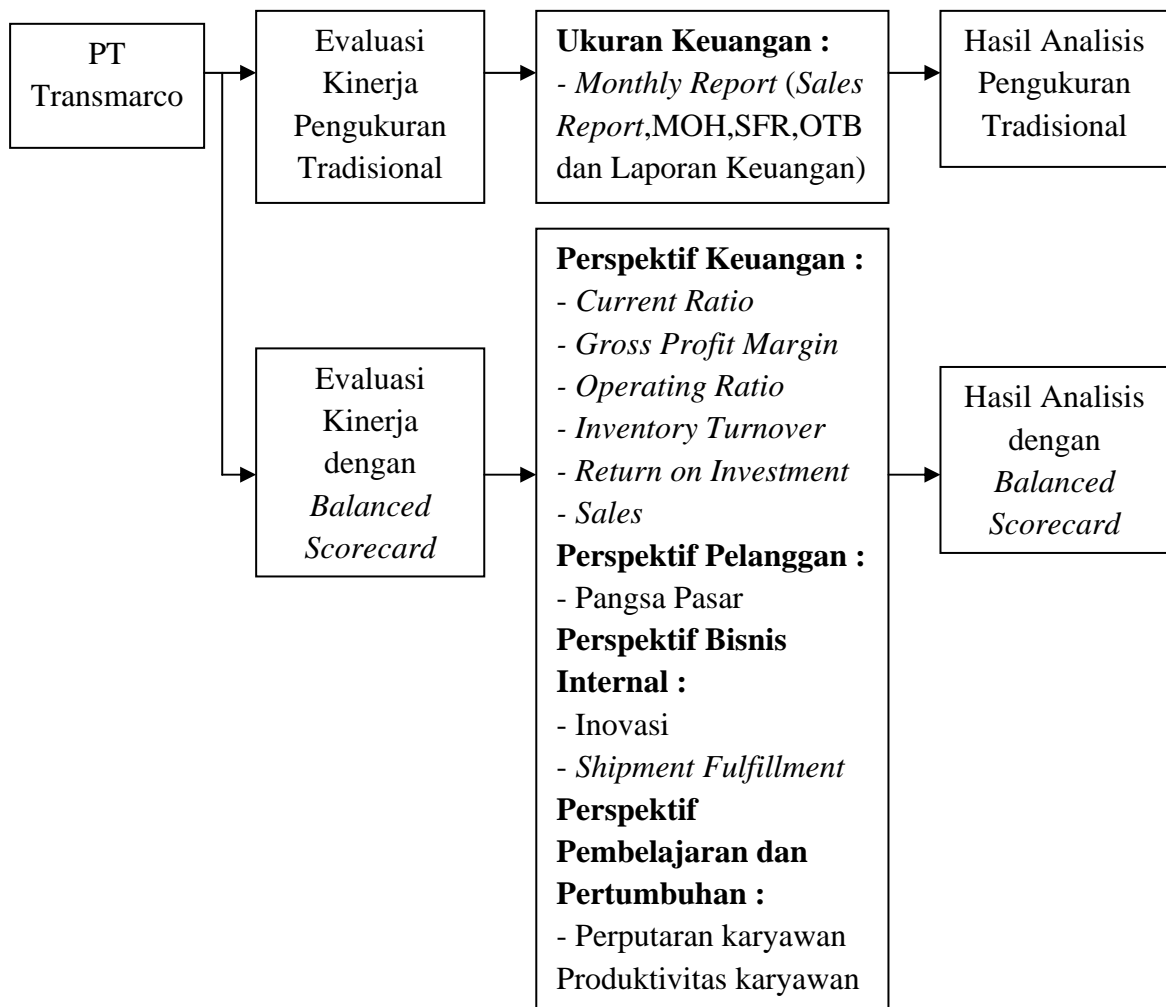
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Penilaian kinerja pada PT Transmarco selama ini dievaluasi dengan menggunakan penilaian kinerja tradisional, penilaian kinerja tradisional yang digunakan perusahaan saat ini hanya menggunakan ukuran keuangan. Adapun indikator ukuran keuangan yang digunakan PT Transmarco didasarkan pada *Monthly Report* yang terdiri atas *sales report*, MOH (*Month On Hand*), *shipment fulfillment report*, OTB (*Open To Buy*), dan laporan keuangan. Ukuran kinerja keuangan saja dinilai kurang mampu memberikan

informasi yang dibutuhkan dalam mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan, karena penilaian kinerja tradisional memiliki kelemahan yaitu : tidak komprehensif dan tidak koheren. Dengan demikian, penilaian kinerja yang diusulkan bagi PT Transmarco adalah dengan menggunakan evaluasi kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*, dalam hal ini dikarenakan *Balanced Scorecard* memiliki lebih banyak keunggulan yaitu : lebih komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur. Kemudian kerangka teoritis tersebut dapat disajikan pada gambar 2.7 berikut ini :

Gambar 2.7

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus yaitu penelitian yang bertujuan mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial : individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat (Marzuki, 2005: 26). Penelitian studi kasus ini dilaksanakan pada PT Transmarco yang menjadi objek penelitian.

3.2 Objek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan dagang, yaitu PT Transmarco. Penelitian ini memilih PT Transmarco sebagai objek penelitian karena perusahaan dinilai memerlukan suatu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan ini agar dapat menilai baik atau tidaknya kinerja didalamnya.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Marzuki (2005: 24) variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai dan menjadi obyek pengamatan dalam penelitian. Variabel diklasifikasi dan diberi definisi operasional, yaitu definisi yang didasarkan atas sifat-sifatnya sehingga dapat diamati. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada dua penilaian kinerja yaitu : penilaian kinerja tradisional dan penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja yang selama ini

digunakan oleh perusahaan adalah penilaian kinerja tradisional. Adapun indikator penilaian kinerja tradisional yang digunakan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Monthly Report* (Laporan Bulanan)

Laporan bulanan ini menggunakan ukuran-ukuran kinerja seperti *sales report*, MOH (*Month On Hand*), *shipment fulfillment report*, OTB (*Open To Buy*), dan laporan keuangan. Penjelasan ukuran atau variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut ini :

a. *Sales Report*

Sales Report adalah laporan untuk menilai kinerja penjualan perusahaan setiap bulannya. Cara pengukurannya adalah dengan membandingkan antara penjualan dari masing-masing *distribution point* per bulan dengan hasil penjualan sebelumnya dan target yang seharusnya dicapai.

b. MOH (*Month On Hand*)

MOH adalah laporan yang menilai kinerja dari masing-masing *distribution point*. Pengukurannya diperoleh dari perbandingan antara hasil pembagian jumlah persediaan dengan rata-rata jumlah barang yang tersedia.

c. *Shipment Fulfillment Report*

Shipment Fulfillment Report adalah laporan yang menilai kinerja bagian *logistic*, dengan melihat prosentase pencapaian jumlah barang yang berhasil terdistribusi dibandingkan dengan jumlah barang yang diminta.

d. OTB (*Open To Buy*)

OTB adalah laporan untuk menilai kinerja bagian *merchandiser* dalam efektifitas pembelian. OTB diperoleh dari perbandingan antara target persediaan untuk penjualan dengan jumlah persediaan yang tersedia.

e. Laporan Keuangan

Laporan Keuangan adalah laporan keuangan yang terdiri dari Laporan Rugi Laba dan Neraca. Diukur dengan cara membandingkan laporan keuangan perioda yang sama pada tahun sebelumnya serta dibandingkan dengan budget yang telah ditentukan.

Sedangkan penilaian kinerja yang direkomendasikan kepada perusahaan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif dan disesuaikan dengan penilaian kinerja yang telah dilakukan perusahaan di atas. Adapun definisi dan pengukuran variabel untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan variabel *Current Ratio*, *Gross Profit Margin*, *Operating Ratio*, *Inventory Turnover*, dan *Return on Investment (ROI)*. Penjelasan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut ini :

a. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Merupakan aset jangka pendek

(aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen. Dirumuskan sebagai berikut :

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

b. *Gross Profit Margin*

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 mengukur *Gross Profit Margin* yaitu :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

c. *Operating Ratio*

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Rumus mengukur *Operating Ratio* yaitu :

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

d. *Inventory Turnover*

Turn over persediaan merupakan ukuran tingkat efisiensi perusahaan dalam mengatur persediaan. Rumus mengukur *turn over* persediaan yaitu:

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Rata – rata persediaan}}{\text{Harga Pokok Penjualan}} \times \text{Days period}$$

e. *Return on Investment* (ROI)

Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen. Dirumuskan sebagai berikut :

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

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan variabel pangsa pasar. Pangsa pasar adalah proses mengukur seberapa besar proporsi penjualan pada segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran variabel pangsa pasar tersebut menggunakan rumus sebagai berikut :

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

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal ini diukur dengan menggunakan variabel inovasi. Inovasi adalah proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Rumus yang digunakan untuk mengukur besarnya inovasi yaitu :

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{\text{Produk baru yang dibeli}}{\text{Total pembelian barang}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan variabel tingkat perputaran karyawan dan tingkat produktivitas karyawan. Penjelasan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat perputaran karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.

Pengukuran tingkat perputaran karyawan menggunakan rumus :

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran Produktivitas karyawan menggunakan rumus :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

3.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut Soeratno dan Arsyad (2008: 67) data adalah semua hasil observasi atau pengukuran yang telah dicatat untuk suatu keperluan tertentu. Menurut sumbernya data pada penelitian ini menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya. Data pada penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan yang telah di audit untuk tahun 2008 sampai tahun 2010 dan dokumen PT Transmarco lainnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Data sekunder tersebut merupakan data yang

diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan data

Dalam mengumpulkan data yang relevan dan akurat pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu :

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden (Hasan, 2002: 85). Penelitian ini menggunakan teknik wawancara tidak berstruktur yaitu teknik wawancara di mana pewawancara tidak menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian sebagai penuntun selama dalam proses wawancara. Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak PT Transmarco yaitu kepada manajer keuangan, manajer personalia/HRD, senior *merchandiser*, *warehouse manager* dan *sales manager*. Data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah informasi mengenai profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi-strategi yang dilakukan perusahaan, penilaian kinerja yang digunakan perusahaan.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data berupa laporan keuangan PT Transmarco untuk periode tiga tahun yaitu tahun 2008, 2009, 2010 serta memperoleh data penjualan dan *ranking* perusahaan, data pembelian produk perusahaan, dan data laporan karyawan.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

1. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang mempergunakan alat analisis bersifat kuantitatif. Alat analisis yang bersifat kuantitatif adalah alat analisis yang menggunakan model-model, seperti model matematika model statistik dan ekonometrik. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian (Soeratno dan Arsyad, 2008). Dalam penelitian ini analisis kuantitatif menggunakan perhitungan rasio-rasio dari pengukuran masing-masing variabel, kemudian diberikan penjelasan mengenai perhitungan tersebut.

2. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah analisis yang tidak menggunakan model matematik, statistik, dan ekonometrik, atau model tertentu lainnya. Analisis data hanya membaca tabel-tabel, grafik-grafik, atau angka-angka yang tersedia, kemudian melakukan uraian dan penafsiran (Soeratno dan Arsyad, 2008). Dalam penelitian ini analisis kualitatif digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antar empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian dijelaskan dengan perbandingan tahun ke tahun yang didasarkan pada data analisis kuantitatif dalam mencapai peningkatan kinerja, sehingga dapat diusulkan langkah atau tindak lanjut yang dapat dilakukan perusahaan.