

**KEUNGGULAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM MENGUKUR
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada CV. SAHABAT BARU, Bandung)**

Mathius Tandiontong

Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Sendy Gunawan

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRAK

Perusahaan pada saat ini berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner. Perubahan persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Dalam persaingan dunia bisnis yang ketat pada saat ini agar dapat bertahan dan sukses, perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi secara periodik mengenai cara mereka mengelola usahanya. Munculnya abad informasi, telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang.

Pada saat ini pengukuran kinerja secara keuangan tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan karena masih banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sesungguhnya ada perspektif non-keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja. Perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan, baik itu dari segi keuangan dan non-keuangan. Maka *Balance Scorecard* hadir untuk menjawab permasalahan tersebut.

Pada penelitian ini penulis akan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pengukuran secara tradisional dan dengan *Balance Scorecard*. Dengan kita mengetahui cara masing-masing pengukuran mengukur kinerja maka kita mengetahui keunggulan dari kedua pengukuran tersebut. Perusahaan CV. SAHABAT BARU saat ini masih belum menggunakan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerjanya, sehingga penulis mendapat kesempatan mengetahui kinerja perusahaan ini dari sudut pandang *Balance Scorecard*. Hasil dari penelitian ini adalah kita mengetahui keunggulan dari penerapan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dibandingkan pengukuran secara tradisional. Penulis mengharapkan dengan penelitian ini maka banyak perusahaan mengetahui keunggulan dari *balance scorecard* dan bisa mengimplementasinya dalam mengelola perusahaan.

PENDAHULUAN

Perusahaan pada saat ini berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner. Perubahan persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Selama abad industri, dari tahun 1850 sampai sekitar tahun 1975, keberhasilan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economic of scale and scope*). Keberhasilan diperoleh perusahaan yang dapat menanamkan

teknologi baru ke dalam aktiva fisik yang menawarkan produksi produk standar secara masal dan efisien.

Munculnya abad informasi, telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Pada abad informasi saat ini perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Kemampuan itu antara lain :

- Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
- Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
- Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (lead time) yang pendek.
- Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (response times) yang berkesinambungan.
- Mengembangkan teknologi informasi, *database*, dan sistem.

Kelima kemampuan diatas tidak dapat diukur hanya dengan pengukuran kinerja secara keuangan. Dalam jurnal Akuntansi dan Keuangan Monika Kussetya Ciptani (2000) berpendapat bahwa dewasa ini pengukuran kinerja secara keuangan tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan karena masih banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sesungguhnya ada perspektif non-keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja. Perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan, baik itu dari segi keuangan dan non-keuangan. Maka *Balance Scorecard* hadir untuk menjawab permasalahan tersebut.

Balance Scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. *Balance Scorecard* menilai kinerja perusahaan dan organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi perusahaan dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balance Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): Finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balance Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kerja kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang. *Balance Scorecard* dapat membantu mengukur kinerja perusahaan sehingga membantu perusahaan dalam menjalankan usahanya. Hal ini menjadi sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan agar tetap fokus dalam menjalankan usahanya.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik memperkenalkan *Balance Scorecard* kepada perusahaan yang mana dapat memberikan suatu kontribusi baru bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh kinerja dan membantu untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu,

penulis meneliti tentang: “KEUNGGULAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN”

KERANGKA PEMIKIRAN

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal keuangan dan fisik secara efisien.

Pada jaman sekarang ini perusahaan harus memiliki kinerja yang baik untuk dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Tantangan dan hambatan itu bisa didapat dari para pesaing yang lain, dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Kinerja yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik akan berkerja secara efisien dan efektif sehingga laba perusahaan akan meningkat. Menurut Miller dan Meiner (1993:250) “Laba adalah kelebihan pendapatan atas berbagai macam biaya. Sedangkan Menurut Albert Wijaya (1993), bahwa: Laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan dan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi bukan tujuan akhir dari perusahaan. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa laba merupakan elemen yang sangat penting dan bahkan merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan. Dalam mengukur apakah kinerja perusahaan itu telah baik atau tidak, memerlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja tersebut. Pada abad industri terdapat alat pengukuran yang mengukur seberapa baik kinerja dari perusahaan. Tetapi pengukuran tersebut hanya mengukur kinerja secara keuangan atau finansial.

Dalam penilaian pengukuran tersebut perusahaan yang keuangannya atau finansialnya meningkat maka kinerjanya pun meningkat. Ketika para manajer didorong untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek yang konsisten dan istimewa, investasi yang ditujukan untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan tak terhindarkan lagi menjadi terbatas. Bahkan yang lebih buruk lagi, tekanan untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek dapat mendorong perusahaan mengurangi pengeluaran yang digunakan untuk pengembangan produk baru, peningkatan proses, pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, *data base*, sistem pengembangan pelanggan, dan pengembangan pasar. Menggunakan pengukuran kinerja secara finansial saja membuat perusahaan mungkin akan memaksimalkan hasil finansial jangka pendek dengan mengeksploitasi pelanggan melalui penetapan harga yang tinggi atau layanan yang buruk. Dalam jangka pendek tindakan-tindakan ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kepuasan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hantaman persaingan.

Pada saat ini perusahaan harus memiliki kemampuan yang baru untuk dapat bertahan. Kemampuan tersebut tidak hanya berfokus pada meningkatnya kinerja secara keuangan tetapi berfokus pula pada pelanggan, proses internal/bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Tetapi alat pengukuran pada abad industri yang hanya berfokus pada kinerja finansial tidak dapat mengukur kinerja pada kemampuan baru ini. Oleh sebab itu *Balance Scorecard* hadir untuk membantu perusahaan dalam mengukur kemampuan baru ini. *Balance Scorecard* mempunyai kemampuan dalam mengukur kinerja secara finansial, pelanggan, proses internal/bisnis dan

pembelajaran dan pertumbuhan. Dibawah ini keterangan terhadap empat perspektif pada *balance scorecard* :

1. Perspektif Keuangan

Balance Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi keinginan dari pelanggan. Perusahaan yang dapat memenuhi keinginan dari pelanggan membuat kepuasan pelanggan akan meningkat dan diikuti oleh peningkatan penjualan perusahaan. Dalam perspektif pelanggan *Balance Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, pangsa pasar di segmen pasar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balance Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *Balance Scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: proses inovasi, proses operasional, proses pelayanan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Untuk mendorong tiga perspektif *scorecard* sebelumnya maka yang harus dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Balance Scorecard

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis: *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri di mana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Tetapi berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driver*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balance Scorecard*.

Balance scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia. Sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balance scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka panjang, yaitu melalui perspektif finansial, *balance scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Perusahaan dapat mengukur kinerjanya dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran keuangan dan non keuangan. Akan tetapi dalam pengukuran tersebut mereka belum melihat adanya suatu hubungan antara ukuran kinerja dari perspektif keuangan dengan ukuran kinerja dari perspektif non keuangannya. *Balance scorecard* menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan 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, 1996).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja

individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Tujuan Penilaian Kinerja

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2.Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : 1.Prestasi riil yang dicapai individu 2.Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja 3.Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : 1.Penyesuaian-penyesuaian kompensasi 2.Perbaikan kinerja 3.Kebutuhan latihan dan pengembangan 4.Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. 5.Untuk kepentingan penelitian pegawai 6.Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut **Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross**, “**Performance Measurement System**” **Hanbook of Cost Management. Peny, Barry Brinker. New York** manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

Keunggulan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja

Balance Scorecard memiliki keunggulan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dibandingkan pengukuran kinerja secara tradisional.

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

1) Komprehensif

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam

empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan dari sistem perencanaan strategik akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balance Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, atau keuangan.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Gambar 2.5 menunjukkan adanya keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik suatu perusahaan. Adanya empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Gambar 2.5 di bawah mendeskripsikan bahwa adanya dua garis pemisah keseimbangan yaitu garis horizontal dan garis vertikal. Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*). Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*).

4) Terukur

Balance Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. *Balance Scorecard* juga memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.

Faktor pendorong perusahaan menerapkan *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balance Scorecard* dipicu oleh faktor-faktor berikut ini:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen, Lingkungan seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:
 - a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk, dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan persaingan. *Balance Scorecard* menyediakan rerangka

untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

- b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena perubahan yang diciptakan oleh produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan. Peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.
 - c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik, perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.
 - d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif menjadikan masa depan perusahaan menjadi sulit diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang dapat menampung pemikiran para ahli dan menjabarkan berbagai pemikiran tersebut untuk membangun skenario masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
Sistem manajemen yang tidak sesuai memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagaimana alat perencanaan masa depan perusahaan.
Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
 - b) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
Banyak perusahaan menyusun rencana jangka panjang (*corporate plan*), namun jarang sekali mencari jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.
 - c) Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
Dalam sistem manajemen tradisional, masa depan perusahaan ditentukan secara *top-down*, tetapi untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif,

diperlukan penginderaan dan respon terhadap perubahan yang terjadi. Perubahan secara berkesinambungan serta respon yang baik terhadap perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan seluruh personel secara optimum untuk membangun masa depan perusahaan.

Manfaat Aplikasi *Balance Scorecard*

Aplikasi *Balance Scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menterjemahkan pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menambah konsesus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.

Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penulis mengadakan penelitian pada CV. SAHABAT BARU. Perusahaan ini berlokasi di jalan Paralon II No. 21 Bandung dan perusahaan ini bergerak di bidang produksi plastik. Produk yang dihasilkan berupa kantung plastik, tali rafia, maupun jenis-jenis plastik lainnya. Perusahaan ini dipilih sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini belum menerapkan *Balance Scorecard* dan masih mengukur kinerjanya secara tradisional. Untuk itulah penulis bermaksud meneliti keunggulan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dan juga menerjemahkan visi dan strategi

Metoda Penelitian

Dalam melakukan penelitian, metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif analisis. Metode deskriptif analisis merupakan metode yang melakukan, melaporkan suatu keadaan, suatu objek atau peristiwa yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan perusahaan berdasarkan faktor yang tampak dan nyata pada situasi, dimana data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan dianalisis lebih lanjut dengan dasar teori yang telah dipelajari.

Metoda Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data ditentukan oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Penulis menggunakan data berdasarkan data subyek dan data dokumenter. Data subyek yaitu jenis data penelitian, berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Sedangkan data dokumenter yaitu jenis data penelitian yang berupa faktur, jurnal, surat-surat, notulen rapat, memo, atau dalam bentuk laporan program.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari

Neraca

sumber asli. Sedangkan sumber data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh dari pihak kedua atau ketiga bukan berasal dari lapangan. Sedangkan cara yang dilakukan penulis untuk memperoleh sumber data yang diperlukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, artikel-artikel, catatan-catatan kuliah, serta literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh data sekunder. Selanjutnya dilakukan proses pengolahan data baik data primer maupun data sekunder dan dilakukan analisa dengan membandingkan antara data yang diperoleh dari perpustakaan, sehingga akhirnya dapat disimpulkan dan diberikan saran.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan, yaitu penelitian secara langsung terhadap perusahaan dan melakukan wawancara dengan pimpinan serta karyawan, yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk memperoleh data primer.

Penelitian lapangan yang dilakukan antara lain dengan cara :

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab dengan pimpinan atau karyawan yang mewakili perusahaan.
- b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung pada objek yang diteliti.

Daftar pertanyaan atau kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyusun pertanyaan terstruktur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti

Pembahasan

Pengukuran Kinerja Perusahaan Menurut Sudut Pandang Tradisional

Berikut ini adalah keterangan laporan keuangan dari perusahaan CV. SAHABAT BARU yang berhasil didapatkan selama melaksanakan penelitian lapangan. Laporan keuangan yang didapat adalah hasil dari perhitungan yang dilakukan oleh bagian keuangan dari perusahaan.

Untuk menilai kinerja perusahaan secara tradisional maka penulis akan menganalisis laporan keuangan perusahaan dan menghitung berdasarkan perhitungan tradisional seperti Tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat biaya, *Earning Before Interest Tax (EBIT)*, tingkat penggunaan investasi, , *Return On Assets (ROA)* , *Return On Equity (ROE)*. Sehingga pada akhirnya dapat kesimpulan apakah perusahaan tersebut telah baik kinerjanya menurut pengukuran secara tradisional. Pengukuran secara tradisional sampai saat ini masih digunakan untuk melihat kondisi keuangan suatu perusahaan.

CV. SAHABAT BARU
31 Desember 2008

Aktiva

Aktiva Lancar

Kas	6.033.350	
Bank	14.257.448	
Piutang Dagang	32.794.460	
Persediaan Bahan Baku	327.582.728	
Persediaan Barang Dalam Proses	724.493.172	
Persediaan Barang Jadi	416.406.750	
PPN	221.990	
Jumlah Aktiva Lancar		1.521.789.897

Aktiva Tetap

Tanah	30.000.000	
Bangunan	4.170.000	
Mesin Produksi	19.921.038	
Mesin Daur Ulang	3.263.219	
Mesin Potong	944.143	
Jumlah Aktiva Tetap		58.298.400
Jumlah Aktiva		1.580.088.297

Passiva

Hutang Lancar

Hutang Dagang	539.625.000	
Hutang lancar lainnya	2.641.150	
Jumlah Hutang Lancar		542.266.150

Modal dan Laba

Modal dan Laba		1.037.822.147
Jumlah Passiva		1.580.088.297

Laporan Neraca per 31 Desember 2008

Ikhtisar Laba / Rugi
CV. SAHABAT BARU
31 Desember 2008

Penjualan Tahun 2008		1.090.551.025
Persediaan awal Bahan Baku	313.372.830	
Pembelian Bahan Baku	<u>1.089.355.700</u>	
	1.402.728.530	
Persediaan Akhir Bahan Baku	<u>327.582.728</u>	
Pemakaian Bahan baku	1.075.145.803	
Upah Langsung	84.968.750	
Biaya FOH	<u>113.697.807</u>	
HPP	1.273.812.360	
Persediaan Awal Barang Dalam Proses	<u>276.070.540</u>	
	1.549.882.900	
Persediaan Akhir Barang Dalam Proses	<u>724.493.172</u>	
	825.389.728	
Persediaan Barang Jadi	<u>467.339.570</u>	
	1.292.729.298	
Persediaan Akhir Barang Jadi	<u>416.406.750</u>	
		<u>876.322.548</u>
Laba Kotor		214.228.477
Biaya Operasi		
Gaji Karyawan	95.875.000	
Biaya Telepon	2.314.251	
Biaya Pemeliharaan Kendaraan	11.740.000	
Biaya Alat Tulis kantor	323.000	
Biaya Kemasan	3.378.500	
Biaya Pemeliharaan Mesin	7.375.764	
Biaya lain-lain	3.679.700	
Biaya Administrasi	<u>1.791.500</u>	
Total Biaya Operasi		<u>126.477.715</u>
Laba Bersih		87.750.762

Ikhtisar Laba / Rugi per 31 Desember 2008

Adanya peningkatan atau penurunan kinerja keuangan pada CV. SAHABAT BARU dapat dilihat dari perhitungan dan analisis sebagai berikut:

1) Tingkat Pertumbuhan Penjualan

Rasio ini menunjukkan tingkat penjualan perusahaan dari tahun 2007 hingga 2008. Persentase yang dihasilkan dapat menunjukkan pertumbuhan atau penurunan tingkat penjualan. Perhitungannya adalah:

	Tahun 2007	Tahun 2008
Penjualan	890.854.525	109.055.1025

Perusahaan CV. SAHABAT BARU mengalami kenaikan penjualan pada tahun 2008 dibandingkan 2007 sebesar 199696500. Dan perhitungan persentase kenaikan penjualan pada tahun 2008 adalah :

$$\text{Persentase kenaikan penjualan} = \frac{\text{Penjualan 2008} - \text{penjualan 2007}}{\text{Penjualan 2007}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Persentase kenaikan penjualan} &= \frac{1.090.551.025 - 890.854.525}{890.854.525} \times 100\% \\ &= 22,4\% \end{aligned}$$

Penjualan dari tahun 2007 hingga 2008 mengalami kenaikan sebesar 22,4%. Dari perhitungan ini menggambarkan perusahaan berhasil untuk meningkatkan penjualan pada tahun 2008 dibandingkan tahun 2007.

2) Rasio tingkat biaya

Rasio ini menunjukkan besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan penjualan. Apabila rasio tingkat biaya mengalami penurunan berarti perusahaan mengalami pengurangan pengeluaran biaya. Perhitungannya adalah :

$$\text{Tingkat biaya} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat biaya} &= \frac{126.477.715}{1.090.551.025} \times 100\% \\ &= 11,5\% \end{aligned}$$

Menurut perhitungan rasio pada tahun 2007 maka tingkat biaya perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah sebesar 12,3%. Perusahaan dalam rasio ini mengalami penurunan sedikit dibandingkan tahun 2007. Hal ini dapat menggambarkan kinerja perusahaan tahun 2008 lebih baik dibandingkan tahun 2007.

3) *Earning Before Interest and Tax*

Rasio ini sebagai indikator profitabilitas dari perusahaan. *EBIT* bisa disamakan dengan pendapatan operasi. Keuntungan operasi, dan pemasukan operasi. Perusahaan yang *EBIT* nya meningkat dari tahun ke tahun maka bisa dinilai kinerja perusahaan tersebut baik. Perhitungannya adalah :

$$EBIT = \text{Pendapatan} - \text{Biaya Operasi}$$

$$EBIT = 1.090.551.025 - 126.477.715$$

$$= 964.073.310$$

Menurut perhitungan rasio pada tahun 2007 maka *Earning Before Interest and Tax* perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah sebesar 780461945. Perusahaan dalam perhitungan rasio ini mengalami peningkatan yang cukup besar dibandingkan tahun 2007. Hal ini dapat menggambarkan kinerja perusahaan tahun 2008 lebih baik dibandingkan tahun 2007.

4) Tingkat Penggunaan Investasi

Dibawah ini merupakan perhitungan terhadap penggunaan investasi pada perusahaan. Investasi yang dilakukan akan dibandingkan dengan penjualan yang terjadi. Dalam perhitungan ini kita akan mengetahui penggunaan investasi yang terjadi. Perhitungannya adalah:

$$\text{Tingkat Penggunaan Investasi} = \frac{\text{Investasi/Modal Kerja}}{\text{Penjualan}}$$

	Tingkat Penggunaan Investasi
Tahun 2008	$\text{Tingkat Penggunaan Investasi} = \frac{1.037.822.147}{1.090.551.025} \times 100\%$ $= 95\%$
Tahun 2007	$\text{Tingkat Penggunaan Investasi} = \frac{731.323.886}{890.854.525} \times 100\%$ $= 82\%$

Pada tahun 2008 perusahaan menggunakan lebih banyak modal kerjanya untuk menjalankan usahanya dibandingkan tahun 2007. Kenaikan penggunaan modal kerja mencapai 13% pada tahun 2008.

5) *Return On Assets*

Rasio ini sebagai indikator bagaimana profitabilitas sebuah perusahaan berhubungan dengan total aset yang dimiliki. *ROA* memberikan gambaran seberapa besar keefisienan management dalam menggunakan aset nya untuk menghasilkan keuntungan. Indikator *ROA* berupa persen. Semakin besar persentase *ROA* maka perusahaan akan semakin efisien dalam menghasilkan laba. Perhitungannya adalah :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{87.750.762}{1.580.088.297} \times 100 \%$$

$$= 5,5 \%$$

Menurut perhitungan rasio pada tahun 2007 maka *Return On Assets* perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah sebesar 5,9%. Perusahaan dalam perhitungan rasio ini mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan tahun 2007. Perusahaan pada tahun 2007 lebih efisien dalam menghasilkan laba dibandingkan tahun 2008. Hal ini dapat menggambarkan kinerja perusahaan tahun 2007 lebih baik dibandingkan tahun 2008.

6) *Return On Equity*

Rasio ini menghitung seberapa besar tingkat pengembalian profit perusahaan dibandingkan dengan jumlah modal yang dikeluarkan. Modal dalam perhitungan ini

biasanya berupa saham suatu perusahaan. Semakin besar jumlah *ROE* pada perusahaan, maka perusahaan tersebut mempunyai kemampuan untuk mengembalikan modal yang dikeluarkan. Pada perusahaan CV. SAHABAT BARU tidak mendapatkan modal usahanya dari penjualan saham, tetapi keseluruhan dari modal pemilik perusahaan. Oleh sebab itu modal dari saham dalam perhitungan ini diganti dengan modal dari pemilik perusahaan saja. Perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \\ \text{ROE} &= \frac{87.750.762}{950.071.385} \times 100\% \\ &= 9.2\% \end{aligned}$$

Menurut perhitungan rasio pada tahun 2007 maka *Return On Equity* perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah sebesar 10,8%. Perusahaan dalam perhitungan rasio ini mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan tahun 2007. Perusahaan pada tahun 2007 memiliki kemampuan untuk mengembalikan modal yang dikeluarkan dibandingkan tahun 2008. Hal ini dapat menggambarkan kinerja perusahaan tahun 2007 lebih baik dibandingkan tahun 2008.

Pengukuran Kinerja Perusahaan Menurut Sudut Pandang *Balance Scorecard*

Berikut ini adalah pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Pengukuran kinerja ini tidak hanya melihat dari segi keuangan perusahaan saja, tetapi membagi kinerja berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam menyusun pengukuran kinerja dalam *balance scorecard* terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan. Dibawah ini adalah tahap-tahap tersebut:

1. Menentukan visi dan misi dari perusahaan

Langkah pertama dalam menyusun *balance scorecard* adalah menentukan visi dan misi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan maka visi dan misi perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah:

- Visi perusahaan adalah : “Menjadi perusahaan yang sehat, terkemuka dan bisa bertahan dalam menghadapi persaingan dan tantangan global.”
- Misi perusahaan adalah : “Menghasilkan produk plastik yang memiliki daya saing yang tinggi dalam hal kualitas, harga maupun pelayanan sehingga menghasilkan profitabilitas yang tinggi.”

2. Menetapkan strategi perusahaan berdasarkan visi dan misi

Langkah berikutnya dalam menyusun *balance scorecard* adalah menetapkan strategi yang dilakukan berdasarkan visi dan misi perusahaan. Dibawah ini adalah strategi dari perusahaan CV. SAHABAT BARU dari penjabaran visi dan misi.

Visi
“Menjadi perusahaan yang sehat, terkemuka dan bisa bertahan dalam menghadapi persaingan dan tantangan global.”
Misi
“Menghasilkan produk plastik yang memiliki daya saing yang tinggi dalam hal kualitas, harga

maupun pelayanan sehingga menghasilkan profitabilitas yang tinggi.”		
No	Perspektif	Strategi Perusahaan
1	Finansial	Meningkatkan kapasitas keuangan dalam mengembangkan perusahaan
2	Pelanggan	Meningkatkan laba perusahaan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi keluhan pelanggan
3	Proses Bisnis Internal	Meningkatkan daya saing perusahaan dan kepuasan pelanggan dengan produk yang baik dan efisiensi produksi
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kapasitas dan memberdayakan potensi sumber daya manusia

Penjabaran Visi dan Misi Kedalam Strategi Perusahaan

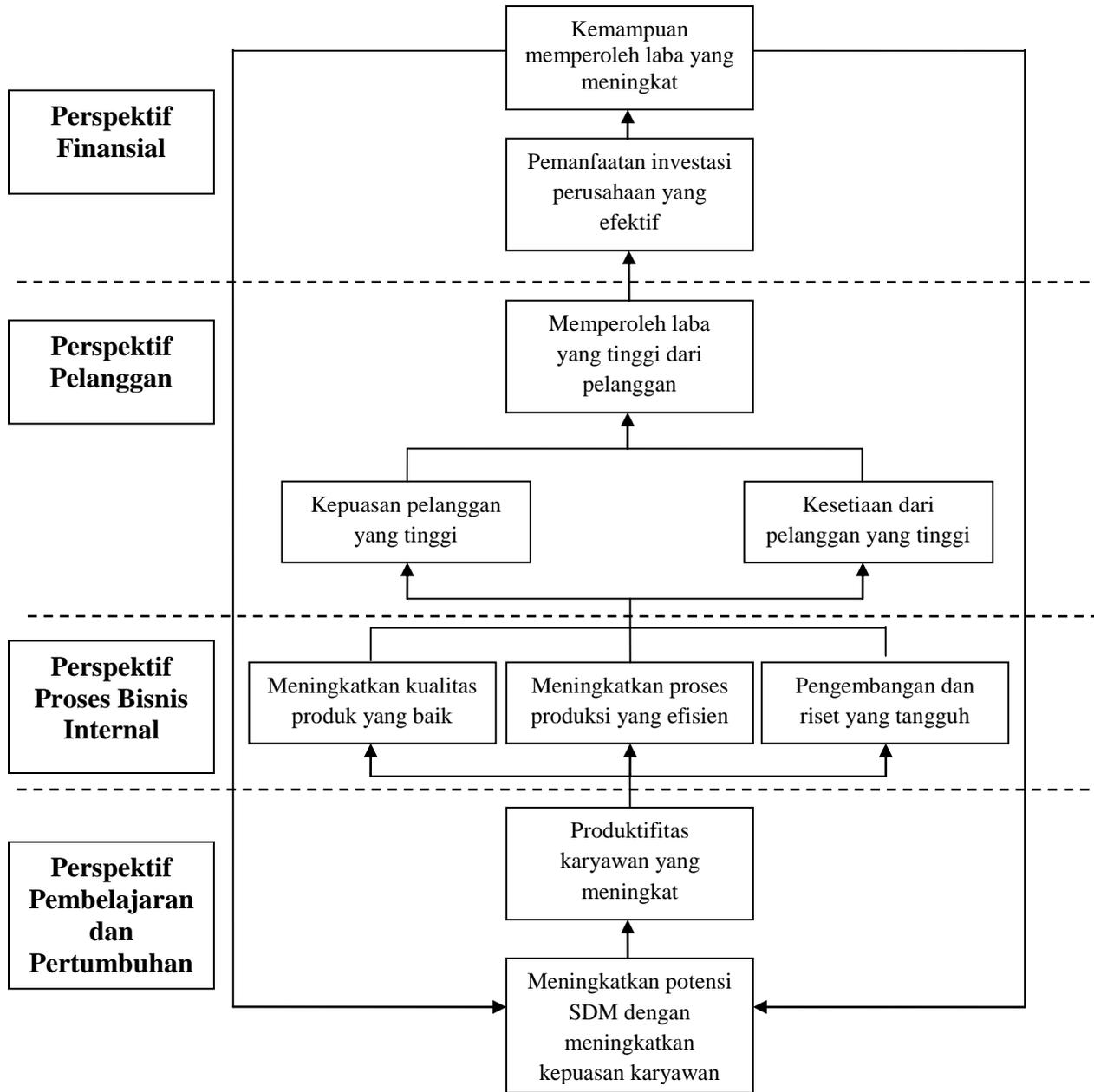
3. Menguraikan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis

Langkah selanjutnya adalah menguraikan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis yang lebih kecil. Tujuan-tujuan strategis ini saling koheren atau memiliki hubungan sebab-akibat dari seluruh perspektif. Dibawah ini adalah tabel tujuan-tujuan strategis tersebut.

Perspektif	Strategi Perusahaan	Tujuan-tujuan Strategis
Finansial	Meningkatkan kapasitas keuangan dalam mengembangkan perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif
Pelanggan	Meningkatkan laba perusahaan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi keluhan pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperoleh laba yang tinggi dari pelanggan 2. Kepuasan pelanggan yang tinggi 3. Kesetiaan dari pelanggan yang tinggi
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan daya saing perusahaan dan kepuasan pelanggan dengan produk yang baik dan efisiensi produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produk yang baik 2. Meningkatkan proses produksi yang efisien 3. Pengembangan dan riset yang tangguh

Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kapasitas dan memberdayakan potensi sumber daya manusia	1. Produktifitas karyawan yang meningkat 2. Meningkatkan potensi SDM dengan meningkatkan kepuasan karyawan
------------------------------	--	---

Penguraian strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis



Hubungan Keterkaitan antar tujuan-tujuan strategis

4. Penentuan Ukuran Kinerja

Penentuan ukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan ukuran kinerja haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan yang telah dirumuskan. Dibawah ini adalah ukuran kinerjanya.

Tujuan-tujuan Strategis	Lag Indicators	Lead Indicators
<p>Perspektif Finansial</p> <p>1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat</p> <p>2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pertumbuhan penjualan - Rasio tingkat biaya - <i>Earning Before Interest Tax (EBIT)</i> - Tingkat penggunaan investasi - <i>Return On Assets (ROA)</i> - <i>Return On Equity (ROE)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat penjualan - Tingkat biaya - Pendapatan yang didapat - Jumlah investasi - Perbandingan laba pada aset - Perbandingan laba pada modal
<p>Perspektif Pelanggan</p> <p>1. Memperoleh laba yang tinggi dari pelanggan</p> <p>2. Kepuasan pelanggan yang tinggi</p> <p>3. Kesetiaan dari pelanggan yang tinggi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Laba bersih dari pelanggan /<i>Net Profit Margin (NPM)</i> - Tingkat kepuasan pelanggan - Tingkat produk yang cacat - Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan - Tingkat loyalitas pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Laba yang diperoleh - Jumlah pelanggan - Jumlah produk cacat - Jumlah keluhan terlayani - Jumlah pelanggan yang keluar
<p>Perspektif Proses bisnis internal</p> <p>1. Meningkatkan kualitas produk yang baik</p> <p>2. Meningkatkan proses produksi yang efisien</p> <p>3. Pengembangan dan riset yang tangguh</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional - Persentase produk cacat - Efisiensi Produksi - Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengakuan internasional - Kualitas produk - Perbandingan biaya overhead dan penjualan - Investasi pada R&D

<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>1. Produktifitas karyawan yang meningkat</p> <p>2. Meningkatkan potensi SDM dengan meningkatkan kepuasan karyawan</p>	<p>- Produktivitas karyawan</p> <p>- Kepuasan Karyawan</p>	<p>- Perbandingan pendapatan perusahaan dengan jumlah karyawan</p> <p>- Gaji dan Penghargaan</p> <p>- Proses Pembelajaran</p> <p>- Manajemen Perusahaan</p>
---	--	---

Penentuan Ukuran Kinerja

5. Penetapan Target

Langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah menetapkan target pada setiap perspektif ukuran kinerja *balance scorecard*. Dibawah ini adalah target perusahaan CV. SAHABAT BARU :

Perspektif	Ukuran Kinerja	Target
Finansial	- Tingkat pertumbuhan penjualan	Tingkat pertumbuhan penjualan mencapai minimal 30%
	- Rasio tingkat biaya	Tingkat biaya maksimal 9%
	- <i>Earning Before Interest Tax (EBIT)</i>	Memperoleh pendapatan melebihi 1 Milyar
	- Tingkat penggunaan investasi	Tingkat penggunaan investasi minimal 70%
	- <i>Return On Assets (ROA)</i>	ROA mencapai kenaikan minimal 10%
	- <i>Return On Equity (ROE)</i>	ROE mencapai kenaikan minimal 15%
Pelanggan	- Laba bersih dari pelanggan / <i>Net Profit Margin (NPM)</i>	Laba bersih mencapai kenaikan minimal 15%
	- Tingkat kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan mencapai 15%
	- Tingkat produk yang cacat	Produk yang cacat mengalami penurunan hingga 20%
	- Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	Pemenuhan keluhan tetap 100% setiap tahunnya
	- Tingkat loyalitas pelanggan	Loyalitas pelanggan minimal 40%
Proses Bisnis internal	- Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional	Minimal 1 produk memperoleh pengakuan ISO
	- Persentase produk cacat	Persentase produk cacat turun hingga 5%
	- Efisiensi Produksi	Efisiensi produksi minimal 20%
	- Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D	Biaya untuk R&D minimal 10% dari penjualan

Pembelajaran dan pertumbuhan	- Produktivitas karyawan	Produktivitas karyawan melebihi 20 juta
	- Kepuasan Karyawan	- Karyawan puas terhadap gaji dan penghargaan mencapai lebih dari 85% - Karyawan puas terhadap proses pembelajaran mencapai 70% - Karyawan puas terhadap manajemen perusahaan mencapai 70%

Target Perusahaan CV. SAHABAT BARU

6. Pembuatan Format Pengukuran

Langkah terakhir yang harus dilakukan adalah mengukur kinerja perusahaan dan membandingkan dengan target perusahaan. Dengan dibuatnya pengukuran ini membuat manajemen mengetahui kinerja perusahaan. Dalam mengukur kinerja ini dilakukan perhitungan pada ukuran setiap perspektif. Perhitungannya adalah :

➤ **Perspektif Keuangan**

Hal pertama yang harus dilakukan dalam mengukur kinerja menurut perspektif keuangan adalah dengan mengidentifikasi dimanakah posisi dari siklus hidup bisnis perusahaan. Terdapat tiga tahap siklus hidup bisnis, antara lain : 1. Bertumbuh (*growth*), 2. Bertahan (*sustain*), 3. Menuai (*harvest*). Perusahaan CV. SAHABAT BARU berada pada tahap bertahan (*sustain*). Tujuan keuangan pada tahap siklus bisnis berbeda-beda sesuai dengan tahapnya. Perusahaan CV. SAHABAT BARU yang berada pada tahap bertahan mempunyai tujuan yaitu perusahaan diharapkan menghasilkan pengembalian investasi yang cukup tinggi, pertumbuhan penjualan yang meningkat dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun.

- **Tingkat Pertumbuhan Penjualan**

$$\text{Persentase kenaikan penjualan} = \frac{\text{Penjualan 2008} - \text{penjualan 2007}}{\text{Penjualan 2007}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase kenaikan penjualan} = \frac{1.090.551.025 - 890.854.525}{890.854.525} \times 100\%$$

$$= 22,4\%$$

- **Rasio tingkat biaya**

$$\text{Tingkat biaya} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat biaya} = \frac{126.477.715}{1.090.551.025} \times 100\%$$

$$= 11,5\%$$

- **Earning Before Interest Tax (EBIT)**

$$\text{EBIT} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya Operasi}$$

$$\text{EBIT} = 1.090.551.025 - 126.477.715$$

$$= 964.073.310$$

- **Tingkat penggunaan investasi**

$$\text{Tingkat Penggunaan Investasi} = \frac{\text{Investasi/Modal Kerja}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Tingkat Penggunaan Investasi} = \frac{1.037.822.147}{1.090.551.025} \times 100\% \\ = 95\%$$

- **Return On Assets (ROA)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ \text{ROA} = \frac{87.750.762}{1.580.088.297} \times 100\% \\ = 5,5\%$$

- **Return On Equity (ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \\ \text{ROE} = \frac{87.750.762}{950.071.385} \times 100\% \\ = 9.2\%$$

➤ **Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan perusahaan didorong untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka loyalitas pelanggan akan semakin meningkat. Semakin meningkatnya loyalitas pelanggan akan menyebabkan penjualan produk kita akan semakin bertambah yang diiringi keuntungan yang semakin besar. Jika kita kehilangan pelanggan maka biaya yang dikeluarkan untuk mencari pelanggan baru akan lebih mahal dibandingkan dengan mempertahankan pelanggan. Perusahaan yang kehilangan pelanggannya pun kehilangan kesempatan untuk bertumbuh.

- **Laba bersih dari pelanggan /Net Profit Margin (NPM)**

Rasio ini menunjukkan laba per rupiah penjualan atau menunjukkan bagian penjualan yang melebihi beban. Apabila *Net Profit Margin* mengalami penurunan berarti biaya meningkat relatif lebih besar daripada peningkatan penjualan. Perhitungannya adalah :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\% \\ \text{NPM} = \frac{87.750.762}{1.090.551.025} \times 100\% \\ = 8,04\%$$

- **Tingkat kepuasan pelanggan**

Perhitungan ini menghitung persentase jumlah pelanggan tahun sekarang dengan jumlah pelanggan tahun kemarin. Dengan puasnya pelanggan maka pelanggan yang lain juga berkeinginan untuk membeli produk dari perusahaan. Semakin bertambahnya pelanggan dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang meningkat. Perhitungannya adalah :

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{jml pelanggan 2008} - \text{jml pelanggan 2007}}{\text{jml pelanggan 2007}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan pelanggan} &= \frac{61 - 65}{65} \times 100\% \\ &= -6,1\% \end{aligned}$$

- **Tingkat produk yang cacat**

Perhitungan ini menghitung peningkatan jumlah produk yang cacat atau produk yang dikembalikan oleh pelanggan. Semakin meningkat produk yang cacat yang dikembalikan mencerminkan tidak puasnya pelanggan terhadap kualitas barang yang ditawarkan perusahaan. Meningkatnya jumlah produk yang cacat berarti kinerja perusahaan dapat dinilai semakin menurun. Perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Produk yang cacat} &= \frac{\text{Produk cacat thn 2008} - \text{produk cacat thn 2007}}{\text{produk cacat tahun 2007}} \times 100\% \\ \text{Produk yang cacat} &= \frac{11340 - 8528}{8528} \times 100\% \\ &= 32,97\% \end{aligned}$$

- **Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan**

Perhitungan ini menghitung tingkat pemenuhan keluhan pelanggan. Pada perusahaan CV. SAHABAT BARU keluhan pelanggan biasanya berupa adanya produk cacat yang didapat dari produk yang dipesan. Pada pemenuhan keluhan pelanggan pada perusahaan CV. SAHABAT BARU adalah penggantian produk yang cacat tersebut. Perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{Tingkat pemenuhan keluhan} &= \frac{\text{Jumlah keluhan terlayani}}{\text{Total jumlah keluhan}} \times 100\% \\ \text{Tingkat Pemenuhan keluhan} &= \frac{11340}{11340} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

- **Tingkat loyalitas pelanggan**

Perhitungan ini menghitung jumlah pelanggan yang tidak lagi membeli produk CV. SAHABAT BARU. Semakin banyak jumlah pelanggan yang keluar maka semakin berkurang loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Loyalitas pelanggan} &= \frac{\text{Pelanggan klr thn 07} - \text{Pelanggan keluar thn 08}}{\text{Pelanggan keluar thn 07}} \times 100\% \\ \text{Loyalitas pelanggan} &= \frac{8 - 6}{8} \times 100\% \\ &= 25\% \end{aligned}$$

➤ **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemilik perusahaan. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemilik perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan organisasi yang sehat dan proses

cerdas (smart processes) suatu proses produksi dan proses bisnis yang memungkinkan seluruh personel perusahaan melipatgandakan kinerja pengetahuan mereka.

- **Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional**

Persentase ini memperlihatkan jumlah produk yang dihasilkan perusahaan memperoleh pengakuan internasional. Perhitungannya adalah:

$$\text{Persentase jenis produk} = \frac{\text{Jml Jenis produk yang memperoleh pengakuan}}{\text{Total Jumlah jenis produk}}$$

$$\begin{aligned} \text{Persentase jenis produk} &= \frac{0}{3} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

- **Persentase produk cacat**

Dibawah ini adalah perhitungan produk cacat yang dihasilkan perusahaan. Produk cacat ini diketahui dari pengembalian produk yang cacat oleh pelanggan. Semakin sedikit persentase dari produk cacatnya maka semakin baik proses bisnis internal suatu perusahaan. Perhitungannya adalah :

	Tahun 2008	
	Jumlah Produk Yang Dijual	Jumlah Produk Cacat
Januari	8909 Kg	1123 Kg
Februari	5684 Kg	723 Kg
Maret	7988 Kg	983 Kg
April	5826 Kg	743 Kg
Mei	7937 Kg	963 Kg
Juni	8682 Kg	1074 Kg
Juli	7553 Kg	949 Kg
Agustus	8290 Kg	1027 Kg
September	7181 Kg	1012 Kg
Oktober	6360 Kg	843 Kg
November	7398 Kg	933 Kg
Desember	7819 Kg	967 Kg
Total	89627 Kg	11340 Kg

Jumlah Produk Cacat CV. SAHABAT BARU

$$\text{Persentase produk cacat} = \frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Total jumlah produk yang diproduksi}}$$

$$\begin{aligned} \text{Persentase produk cacat} &= \frac{11340}{89627} \times 100\% \\ &= 12,65\% \end{aligned}$$

- **Efisiensi Produksi**

Dibawah ini adalah perhitungan tingkat efisiensi produksi dari perusahaan. Tingkat efisiensi dihitung dari jumlah overhead perusahaan dibandingkan dengan penjualannya, Semakin besar persentasenya maka semakin besar efisiensi produksi suatu perusahaan. Perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi produksi} &= \frac{\text{Biaya overhead}}{\text{Penjualan perusahaan}} \times 100\% \\ \text{Efisiensi produksi} &= \frac{113.697.807}{1.090.551.025} \times 100\% \\ &= 10,41\% \end{aligned}$$

- **Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D**

Rasio ini memperlihatkan seberapa besar biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan dan penelitian. Perusahaan yang baik akan menganggarkan sebagian pendapatannya untuk pengembangan dan penelitian. Dengan adanya pengembangan dan penelitian maka perusahaan akan belajar sesuatu yang baru dan juga menciptakan inovasi untuk kemajuan perusahaan di masa mendatang. Perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rasio biaya R\&D} &= \frac{\text{Jml investasi untuk pengembangan dan riset}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\% \\ \text{Rasio biaya R\&D} &= \frac{0}{1.090.551.025} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

➤ **Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Untuk mendorong tiga perspektif scorecard sebelumnya maka yang harus dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber utama pemborosan dan rendahnya produktivitas adalah kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mengurangi biaya atau meningkatkan produktivitas secara signifikan, langkah-langkah strategik yang ditempuh oleh perusahaan perlu diarahkan ke peningkatan kualitas human capital/sumber daya manusia.

- **Produktivitas karyawan**

Produktivitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum aktivitya. Tanpa produktivitas, aktiva perusahaan sangat kecil nilainya. Aktiva yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan produktivitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk mengukur produktifitas karyawan maka dapat dilakukan perhitungan yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas karyawan} &= \frac{\text{Pendapatan perusahaan}}{\text{Total Jumlah karyawan}} \\ \text{Produktivitas karyawan} &= \frac{1090551025}{83} \\ &= 13139168 \end{aligned}$$

- **Kepuasan Karyawan**

Untuk mengetahui kepuasan karyawan maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan CV. SAHABAT JAYA. Dibawah ini adalah analisis penciptaan nilai kepada karyawan terhadap tingkat kepuasan karyawan perusahaan CV. SAHABAT JAYA.

Analisis Hasil Penyebaran Kuesioner Atas Tingkat Kepuasan Karyawan Perusahaan CV. SAHABAT JAYA

Tingkat Kepuasan Karyawan

Gambaran mengenai penciptaan nilai pada produk dan layanan berdasarkan penyebaran kuesioner dapat ditinjau pada tabel dibawah.

Skor Jawaban Responden

Responden	Skor	Skor Maksimum	%
1	31	50	62%
2	34	50	68%
3	35	50	70%
4	29	50	58%
5	35	50	70%
6	30	50	60%
7	34	50	68%
8	30	50	60%
9	32	50	64%
10	32	50	64%
11	34	50	68%
12	34	50	68%
13	31	50	62%
14	30	50	60%
15	30	50	60%
16	27	50	54%
17	32	50	64%
18	32	50	64%
19	36	50	72%
20	32	50	64%
21	32	50	64%
22	29	50	58%
23	26	50	52%
24	33	50	66%
25	32	50	64%
26	33	50	66%
27	29	50	58%
28	33	50	66%
29	30	50	60%
30	34	50	68%

Total	951	1500	63,4%
--------------	------------	-------------	--------------

Perbandingan Skor Kuesioner Terhadap Skor Maksimum

Variabel	Indikator	No Item Kuesioner	Skor Yang Dicapai	Skor Maksimum	%
Tingkat Kepuasan Karyawan	1. Kepuasan Terhadap Gaji dan Penghargaan	1	116	150	77,33%
		2	109	150	72,66%
		3	96	150	64%
		4	109	150	72,66%
		Σ	430	600	71,66%
	2. Kepuasan Terhadap Proses Pembelajaran	5	87	150	58%
		6	93	150	62%
		7	95	150	63,33%
		Σ	275	450	61,11%
	3. Kepuasan Terhadap Manajemen Perusahaan	8	91	150	60,66%
		9	75	150	50%
		10	80	150	53,33%
		Σ	246	450	54,66%
	Total		951	1500	63,4%

Persentase dan skor yang dicapai selanjutnya dianalisis dengan menggunakan kriteria penilaian sebagai berikut:

- 20% - 36% Sangat Tidak Puas
- 37% - 52% Tidak Puas
- 53% - 68% Kurang Puas
- 69% - 84% Puas
- 85% - 100% Sangat Puas

Kriteria tersebut dilakukan berdasarkan tingkatan skala yang digunakan. Skor maksimum dari tiap butir pertanyaan adalah 5 sedangkan skor minimumnya adalah 1, dimana 20% ditetapkan sebagai penilaian terendah. *Range* antar kriteria penilaian adalah seperlima dari selisih antara skor maksimum ($5 \times 20 = 100$) dan skor minimum ($1 \times 20 = 20$) atau sebesar 16% ($1/5 \times 80 = 16$). Kelima kriteria tersebut ditetapkan berdasarkan penilaian responden terhadap kondisi yang ada melalui pemilihan jawaban atas pertanyaan kuesioner.

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa skor kuesioner yang dicapai responden yaitu tingkat kepuasan karyawan adalah 951 dari skor maksimum 1500 atau mencapai 63,4%. Jika melihat kriteria penilaian dapat disimpulkan bahwa karyawan kurang puas terhadap perusahaan. Berikut ini uraian masing-masing mengenai kepuasan konsumen dengan indikator. Kepuasan terhadap gaji dan penghargaan, kepuasan terhadap proses pembelajaran, kepuasan terhadap manajemen perusahaan.

1. Kepuasan Terhadap Gaji dan Penghargaan

Skor yang dicapai untuk mengukur indikator ini secara keseluruhan adalah 430 dari skor maksimum 600 atau mencapai 71,66%. Jika melihat kriteria penilaian, hal ini menggambarkan bahwa karyawan puas terhadap gaji dan penghargaan yang diberikan perusahaan. Dimana karyawan puas terhadap gaji yang diberikan, karyawan puas terhadap pembayaran gaji yang tepat waktu dan karyawan puas terhadap proses kerja perusahaan.

2. Kepuasan Terhadap Proses Pembelajaran

Skor yang dicapai untuk mengukur indikator ini secara keseluruhan adalah 275 dari skor maksimum 450 atau mencapai 61,11%. Jika melihat kriteria penilaian, hal ini menggambarkan bahwa karyawan kurang puas terhadap proses pembelajaran yang diberikan perusahaan. Dimana karyawan kurang puas terhadap pelatihan dan pendidikan yang dilakukan, dan karyawan kurang puas terhadap kesempatan belajar keterampilan yang baru.

3. Kepuasan Terhadap Manajemen Perusahaan

Skor yang dicapai untuk mengukur indikator ini secara keseluruhan adalah 246 dari skor maksimum 450 atau mencapai 54,66%. Jika melihat kriteria penilaian, hal ini menggambarkan bahwa karyawan kurang puas terhadap manajemen perusahaan. Dimana karyawan kurang puas terhadap tempat mereka bekerja dan juga andil untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Setelah mengetahui hasil kinerja perusahaan dari setiap perspektif maka hal yang harus dilakukan adalah membandingkan hasil tersebut dengan target perusahaan.

Perspektif	Hasil Kinerja	Target
Finansial	- Tingkat pertumbuhan penjualan = 22,4%	Minimal 30%
	- Rasio tingkat biaya = 11,5%	Maksimal 9%
	- <i>Earning Before Interest Tax (EBIT)</i> = 964.073.310	Melebihi 1 Milyar
	- Tingkat penggunaan investasi = 95%	Maksimal 70%
	- <i>Return On Assets (ROA)</i> = 5,5%	Minimal 10%
	- <i>Return On Equity (ROE)</i> = 9,2%	Minimal 15%
Pelanggan	- Laba bersih dari pelanggan / <i>Net Profit Margin (NPM)</i> = 8,04%	minimal 15%
	- Tingkat kepuasan pelanggan = - 6,1%	Minimal 15%
	- Tingkat produk yang cacat = 32,9%	Maksimal 20%
	- Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan = 100%	Tetap 100% dari tahun ke tahun
	- Tingkat loyalitas pelanggan = 25%	Minimal 40%
Proses Bisnis Internal	- Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional = 0%	Minimal 33% atau 1 produk mendapat pengakuan ISO
	- Persentase produk cacat = 12,6%	Maksimal 5%
	- Efisiensi Produksi = 10,4%	Minimal 15%

	- Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D = 0%	Minimal 10%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Produktivitas karyawan = 13.139.168	Minimal 20.000.000
	- Kepuasan Karyawan 1. Karyawan puas terhadap gaji dan penghargaan = 71,6% 2. Karyawan puas terhadap proses pembelajaran = 61,1% 3. Karyawan puas terhadap manajemen perusahaan = 54,6%	1. Minimal 85% 2. Minimal 70% 3. Minimal 70%

Perbandingan Hasil Kinerja Dengan Target Perusahaan

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada CV. SAHABAT BARU, maka penulis dapat mengambil keputusan sebagai berikut

1. Perusahaan CV. SAHABAT BARU telah melakukan pengukuran kinerjanya secara tradisional, yaitu dengan menghitung kinerja perusahaan berdasarkan perhitungan tertentu. Perhitungan tersebut antara lain adalah : Tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat biaya, *Earning Before Interest Tax (EBIT)*, tingkat penggunaan investasi, , *Return On Assets (ROA)* , *Return On Equity (ROE)*.
2. Perusahaan CV. SAHABAT BARU belum melakukan pengukuran secara *balance scorecard*, sehingga penulis membuat pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard*. Pada pengukuran ini kinerja perusahaan dihitung dengan empat perspektif *balance scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam membuat pengukuran kinerja secara *balance scorecard* maka terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan. Langkah-langkah tersebut adalah :
 - a) Menentukan visi dan misi dari perusahaan
 - b) Menetapkan strategi perusahaan berdasarkan visi dan misi
 - c) Menguraikan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis
 - d) Penentuan Ukuran Kinerja
 - e) Penetapan Target
 - f) Pembuatan Format Pengukuran
3. Dalam pengukuran kinerja, *balance scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pengukuran secara tradisional. Keunggulan dari *balance scorecard* adalah:
 - a) Komprehensif
Keunggulan pada *Balance Scorecard* dapat kita lihat dari sudut pandang kinerja yang semakin luas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
 - b) Koheren

Adanya hubungan sebab akibat dari perspektif satu dengan perspektif lainnya. Terdapat saling ketergantungan antara masing-masing perspektif. Apabila satu perspektif terganggu maka akan mengganggu pula perspektif lainnya.

c) Seimbang

Keunggulan pada *Balance Scorecard* dapat kita lihat dari pentingnya keseimbangan dari semua perspektif. Pada *Balance Scorecard* perusahaan tidak didorong hanya meningkatkan kinerja kepada satu atau dua perspektif, tetapi mendorong untuk meningkatkan semua perspektif yang ada. Dalam *Balance Scorecard* apabila ada satu perspektif yang kurang kinerjanya maka akan mempengaruhi keseluruhan perspektif yang lain.

d) Terukur

Keunggulan *Balance Scorecard* dapat kita lihat dari kemampuannya untuk mengukur sasaran yang sulit diukur hanya oleh keuangan saja. Sasaran-sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

REFERENSI

Anthony, Banker, Kaplan, and Young, 1997 “**Management accounting**”, 3rd Edition, New York: The Mc Graw-Hill

Anthony, Robert N. and Govindarajan, Vijay, 2001, “**Management Control System**”, Tenth Edition, New York: The Mc Graw-Hill

Kaplan, Robert S and Norton, David P., 2000, “**Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**”, dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga.

Mulyadi, 1998, “**Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa**”, Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN.

Mulyadi , 2001, **Balance Scorecard: “Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan**”, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.

Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross, (2001) “**Performance Measurement System**” **Hanbook of Cost Management**. Peny, Barry Brinker. New York

Stoener dan Freeman, (1996) “**Management**”, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall

Sugiyono, 2003, “**Statistika Untuk Penelitian**”, Jakarta: Salemba Empat.

The Balance Scorecard Institute, [http// www. balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

