

## PENERAPAN BALANCED SCORE CARD PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA

**Toto Kurniawan**

**Ririn Breliastiti**

Universitas Bunda Mulia

rbreliastiti@bundamulia.ac.id

### **ABSTRACT**

*In order to face a competitive business environment, companies need to implement new strategies. Each flow measurement strategies need to be determined their level of success. So that a company needs to do a performance measurement in order to measure the level of success of the company. At this time, the financial performance indicators are considered no longer sufficient as a performance measurement system of the company, because it is not considered accurate in giving an assessment of the development of the company. In addition, it is not giving a clear picture about the focus and objectives of the company in the future. So we need a new paradigm in the measurement of the performance of companies in the information age today.*

*This study aims to provide a discussion of the application of the Balanced Scorecard in the manufacturing industry in Indonesia. Given this example is expected that many companies in Indonesia which eventually attracted and can also take benefit. Researchers establish a manufacturing company as a research subject with the consideration that the manufacturing company has the scope of the most complex operations when compared with service companies and trade. Research on the application of balanced scorecard will be conducted in three selected manufacturing companies, namely PT Cahaya Harapan Satya Printing, CV Global Mandiri and PT Tanindo Sukses Makmur.*

*The three companies have a Balanced Scorecard approach is a bit different, but still using the same four perspectives. Determination of the weight and the score is determined by the company taking into account the targets to be achieved for each perspective. The indicators used for each perspective also vary, depending on the target to be achieved, and the types of indicators can also vary. The three companies produce varying value Balanced Scorecard. For PT Cahaya Harapan Satya CV Printing and Global Mandiri has demonstrated good performance, but for PT Sukses Makmur Tanindo has not shown good performance. For PT Cahaya Harapan Satya CV Printing and Global Mandiri, this performance can be maintained. As for PT Sukses Makmur Tanindo performance should soon be upgraded to the condition with the category A, which is healthy.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, manufacture, key performance indicator*

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era informasi dan komunikasi saat ini, kita dihadapkan pada perkembangan dunia yang bergerak begitu cepat. Terutama dalam hal perekonomian, segala sesuatu diharuskan mengikuti perubahan yang sedang terjadi. Perubahan tersebut harus diantisipasi untuk menghadapi persaingan bisnis, yang dimana terjadinya suatu perdagangan bebas. Sehingga tidak ada lagi batas perdagangan antar Negara dan juga keberhasilan suatu perdagangan tergantung oleh kekuatan pasar. Oleh karena itu banyak perusahaan yang sedang melakukan adaptasi dalam struktur serta sistem organisasi yang sesuai dengan perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Sehingga banyak perusahaan yang bersaing dalam hal efisiensi, inovatif, penetapan harga, pengembangan usaha dan sebagainya.

Selama ini sistem pengukuran kinerja tradisional perusahaan dilihat dari segi finansialnya saja yang menggunakan indikator keuangan seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Asset* (ROA) dan beberapa indikator lainnya. Pada saat ini, indikator-indikator tersebut dipandang sudah tidak memadai lagi

sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan, karena dianggap sudah tidak akurat dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan perusahaan tersebut. Selain itu, pengukuran kinerja perusahaan finansial tersebut sudah tidak memberikan gambaran yang jelas tentang fokus dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Sehingga diperlukan suatu paradigma baru dalam pengukuran kinerja perusahaan di era informasi saat ini.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya fokus terhadap aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan juga, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada industri manufaktur di Indonesia. Dengan adanya contoh ini diharapkan banyak perusahaan di

Indonesia yang akhirnya tertarik dan dapat juga memperoleh manfaat.

### 1.2 Batasan Masalah

Jenis usaha sangatlah beragam. Namun secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga katagori yaitu perusahaan jasa, dagang dan manufaktur. Penelitian ini akan membahas khusus pada perusahaan manufaktur, yaitu percetakan, pabrik pelapis kayu dan pabrik boks karton.

### 1.3 Perumusan Masalah

- a. Bagaimanakah kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan perspektif keuangan?
- b. Bagaimanakah kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan?
- c. Bagaimanakah kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal?
- d. Bagaimanakah kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan perspektif pembelajaran-pertumbuhan?

- e. Bagaimanakah kesimpulan dari nilai *Balanced Scorecard* dari ketiga perusahaan?

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen & Mowen (2009a), Akuntansi manajemen merupakan proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan. Sedangkan menurut Reeve (2009), Akuntansi Manajemen menggunakan akuntansi keuangan maupun data estimasi untuk membantu manajemen dalam menjalankan aktivitas operasional harian dan merencanakan aktivitas operasional di masa depan.

### 2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Halim (2009) Pengukuran Kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk

menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Hansen dan Mowen (2009b) berpendapat bahwa Pengukuran Kinerja merupakan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Menurut Robert & Anthony (2012), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

1. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

### 2.3 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2013) *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dengan nonkeuangan, antara jangka

pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Menurut Atkinson, Banker dan Young (Freddy Rangkuti, 2013) definisi *Balanced Scorecard* adalah ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 2.4 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Gaspersz (2013), paling sedikit terdapat enam alasan yang mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia memilih *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka:

- a. *Balanced Scorecard* mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement = OFI*).
- b. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui memberikan peningkatan kebebasan kepada

manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kerja.

- c. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.
- d. *Balanced Scorecard* berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat atau teknik-teknik.
- e. *Balanced Scorecard* mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
- f. *Balanced Scorecard* telah terbukti merupakan praktek-praktek manajemen global

yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

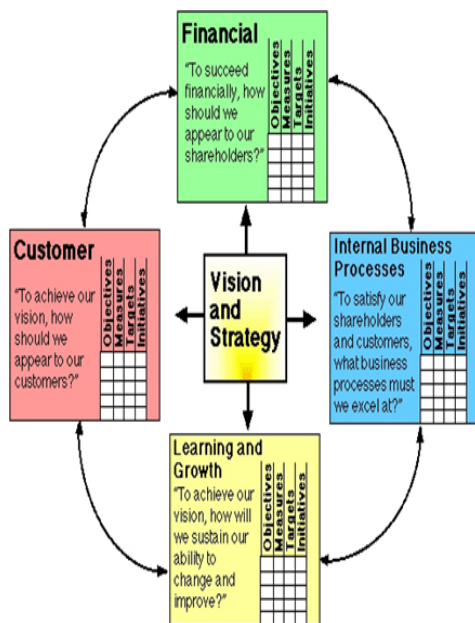
bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut:

## 2.5 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Suprayitno (2011), *Balanced Scorecard* menyarankan

Gambar 1

### Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber:

<http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/analytical-tools/scorecard>

1. **Learning and Growth Perspective.** Kategori-kategori yang terdapat dalam perspektif ini terdiri atas kemampuan karyawan; kemampuan sistem

informasi; dan motivasi, pemberdayaan, serta kesesuaian dengan standard kinerja. Ukuran intinya adalah produktivitas karyawan, yang diukur dari: jumlah output tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan, yang diukur dari jumlah perputaran (*turn over*) staf atau karyawan potensial.

## 2. *Internal-Business-Process*

**Perspective.** Dalam perspektif *internal-business-process*, manajer mengenali proses-proses kritis pada yang mana mereka harus unggul jika mereka akan

mencapai tujuan-tujuan dari shareholder dan segmen pelanggan yang menjadi target. Sistem pengukuran performa konvensional berfokus hanya pada monitoring dan peningkatan biaya, mutu, dan waktu yang didasarkan pada proses bisnis yang ada. Secara jelas, pendekatan dari *Balanced Scorecard* memungkinkan permintaan untuk performans proses internal untuk menurunkan harapan-haran khusus dari pihak eksternal perusahaan.

3. ***Customer Perspective***. Perspektif Pelanggan ini menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driven company*) Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Kelima buah ukuran ini tidaklah terpisah-

pisah, melainkan memiliki saling berhubungan.

4. ***Financial Perspective***. Tujuan finansial menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang memuncak dalam peningkatan performans keuangan. *Balanced Scorecard* harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial, pelanggan, internal proses, dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performans ekonomis jangka panjang yang diharapkan. Walaupun bergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategi perspektif keuangan pada umumnya terkait pada upaya: peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif berdasarkan observasi yang dilakukan pada tiga perusahaan manufaktur di Indonesia.

Peneliti menetapkan perusahaan manufaktur sebagai subjek penelitian dengan pertimbangan bahwa perusahaan manufaktur memiliki ruang lingkup operasi yang paling kompleks bila dibandingkan dengan perusahaan jasa dan dagang. Penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* ini akan dilakukan pada tiga perusahaan manufaktur terpilih, yaitu PT Cahaya Harapan Satya Printing, CV Global Mandiri dan PT Tanindo Sukses Makmur.

Teknik yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data melalui penilaian kepustakaan (*Library Research*) dilakukan dengan mengkaji buku, situs web, majalah dan jurnal ilmiah untuk memperoleh landasan teoritis yang kuat dan menyeluruh tentang *Balanced Scorecard*.

b. Telaah dokumen yaitu mengumpulkan informasi data dengan mempelajari referensi, laporan keuangan perusahaan, maupun yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

c. Penelitian lapangan yaitu mengumpulkan data primer, dengan cara mendatangi perusahaan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1. PT Cahaya Harapan Satya Printing

PT. Cahaya Harapan Satya Printing berusaha dalam bidang percetakan. Untuk mencapai maksud dan tujuan, perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut: memberdayakan hasil-hasil dari penerbitan, penjilidan, katonage dan pengepakan, pencetakan buku-buku serta kegiatan terkait. Desain dan cetak grafis meliputi pembuatan desain untuk gambar-gambar, simbol, logo, keperluan pribadi maupun perusahaan dan juga kegiatan-kegiatan penting (kegiatan nasional maupun international) serta pekerjaan pencetakan majalah-majalah dan tabloid (media masa) lainnya yang terkait.



### Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, penulis menggunakan data dari laporan posisi keuangan dan laporan laba

rugil selama dua periode, yaitu 2014-2015. Perspektif keuangan ini dapat diukur menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas.

Tabel 4.1

#### Kinerja Keuangan PT Cahaya Harapan Satya Printing

Macam Rasio	2015	2014
Rasio Likuiditas:		
Rasio Lancar	153%	157%
Rasio Solvabilitas:		
Rasio Utang atas Modal	140%	130%
Rasio Utang atas Aktiva	58%	56%
Rasio Profitabilitas:		
Profit Margin	4,23%	3,79%

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui bahwa pada rasio utang atas modal mengalami peningkatan sebesar 10% yang menandakan bahwa total hutang perusahaan meningkat. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa peningkatan tersebut terjadi karena perusahaan melakukan pinjaman modal kepada pihak bank guna menambah modal operasional perusahaan.

### Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, perusahaan mengukur jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan, jumlah klaim, jumlah pelanggan baru dengan menggunakan data yang diberikan oleh perusahaan melalui proses wawancara dengan pihak terkait dan menggunakan kuesioner untuk memperoleh data mengenai kepuasan pelanggan.

Tabel 4.2  
**Data Perspektif Pelanggan PT Cahaya Harapan Satya Printing**

Tahun	Pelanggan	Jumlah	Pelanggan
	Tetap	Klaim	Baru
2014	963	17	25
2015	978	9	15

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama, namun tidak dapat mencapai target tahun lalu dalam menarik pelanggan baru di tahun 2015.

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan menggunakan data tambahan produk/ jasa baru dan banyaknya produk cacat yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan.

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tabel 4.3  
**Data Perspektif Proses Bisnis Internal (dalam unit)**

PT	Tahun	Tambahan	Produk Cacat	<b>Cahaya Harapan Printing</b>
		Produk/jasa		
Satya	2014	0	2.164.781	
	2015	1	1.114.044	

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan mengeluarkan inovasi produk yang tidak ada di tahun sebelumnya. Inovasi yang dihasilkan berupa kalender berukuran mini yang dapat diletakan pada dashboard mobil. Dan pada produk cacat mengalami penurunan yang sangat signifikan.

Hal itu disebabkan oleh adanya pengecekan kualitas mutu yang lebih ketat.

**Perspektif Pembelajaran-  
Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran-pertumbuhan, penulis menggunakan data laba bersih, jumlah karyawan

dan menggunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan karyawan dalam lingkungan perusahaan.

Perspektif ini diukur menggunakan produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Tabel 4.4  
**Data Perspektif Pembelajaran-Pertumbuhan  
 PT Cahaya Harapan Satya Printing**

Tahun	Penjualan	Jumlah Karyawan
2014	Rp 53.246.844.440,00	496
2015	Rp 56.305.556.663,00	465

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan laba bersih ditahun 2015 meskipun dapat dilihat bahwa jumlah karyawan mengalami penurunan. Hal tersebut

menandakan bahwa produktivitas karyawan meningkat dan tidak berpengaruh terhadap proses operasi perusahaan.

Tabel 4.5  
**Tabel Kriteria Skor Kinerja PT Cahaya Harapan Satya Printing 2014**

Perspektif	Bobot per perspektif (a)	Kinerja (2011) (b)	Bobot per
			Kinerja perspektif x Kinerja (2011) (c) = (a) x (b)
Keuangan	25	0.87	21.75
Pelanggan	25	0.76	19.00
Bisnis Internal	25	0.65	16,25
Pembelajaran dan pertumbuhan	25	1.03	25.75
<b>TOTAL SKOR PERSPEKTIF</b>	<b>100</b>	<b>3.31</b>	<b>82.75</b>

Total Skor Kinerja (2014) =

$$\frac{\text{TotalSkorPerspektif}}{100} \times 100\%$$

=

$$\frac{82.75}{100} \times 100\%$$

=

82.75%

Berdasarkan kriteria nilai akhir skor kinerja, penilaian kinerja PT Cahaya Harapan Satya pada tahun 2014 digolongkan dalam kondisi “Sangat Sehat”, kategori AA dengan total skor kinerja 82.75%.

Tabel 5.6

**Tabel Kriteria Skor Kinerja PT Cahaya Harapan Satya Printing 2015**

Perspektif	Bobot per perspektif (a)	Kinerja (2015) (b)	Bobot per
			Kinerja perspektif x Kinerja (2015) (c) = (a) x (b)
Keuangan	25	0.88	22.00
Pelanggan	25	0.73	18.25
Bisnis Internal	25	0.89	22.25
Pembelajaran dan pertumbuhan	25	1.05	26.25
<b>TOTAL SKOR PERSPEKTIF</b>	<b>100</b>	<b>3.55</b>	<b>88.75</b>

Total Skor Kinerja (2015) =

$$\frac{\text{TotalSkorPerspektif}}{100} \times 100\%$$

=

$$\frac{88.75}{100} \times 100\%$$

=

88.75%

Berdasarkan kriteria nilai akhir skor kinerja, penilaian kinerja PT Cahaya Harapan Satya Printing pada tahun 2015 digolongkan dalam kondisi “Sangat Sehat”, kategori AA dengan total skor kinerja 88.75%.

Dari pengukuran perspektif keuangan belum dapat mencapai target bobot perspektif sebesar 25%

namun terjadi peningkatan dengan memperoleh skor kinerja 21.75% pada tahun 2014 dan 22.00% pada tahun 2015. Ini dapat dilihat dari pengukuran perspektif keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas.

Pada perspektif pelanggan belum mencapai bobot perspektif yang ditentukan sebesar 25% dimana pada tahun 2014 perusahaan hanya mendapatkan skor 19.00% dan tahun 2015 mengalami penurunan dengan mendapatkan skor 18.25%. Pencapaian yang tidak sempurna ini dikarenakan PT. Cahaya Harapan Satya Printing mengalami kendala dalam meraih pelanggan baru.

Untuk perspektif proses bisnis internal perusahaan skor kinerja pada tahun 2014 masih di bawah target yang ditentukan sebesar 25%. Persentase bobot pada tahun 2014 pencapaiannya hanya sebesar 16.25%, sedangkan di tahun 2015 terjadi peningkatan menjadi 22.25%. Hal ini disebabkan karena perusahaan telah melakukan variasi produk dan dapat mengurangi tingkat produk cacat di tahun 2015.

PT Cahaya Harapan Satya Printing menganggap bahwa perspektif

pembelajaran-pertumbuhan adalah penting karena karyawan merupakan partner bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu peningkatan profit. Pencapaian target tahun 2014 dan tahun 2015 pada perspektif ini sudah mencapai bobot perspektif sebesar 25%. Pada tahun 2014 perusahaan mampu mencapai skor nilai sebesar 25.75% sedangkan di tahun 2015 mengalami peningkatan. Skor nilai yang dicapai sebesar 26.25%. Hal ini dikarenakan tingkat produktivitas terhadap perusahaan dinilai baik, karena setiap tahunnya satu orang karyawan rata-rata dapat memberi kontribusi keuntungan yang meningkat untuk setiap tahunnya dan diharapkan dapat mencapai target laba yang ditentukan perusahaan. Selain itu, dengan adanya kepuasan dalam bekerja di perusahaan, diharapkan karyawan lebih termotivasi dalam bekerja agar tercipta keselarasan tujuan.

## 5.2 CV. Global Mandiri

CV Global Mandiri memperkenalkan bahan baku yang ramah lingkungan untuk melapisi kayu pada furniture yang masih jarang digunakan oleh

para pengusaha di bidang furnitur, yaitu HPL (*High Pressure Laminate*). HPL merupakan bahan pelapis furnitur dan juga salah satu alternatif untuk *finishing material* yang terbuat dari *resin, penolin, kraft paper*, dan *decoratif paper*. Perusahaan menjualkan HPL dengan merk Haveel.

Tabel 4.15

**Hasil Pengukuran 4 Perspektif tahun 2014**

Perspektif	Pengukuran	Metode Perhitungan	Nilai	Bobot	N x B
<b>Perspektif keuangan</b>	Tingkat Investasi	ROA	5	7,5%	0,37
	Tingkat Margin	NPM	4	6,5%	0,26
	Tingkat Kontribusi Asset	TATO	5	5%	0,25
	Perputaran Persediaan	Inventory Turnover	4	6%	0,24
<b>Perspektif Pelanggan</b>	Customer Retention	Persentase pelanggan tetap.	4	8%	0,32
	Customer Aquisiton	Persentase pertumbuhan pelanggan.	4	8%	0,32
	Customer Satisfaction	Index kepuasan pelanggan	3	9%	0,27
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>	Sistem Informasi Internal	Kesalahan Pengiriman Barang.	4	12,5%	0,5
	Ketepatan Waktu Proses	Mengukur dari PO s/d Siap diantar atau diambil	3	12,5%	0,37
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Perputaran Karyawan	Tingkat perputaran karyawan.	4	7,5%	0,3
	Produktivitas karyawan	Tingkat produktivitas	4	7,5%	0,3
	Kepuasan karyawan	Index kepuasan karyawan	4	10%	0,4
<b>Total nilai <i>Balanced Scorecard</i> tahun 2014</b>					3,9

Tabel 4.16

**Hasil Pengukuran 4 Perspektif *Balanced Scorecard* Tahun 2015**

Perspektif	Pengukuran	Perhitungan	Nilai	Bobot	N x B
------------	------------	-------------	-------	-------	-------

<b>Perspektif keuangan</b>	Tingkat Investasi	ROA	3	7,5%	0,23
	Tingkat Margin	NPM	2	6,5%	0,13
	Tingkat Kontribusi Asset	TATO	5	5%	0,25
	Tingkat Perputaran Persediaan	Inventory Turnover	4	6%	0,24
<b>Perspektif Pelanggan</b>	Customer Retention	Persentase pelanggan tetap.	5	8%	0,4
	Customer Aquisiton	Persentase pertumbuhan pelanggan.	4	8%	0,32
	Customer Satisfaction	Index kepuasan pelanggan	3	9%	0,27
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>	Sistem Informasi Internal	Kesalahan Pengiriman Barang.	5	12,5%	0,62
	Ketepatan Waktu Proses	Mengukur dari PO s/d Siap diantar atau diambil	3	12,5%	0,37
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Perputaran Karyawan	Tingkat perputaran karyawan.	4	7,5%	0,3
	Produktivitas karyawan	Tingkat produktivitas	5	7,5%	0,37
	Kepuasan karyawan	Index kepuasan karyawan	4	10%	0,4
<b>Total nilai <i>Balanced Scorecard</i> Tahun 2015</b>					3,9

Tabel 4.17

**Hasil Perbandingan *Balanced Scorecard* Tahun 2014 dengan Tahun 2015**

<b>Perspektif</b>	<b>Indikator</b>	<b>Tahun 2014</b>		<b>Tahun 2015</b>	
		<b>N</b>	<b>NxB</b>	<b>N</b>	<b>NxB</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>	ROA	5	0,37	3	0,23
	NPM	4	0,26	2	0,13
	TATO	5	0,25	5	0,25
	Inventory Turnover	4	0,24	4	0,24
<b>Perspektif</b>	Persentase pelanggan tetap.	4	0,32	5	0,4

<b>Pelanggan</b>	Persentase pertumbuhan pelanggan.	4	0,32	4	0,32
	Index kepuasan pelanggan	3	0,27	3	0,27
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	Kesalahan Pengiriman Barang.	4	0,52	5	0,62
	Ketepatan waktu proses	3	0,37	3	0,37
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Tingkat perputaran karyawan.	4	0,3	4	0,3
	Tingkat produktivitas	4	0,3	5	0,37
	Index kepuasan karyawan	4	0,4	4	0,4
<b>Total Skor</b>			<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	

Setelah menganalisis perbandingan tiap–tiap pengukuran empat perspektif dalam *balanced scorecard* antara tahun 2014 dengan tahun 2015 pada CV Global Mandiri Jakarta, maka telah di dapatkan skor akhir untuk masing – masing *balanced scorecard* yaitu untuk tahun 2014 skor nya adalah sebesar 3,9, dan untuk tahun 2015, diperoleh skor akhir sama dengan tahun 2014 yaitu 3,9. Maka kinerja CV Global Mandiri untuk kedua tahun yaitu tahun 2014 dan 2015 sama – sama **BAIK** yang berarti, kinerja CV Global Mandiri telah mendekati standar normal atau target perusahaan atau sedikit dibawah standar normal, namun telah menunjukkan perbaikan baik dari

segi kuantitas (produktivitas, rendemen, dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu, dan sebagainya).

Walaupun dalam kinerja keuangan CV Global Mandiri di tahun 2015 sempat mengalami penurunan yang cukup signifikan pada ROA dan NPM dari tahun 2014 yang membuat skor untuk kinerja keuangan rendah, namun pada tahun 2015 hasil pengukuran untuk *customer retention*, tingkat kesalahan pengiriman barang dan produktivitas karyawan telah meningkat sehingga dapat menopang penurunan skor yang terjadi pada perspektif keuangan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja keuangan tidak selalu



menjadi patokan dalam menilai kinerja keseluruhan dalam perusahaan. Dengan adanya perspektif pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan membuat CV Global Mandiri dapat meningkatkan kinerja keuangannya lewat ketiga perspektif lainnya. Namun dalam hal evaluasi pada CV Global Mandiri Jakarta, masih terdapat empat hal yang harus

diperhatikan agar dapat memperbaiki kinerja pada tahun berikutnya. Keempat hal tersebut adalah ROA, NPM, *customer satisfaction*, dan ketepatan waktu proses pesanan.

### 5.3. PT Tanindo Sukses Makmur

PT Tanindo Sukses Makmur, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *carton box* dan *general supplier*.

## Perhitungan *Balanced Scorecard* Tahun 2014

### Tahap 1: mengukur Bobot dan Bobot Indikator

Tabel 4.18

#### MENGUKUR BOBOT DAN BOBOT INDIKATOR

	Perspektif	KPI dan KRI	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Finansial	Current Ratio Quick Ratio ROA NPM	4	26	6,5
2	Pelanggan	Customer Retention Costemer Acquisition	2	25	12,5
3	proses internal	MCE	1	24	24
4	pembelajaran	produktivitas karyawan retensi karyawan	2	25	12,5
Total				<b>100</b>	

**Tahap 2 : Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

Tabel 4.19

MENGUKUR SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM

Perspektif	jumlah indikator	skor indikator maks	bobot indikator	skor tertimbang maks
Finansial	4	5	6,5	130
Pelanggan	2	5	12,5	125
Proses				
Internal	1	5	24	120
Pembelajaran	2	5	12,5	125
<b>Total</b>				<b>500</b>

$\text{Rumus Skor Tertimbang Maksimum} = \text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor Indikator maksimum} \times \text{Bobot Indikator}$
---

**Tahap 3 : Mengukur Jumlah Skor Tertimbang**

Pemberian nilai A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, dan E = 1 untuk masing-masing indicator adalah berdasarkan lima kriteria masing-masing indicator yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus.

Tabel 4.20

MENGUKUR JUMLAH SKOR TERTIMBANG

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Finansial	Current Ratio	B	4
	Quick Ratio	B	4
	ROA	E	1
	NPM	E	1
	<b>Total</b>		
Pelanggan	Customer Retention	A	5
	Costemer Acquisition	D	2
<b>Total</b>			<b>7</b>

Proses Internal	MCE	C	3
<b>Total</b>			<b>3</b>
Pembelajaran	produktivitas karyawan	D	2
	retensi karyawan	E	1
<b>Total</b>			<b>3</b>

#### Tahap 4 : Mengukur Nilai Akhir per Komponen

Tabel 4.21

##### MENGIKUTIR NILAI AKHIR PER KOMPONEN

Perspektif	Skor Tertimbang maks	Skor tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Finansial	130	65	50%
Pelanggan	125	87,5	70%
Proses Internal	120	72	60%
Pembelajaran	125	37,5	30%

Rumus nilai akhir komponen (0-100) = (skor tertimbang/skor tertimbang maksimum)100

#### Tahap 5 : Menghitung Nilai Akhir Total atau Total Score

Tabel 4.22

##### MENGIKUTIR NILAI AKHIR TOTAL

Perspektif	Jumlah Score Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Finansial	10	6,5	65
Pelanggan	7	12,5	87,5
Proses Internal	3	24	72
Pembelajaran	3	12,5	37,5
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			<b>262</b>

Rumus nilai akhir total = (Jumlah skor tertimbang/Jumlah skor tertimbang maksimum)100% = (262/500)100% = **52,4%**

Selanjutnya yaitu menggunakan kriteria standar :

Tabel 4.23

## KRITERIA STANDAR PENGUKURAN BSC

Kondisi	Kategori	Total Score
SANGAT SEHAT	AAA	>95
	AA	80%<TS<95%
	A	65%<TS<80%
KURANG SEHAT	BBB	50%<TS<65%
	BB	40%<TS<50%
	B	30%<TS<40%
TIDAK SEHAT	CCC	20%<TS<30%
	CC	10%<TS<20%
	C	TS<10

Kesimpulan yang diperoleh adalah perusahaan dengan nilai total skor pada tahun 2014 yaitu sebesar 52,4% bahwa perusahaan telah masuk kondisi Kurang Sehat dengan kategori BBB. Hal ini dikarenakan rendah nya perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. dari perspektif keuangan yaitu hanya memiliki nilai sebesar 65 dan perspektif pembelajaran yaitu sebesar 37,5, hal ini dikarenakan terlalu besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga pendapatan yang diperoleh menjadi rendah, hal ini mengakibatkan ROA dan NPM yang memiliki nilai rendah, sehingga

perusahaan harus meningkatkan penjualan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak terlalu penting agar ROA dan NPM dapat meningkat. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rendahnya perspektif ini dikarenakan rendahnya tingkat kenyamanan, sarana dan prasarana yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan sehingga banyak keluar masuknya karyawan pada PT Tanindo Sukses Makmur. Sehingga yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu terus meningkatkan kenyamanan, pemberian fasilitas sehingga karyawan tersebut dapat merasa senang.

**Perhitungan *Balanced Scorecard* Untuk Tahun 2015**

**Tahap 1: mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

Tabel 4.24

MENGUKUR BOBOT INDIKATOR

	Perspektif	KPI dan KRI	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Finansial	Current Ratio Quick Ratio ROA NPM	4	26	6,5
2	Pelanggan	Customer Retention Costemer Acquisition Costomer Satisfaction	3	25	8,3
3	proses internal	MCE	1	24	24
4	pembelajaran	produktivitas karyawan retensi karyawan kepuasan karyawan	3	25	8,3
<b>Total</b>				<b>100</b>	

**Tahap 2 : Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

Tabel 4.25

MENGUKUR SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM

Perspektif	jumlah indikator	skor indikator maks	bobot indikator	skor tertimbang maks
Finansial	4	5	6,5	130
Pelanggan	3	5	8,3	124,5
Proses Internal	1	5	24	120
Pembelajaran	3	5	8,3	124,5
<b>Total</b>				<b>500</b>

Rumus Skor Tertimbang Maksimum = Jumlah Indikator x Skor Indikator maksimum x Bobot Indikator

**Tahap 3 : Mengukur Jumlah Skor Tertimbang** masing indicator adalah berdasarkan lima kriteria masing-masing Pemberian nilai A = 5, B = 4, C = 3, indikator yaitu dengan menggunakan D = 2, dan E = 1 untuk masing- nilai interval kelas dan rumus.

Tabel 4.26

MENGUKUR JUMLAH SKOR TERTIMBANG

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Finansial	Current Ratio	B	4
	Quick Ratio	C	3
	ROA	E	1
	NPM	E	1
	<b>Total</b>		<b>9</b>
Pelanggan	Customer Retention	A	5
	Costemer Acquisition	C	3
	Costomer Satisfaction	A	5
	<b>Total</b>		<b>13</b>
Proses Internal	MCE	C	3
	<b>Total</b>		<b>3</b>
Pembelajaran	produktivitas karyawan	C	3
	retensi karyawan	E	1
	kepuasan karyawan	B	4
	<b>Total</b>		<b>8</b>

**Tahap 4 : Mengukur Nilai Akhir per Komponen**

Tabel 4.27

MENGUKUR NILAI AKHIR PER KOMPONEN

Perspektif	Skor Tertimbang maks	Skor tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Finansial	130	58,5	45%
Pelanggan	124,5	107,9	86,6%
Proses Internal	120	72	60%
Pembelajaran	124,5	66,4	53,5%

Rumus nilai akhir komponen (0-100) = (skor tertimbang/skor tertimbang maksimum)100

**Tahap 5 : Menghitung Nilai Akhir Total atau Total Score**

Tabel 4.28

**MENGHITUNG NILAI AKHIR TOTAL**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Score Indikator</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang</b>
Finansial	9	6,5	58,5
Pelanggan	13	8,3	107,9
Proses Internal	3	24	72
Pembelajaran	8	8,3	66,4
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			<b>304,8</b>

Rumus nilai akhir total = (Jumlah skor tertimbang/Jumlah skor tertimbang maksimum)100% = (304,8/500)100% = **60,96%**

Selanjutnya yaitu menggunakan kriteria standar :

Tabel 4.28

**KRITERIA STANDAR BSC**

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Score</b>
SANGAT SEHAT	AAA	>95%
	AA	80%<TS<95%
	A	65%<TS<80%
KURANG SEHAT	BBB	50%<TS<65%
	BB	40%<TS<50%
	B	30%<TS<40%
TIDAK SEHAT	CCC	20%<TS<30%
	CC	10%<TS<20%
	C	TS<10

Kesimpulan yang diperoleh pada tahun 2015 yaitu perusahaan dengan nilai total skor 60,96%, bahwa perusahaan telah masuk kondisi Kurang Sehat dengan kategori BBB,

tetapi jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2014 yang memiliki skor akhir sebesar 52,4% bahwa dalam peningkatan skor nilai yang

diperoleh perusahaan sudah mengalami peningkatan walaupun perusahaan masih masuk kedalam kategori BBB yang artinya Kurang Sehat. Namun hal ini dikarenakan rendahnya perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. dari perspektif keuangan yaitu hanya memiliki nilai sebesar 58 dan pembelajaran yaitu sebesar 66,4. Hal ini dikarenakan terlalu besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga pendapatan yang diperoleh menjadi rendah, dan akibatnya ROA dan NPM yang dimiliki perusahaan menjadi rendah, sehingga perusahaan harus melakukan peningkatan penjualan dan mengurangi biaya-biaya agar ROA dan NPM dapat meningkat. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rendahnya perspektif ini dikarenakan rendahnya tingkat kenyamanan, sarana dan prasarana yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan sehingga banyak keluar masuknya karyawan pada PT Tanindo Sukses Makmur. Sehingga yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu terus meningkatkan kenyamanan, pemberian fasilitas

sehingga karyawan tersebut dapat merasa nyaman dan aman bekerja di perusahaan.

## 5. Simpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini memberikan hasil sebagai berikut.

- a. Ketiga perusahaan memiliki pendekatan *Balanced Scorecard* yang agak berbeda, namun tetap menggunakan empat perspektif yang sama.
- b. Penetapan bobot dan skor ditentukan sendiri oleh perusahaan dengan mempertimbangkan target yang hendak dicapai untuk tiap-tiap perspektif.
- c. Indikator yang digunakan untuk tiap-tiap perspektif juga bervariasi, tergantung pada target yang hendak dicapai, dan jenis indikator juga dapat berbeda-beda.
- d. Ketiga perusahaan menghasilkan nilai *Balanced Scorecard* yang bervariasi. Untuk PT Cahaya Harapan Satya Printing dan CV Global Mandiri telah menunjukkan kinerja BSC yang baik, namun untuk PT Tanindo



Sukses Makmur belum menunjukkan kinerja BSC yang baik. Bagi PT Cahaya Harapan Satya Printing dan CV Global Mandiri, kinerja ini dapat terus dipertahankan. Sedangkan untuk PT Tanindo Sukses Makmur kinerja BSC harus segera ditingkatkan menuju kondisi dengan kategori A, yaitu sehat.

Bagi perusahaan yang saat ini sedang mempertimbangkan untuk menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat mengadaptasi salah satu contoh dari ketiga perusahaan yang telah dianalisis. Perusahaan dapat melakukan adaptasi sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

#### Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent (2013), *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard*, Malcom Baldrige, Leans Six Sigma Suplly Chain Management, Tri-Al-Bros Publishing, Jakarta.
- Halim, Abdul (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Hansen, Don. R., Maryanne M. Mowen, (2009a), *Akuntansi Manajemen*, Edisi 8, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, Don. R., Maryanne M. Mowen, (2009b), *Akuntansi Manajemen*, Edisi 8, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Luis, Suwardi dan Biromo (2013), *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahmudi (2013), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi 2, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy (2013), *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia, Jakarta.
- Reeve, James M., (2009), *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia*, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Suprayitno, Eddy (2011), *Perspektif Balanced Scorecard*, diakses dari <http://ekonomi.kompasiana.com>, diunduh 3 Oktober 2015.
- Wibowo, (2013), *Manajemen Kinerja*, Edisi 3, Cetakan 6, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/analytical-tools/scorecard>