

ANALISIS EVALUASI KINERJA PT. CITRA AGUNG BUSANA DENGAN MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Haryadi Sarjono

Email: hsarjono@bundamulia.ac.id

Penulis

Haryadi Sarjono adalah staf pengajar tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara. Bidang peminatan: manajemen sains, studi kelayakan bisnis dan ekonomi.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen PT. Citra Agung Busana, Jakarta Utara, yang khusus memproduksi kemeja pria merek **PLATINI**, dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced ScoreCard*, dimana terdapat empat perspektif yang diukur yaitu : perspektif keuangan (laporan keuangan), perspektif pelanggan (kuesioner), perspektif proses bisnis internal (kuesioner) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kuesioner). Produk Platini ini dipasarkan di 60 counter di Matahari dan Ramayana Departement Store disekitar Jakarta, dengan jumlah karyawan sekitar 221, dimana 200 orangnya adalah *Sales Promotion Girl* (SPG) dan sisanya 21 orang merupakan karyawan tetap perusahaan.

Metode penelitian yang dipakai adalah metode deskriptif dengan jenis penelitiannya studi kasus. Teknik analisa data yang digunakan menggunakan pengolahan data primer, seperti : studi lapangan, wawancara, kuesioner dan juga data sekunder dengan pengumpulan data dari perusahaan yang berupa laporan keuangan.

Dengan menggunakan metode penelitian tersebut diatas, diperoleh hasil penelitian bahwa, kinerja PT. Citra Agung Busana yang selama ini diukur dengan menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dan terukur tentang aspek-aspek non finansial perusahaan. Dengan mencoba menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced ScoreCard*, didapat hasil yang lebih lengkap dan komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek, diperoleh skor total 31, yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja PT. Citra Agung Busana berada

dalam kriteria baik, untuk skor maksimum yang dapat diperoleh yaitu 40 sedangkan skor minimum yang dapat diperoleh yaitu 8, maka hasil tersebut bila kita kategorikan ke dalam 5 kelas interval berada dalam kategori Baik/Nilai 4 (empat).

Kata Kunci

Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan pertumbuhan

PENDAHULUAN

Didalam menghadapi era globalisasi saat ini yang sarat dengan informasi, banyak perusahaan melakukan pengukuran kinerjanya dengan menitik beratkan hanya pada sisi keuangan saja, sedangkan sisi keuangan dipandang tidak memadai lagi sebagai ukuran kinerja karena dianggap sudah tidak akurat lagi di dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan perusahaan. Ini disebabkan karena pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan untuk mengukur kinerja aktiva-aktiva tak berwujud dan aktiva-aktiva intelektual perusahaan yang berupa sumber daya manusia di dalam perusahaan itu sendiri.

Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Untuk mengatasi berbagai kendala yang ada, Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan suatu terobosan baru di dalam mengukur kinerja perusahaan maupun manajemennya, yang disebut dengan *Balanced ScoreCard*. Sistem ini memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, di mana selain mempertimbangkan kinerja keuangan, *Balanced ScoreCard* juga mempertimbangkan kinerja *non* keuangan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu *Balanced ScoreCard* dianggap lebih sesuai dengan iklim usaha saat ini.

Berdasarkan uraian latar belakang yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba mengkaji dan membahas beberapa masalah yang dibatasi sebagai berikut:

- Bagaimana pengukuran kinerja PT. Citra Agung Busana hingga saat ini ?
- Bagaimana bila *Balanced ScoreCard* diterapkan sebagai sistem pengukuran kinerja alternatif pada PT. Citra Agung Busana ?

LANDASAN TEORI

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Pada umumnya banyak perusahaan menilai kinerja perusahaannya hanya melihat aspek keuangannya saja yaitu dengan pendekatan tradisional. Namun sekarang pendekatan tradisional dianggap sudah tidak memadai lagi untuk mengukur

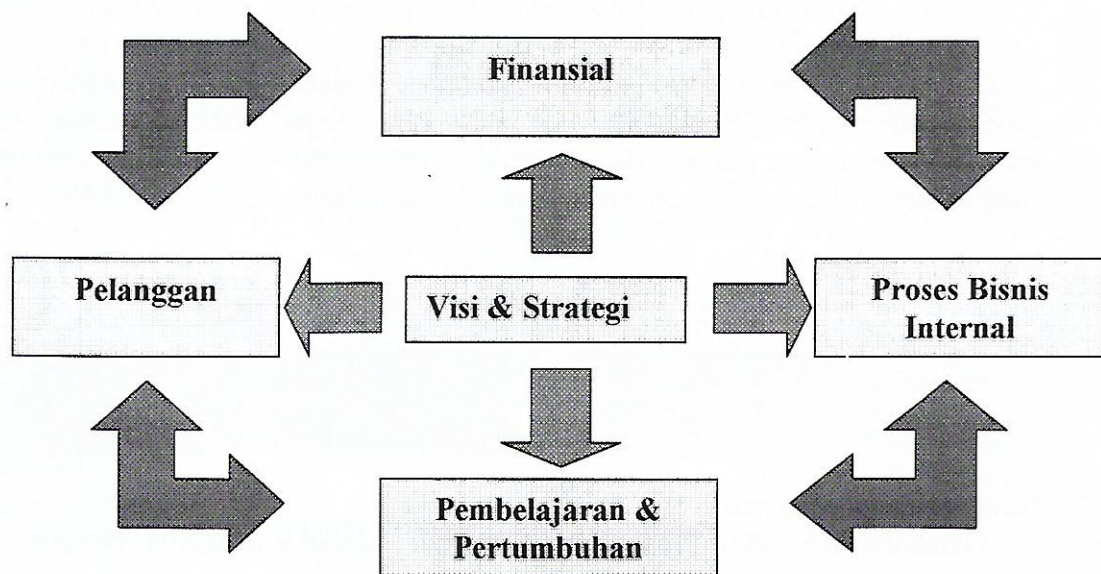
kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan ketidakmampuan untuk mengukur harta tidak berwujud dan harta sumber daya manusia serta ketidakmampuan memberikan informasi mengenai kondisi unit bisnis kepada manajemen perusahaan.

Melihat keterbatasan – keterbatasan tersebut Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan suatu sistem penilaian kinerja yang disebut *Balanced ScoreCard*. *Balanced ScoreCard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2001 : 11) *Balanced ScoreCard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 16) *Balanced ScoreCard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced ScoreCard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced ScoreCard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 22) mengatakan bahwa di dalam *Balanced ScoreCard* terdapat 4 Perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

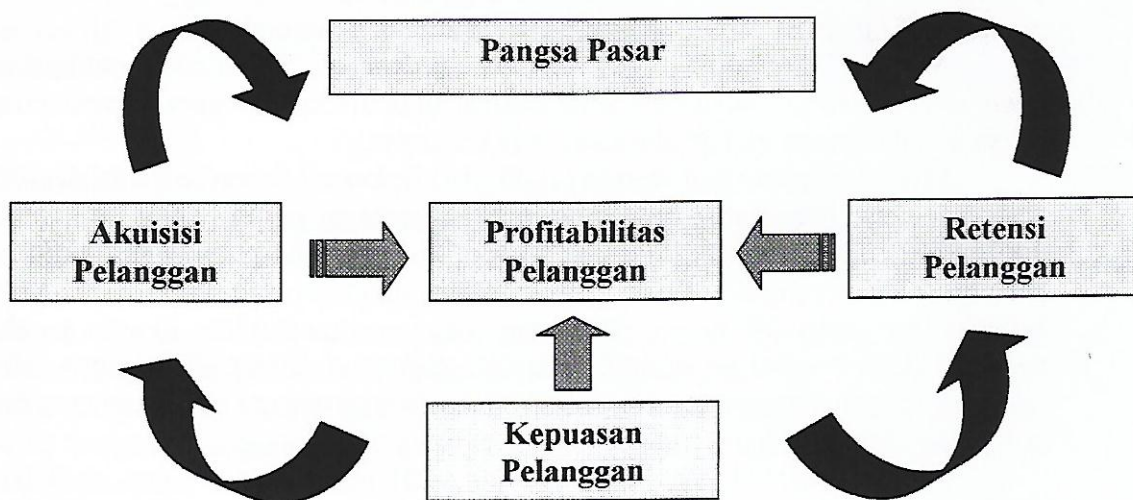


Sumber : Husein, Umar 2000 : 170

Gambar 1. Empat Perspektif dalam *Balanced ScoreCard*

Dewasa ini pelanggan dianggap penting karena mengingat semakin ketatnya persaingan untuk mempertahankan pelanggan lama dan merebut

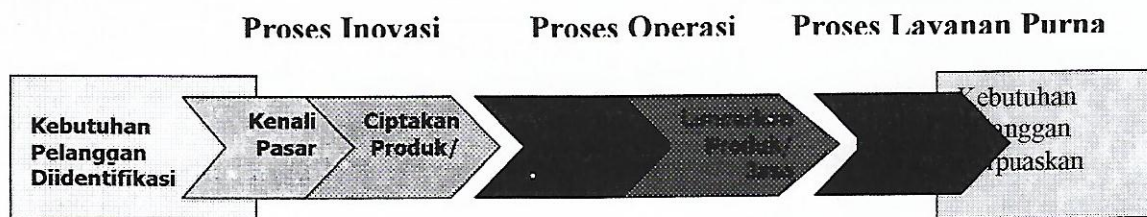
pelanggan baru. Pada masa lalu perusahaan atau organisasi seringkali mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada inovasi dan teknologi tanpa kewajiban mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi kini konsumen memiliki begitu banyak pilihan, oleh karena itu banyak perusahaan yang berlomba-lomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan pasar.



Sumber : Sony Yuwono (2004 : 35)

Gambar 2. Perspektif Pelanggan dalam pendekatan *Balanced ScoreCard*

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, pelanggan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.



Sumber : Sony Yuwono (2003 : 41)

Gambar 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Generik

ANALISIS PENELITIAN

PT. Citra Agung Busana merupakan salah satu penyedia produk kemeja pria di Indonesia. Pengukuran kinerja didasari atas laporan keuangan yang disusun sesuai

dengan prinsip dan praktek akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Penilaian kinerja keuangan PT. Citra Agung Busana, dilakukan melalui analisis laporan keuangan yang terdiri dari data neraca dan data rugi/laba untuk mengukur *profitabilitas* perusahaan, dan perhitungan rasio keuangan untuk mengukur posisi keuangan perusahaan.

1. Data Laba/Rugi

Dari data penjualan bersih tahun 2004 adalah sebesar Rp. 2.004.247.885 dan tahun 2005 sebesar Rp. 2.094.630.195 mengindikasikan adanya peningkatan penjualan sebesar Rp. 90.382.310 atau 4,5 %, sedangkan di tahun 2004 laba/rugi PT. Citra Agung Busana ke tahun 2005 sebesar Rp. 4.628.598 atau 7,03%. Hal ini disebabkan karena kegiatan perusahaan sudah menunjukkan keadaan yang semakin baik dan produk perusahaan sudah semakin dikenal sehingga banyak orang menggunakan merek kemeja pria **Platini**, yang menyebabkan peningkatan penjualan serta keuntungan bagi perusahaan,

2. Neraca

• Aktiva

Total aktiva lancar PT. Citra Agung Busana pada tahun 2004 mencapai Rp. 2.347.859.488 ke tahun 2005 adalah sebesar Rp. 2.548.707.818 menunjukkan kenaikan sebesar Rp. 200.848.330 atau senilai 8,55%. Kenaikan yang terjadi disebabkan karena adanya minat dari masyarakat untuk menggunakan produk perusahaan.

Dilihat dari total aktiva tetap PT. Citra Agung Busana pada tahun 2004 adalah sebesar Rp. 2.539.684.254 ke tahun 2005 adalah sebesar Rp. 2.478.890.927 mengalami penurunan sebesar (Rp. 60.793.327) atau sebesar (-2,39%).

• Kewajiban

Pada tahun 2004 total kewajiban lancar pada PT. Citra Agung Busana adalah sebesar Rp. 870.715.064 ke tahun 2005 adalah sebesar Rp. 891.263.881 menunjukkan peningkatan sebesar Rp. 20.548.817 atau 2,36%.

3. Ekuitas

Ekuitas pada PT. Citra Agung Busana pada tahun 2004 adalah Rp. 3.607.434.505 ke tahun 2005 sebesar Rp. 3.677.884.191 menunjukkan peningkatan sebesar Rp. 70.449.686 atau sebesar 1,95%.

Tabel 1. Perbandingan Data Keuangan PT. Citra Agung Busana tahun 2004 dan 2005

LAPORAN KEUANGAN	PERIODE			
	2004	%	2005	%
Laporan Laba/Rugi				
Penjualan Bersih	2.004.247.885		2.094.630.195	
Laba Bersih	65.821.088		70.449.686	
Neraca				
Total Aktiva Lancar	2.347.859.488		22.548.707.818	
Total Aktiva Tetap	2.539.684.254		2.478.890.927	
Total Kewajiban Lancar	870.715.064		891.263.881	
Total Ekuitas	3.607.434.505		3.677.884.191	
PERBANDINGAN				
Berkurang / Bertambah				
Laporan Laba/Rugi				
Penjualan Bersih			90.382.310	4,5
Laba Bersih			4.628.598	7,0
Neraca				
Total Aktiva Lancar			200.843.330	8,55
Total Aktiva Tetap			(60.793.327)	-2,39
Total Kewajiban Lancar			20.548.817	2,36
Total Ekuitas			70.449.686	1,95

Sumber : Laporan keuangan PT. Citra Agung Busana 2006 + diolah penulis

3. Analisis rasio keuangan

Penilaian analisis rasio keuangan dibagi menjadi empat bagian, yaitu liquidity ratios, debt ratios, profitability ratios dan asset activity ratios, di mana masing-masing hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Analisis Rasio Keuangan. PT. Citra Agung Busana tahun 2004 dan 2005

RASIO	2004	2005
Rasio Likuiditas		
Current Ratio	2,69 kali	2,85 kali
Quick Ratio	1,29 kali	1,41 kali
Rasio Solvabilitas		
Rasio Hutang atas Modal	0,64 kali	0,65 kali
Rasio Hutang Atas Aktiva	0,34 kali	0,34 kali
Rasio Rentabilitas		
Profit Margin	3,2%	3,3%
Gross Margin Ratio	29%	31%
Return On Investment (ROI)	1,7%	1,8%

Sumber : PT. Citra Agung Busana 2006 + diolah penulis

Hasil Penilaian Kinerja PT. Citra Agung Busana berdasarkan *Balanced ScoreCard*

Penilaian kinerja berdasarkan *Balanced ScoreCard* dibagi ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- **Perspektif Keuangan**

Tabel 3. Tingkat Pengembalian Saham PT. Citra Agung Busana

Tahun	Laba/Rugi bersih (Rp)	Ekuitas (Rp)	ROE (%)
2004	65.821.088	3.607.434.505	1,82
2005	70.449.686	3.677.884.191	1,92

Sumber : PT. Citra Agung Busana 2006 + diolah penulis

Berdasarkan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat pengembalian investasi pemegang saham pada tahun 2005 mencapai 1,92% atau naik sedikit sebesar 0,1% dibanding dengan tahun 2004, sebesar 1,82%. Kecilnya tingkat pengembalian investasi pemegang saham dikarenakan kondisi keuangan negara kita yang masih morat-marit, masuknya produk Cina yang relatif harga jualnya lebih murah, dan masuknya pakaian bekas pakai yang secara tidak langsung mempengaruhi penjualan secara keseluruhan. Meskipun demikian, tujuan strategis dari perspektif keuangan cukup mengenai sasaran dengan terus meningkatnya pengembalian investasi pemegang saham (ROE) selama dua tahun terakhir.

- **Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat disimpulkan secara keseluruhan nilai rata-rata yang dihasilkan adalah 4,21. Hasil ini didapat dari penjumlahan masing-masing nilai rata-rata dari pelanggan PT. Citra Agung Busana yaitu :

$$(4,57+4,77+4,23+4,05+4,00+3,82+4,27+3,93+4,19+4,22+4,04+4,42) / 12 = 4,21$$

Dari nilai rata-rata di atas menunjukkan bahwa pelanggan merasa jasa yang ditawarkan pihak perusahaan memuaskan, sehingga strategi yang dijalankan cukup mengenai sasaran.

- **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perhitungan MCE berdasarkan perkiraan rencana pada tahun 2004 dan 2005 :

$$MCE = \frac{351}{351 + 14} = 0,962$$

Perhitungan MCE berdasarkan *realisasi* pada tahun 2004 dan 2005:

$$MCE = \frac{347}{347 + 18} = 0,950$$

Tidak tercapainya *commission days* sesuai dengan perkiraan rencana pada realisasi tahun 2004 dan 2005 sehingga menyebabkan hasil MCE tahun 2004 dan

2005 dibawah target semula. Hasil MCE adalah 0,950 sehingga strategi yang dijalankan perusahaan hampir mencapai sasaran.

• **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata yang dihasilkan 4,00 adalah didapat dari penjumlahan masing-masing nilai rata-rata tiap tabel $(4,52 + 4,14 + 3,52 + 3,76 + 4,19 + 4,71 + 4,09 + 4,14) / 8 = 4,13$ yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap PT. Citra Agung Busana sehingga strategi yang dijalankan mengenai sasaran.

Tabel 4. Rasio jumlah laba dengan jumlah karyawan tahun 2004 dan 2005

Tahun	Laba/Rugi Bersih (Rp)	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah laba per karyawan (Rp)
2004	65,821,088	21	3.134.337,52
2005	70,449,686	21	3.354.746,95

Sumber : Laporan Keuangan PT. Citra Agung Busana, 2006 + diolah penulis

Berdasarkan hasil di atas dapat terlihat bahwa peningkatan jumlah laba yang diraih setiap karyawan pada tahun 2005 mencapai Rp (3.354.746,95) atau meningkat sebesar 0,93 % dari jumlah tahun 2004 sebesar Rp (3.134.337,52). Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis dan manajerial para karyawan terus meningkat sesuai dengan sasaran strategis yang direncanakan oleh perusahaan.

3. Analisis Penelitian

Tabel 5. Analisis Penelitian

Aspek Yang Diukur	Kategori Hasil Pengukuran	Skor
I. KINERJA KEUANGAN		
1. Tingkat Pengembalian Pemegang Saham	Cukup Baik	3
Skor Keseluruhan Indikator Aspek I		3
II. KINERJA PELANGGAN		
1. Kepuasan Pelanggan	Baik	4
2. Kualitas Pelayanan	Baik	4
3. Hubungan dengan pelanggan	Baik	4
4. Citra dan Reputasi Perusahaan di mata pelanggan	Baik	4
Skor Keseluruhan Indikator Aspek II		16
III. KINERJA PROSES BISNIS INTERNAL		
1. Proses Inovasi	Baik	4
2. Proses Operasi	Baik	4
Skor Keseluruhan Indikator Aspek III		8
IV. KINERJA PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN		
1. Tingkat Kepuasan Kerja	Baik	4
Skor Keseluruhan Indikator Aspek IV		4
TOTAL SKOR ASPEK I, II, III DAN IV		31

Sumber : Hasil Penelitian Penulis 2006

Hasil penelitian menunjukkan skor keseluruhan yang diperoleh adalah 31, sedangkan skor maksimum yang dapat diperoleh yaitu 40 dan skor minimum yang dapat diperoleh yaitu 8, maka hasil tersebut bila kita kategorikan ke dalam 5 kelas interval berada dala kategori Baik/Nilai 4.

Berdasarkan analisis penelitian, maka rekomendasi yang dapat diberikan bagi PT. Citra Agung Busana dilihat dari :

❑ **Kinerja Keuangan**

Dilihat dari kinerja keuangan PT. Citra Agung Busana sudah cukup baik walaupun tingkat pengembalian investasinya masih kecil, rekomendasi yang dapat diberikan adalah perusahaan harus lebih mengefisienkan pengeluaran sehemat mungkin sehingga tingkat pengembalian investasi akan cepat meningkat.

❑ **Kinerja Pelanggan**

Dilihat dari kinerja pelanggan, PT. Citra Agung Busana hendaknya tetap memperhatikan kepuasan pelanggannya dengan melakukan survei pelanggan secara berkala sehingga perusahaan dapat tetap mempertahankan pelanggannya di kemudian hari.

□ **Kinerja Proses Bisnis Internal**

Dilihat dari kinerja proses bisnis internalnya, rekomendasi yang dapat diberikan adalah peningkatan inovasi produk yang terus menerus sehingga pelanggan tidak akan merasa bosan dengan produk PT. Citra Agung Busana

□ **Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dilihat dari kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, maka rekomendasi yang dapat diberikan adalah hendaknya PT. Citra Agung Busana juga melakukan survey secara periodic terhadap karyawannya, sehingga keinginan, harapan karyawan terhadap perusahaan dapat terus dipantau. Karena bila karyawan merasa puas atas perusahaannya maka kinerja yang diberikan terhadap perusahaan juga akan ikut meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

Niswonger, Warren, Reeve dan Fess, Prinsip-prinsip Akuntansi, Edisi 19, jilid 1, penerbit Erlangga, Jakarta, 1999

Mulyadi, Balanced ScoreCard, Edisi 2, penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001

Vincent Gaspersz, BSC dengan Six Sigma, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003

Hunger, David, J, Wheelen, Thomas, L., Manajemen Strategik, penerbit Andi Offset, Yogyakarta, 2001

Kaplan, Robert S. Norton, David P., **Balanced ScoreCard**, penerbit Erlangga, Jakarta, 2000

Kuncoro, Mudrajad, Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, penerbit Erlangga, Jakarta, 2003

Kuncoro, Mudrajad, Strategi, penerapan dan aplikasi, penerbit Erlangga, Jakarta, 2005

PT. Citra Agung Busana, Laporan Keuangan 2004 dan 2005, Jakarta, 2006

Satria, Riri, 14 tahun Balanced ScoreCard Konsep Manajemen, Majalah Swa 10/XXII, 18-31 Mei 2006, Jakarta, 2006

Tjiptono, Fandy, Strategi Pemasaran, penerbit Andi Offset, Yogyakarta, 2001

Umar, Husein, Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999

Umar, Husein, Evaluasi Kinerja Perusahaan, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004

Umar, Husein, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004

Yuwono, Sony. Sukarno, Edy. Ichsan Muhammad, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced_ScoreCard, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://balancedscorecard.com>

<http://www.damandiri.or.id/file/yurniwatiunpadbab2b.pdf>