

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA PT. MADUBARU)**

Dina Fitrianingrum

*Alumnus Prodi Akuntansi STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta
Email: efi_estrella@yahoo.com*

Sulastiningsih

*Prodi Akuntansi STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta
Email: sulastiningsih@yahoo.com*

Abstract

The objective of the research is to evaluate performance of Madubaru firm. This research use the methode of Balanced Scorecard which balancing measurement of non finance performance and finance performance. In the perspective learning and growth emphasize on the education and employees training, and also employees satisfaction. In the perspective of internal business process, it emphasize at the the level of success and organizational development. In perspective of customer emphasize at the customer satisfaction. In perspective of finance can see from finance ratio. The research have result learning and growth perspective with good performance, internal business process perspective with very good performance, customer perspective with enough performance, financial perspective estimation with good performance. At general we can assesd performanced of Madubaru firm is good and expected to be improved again.

Keyword : Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective, Internal Business Process Perspective, Customer Perspective, Financial Perspective.

PENDAHULUAN

Dalam persaingan di pasar global mengakibatkan persaingan di dalam dunia bisnis juga semakin ketat. Para pemilik perusahaan baik perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur berusaha keras dalam memajukan perusahaan. Persaingan dalam menciptakan produk/jasa yang berkualitas yang mampu memenuhi keinginan konsumen sehingga konsumen merasa puas dan tidak berpaling pada perusahaan lain. Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan tentunya pemilik perusahaan harus memulai untuk

memperbaiki perusahaan, baik itu dari segi produksi, pelayanan, strategi, struktur organisasi serta sistem kinerja dari organisasi tersebut.

Kesuksesan dan perkembangan pada setiap aktivitas bisnis dari manufaktur hingga jasa pelayanan bergantung pada bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan data penting yang dipunyai. Metode pengelolaan data inilah yang sedang dipelajari dan dipelajari kembali oleh perusahaan kecil maupun besar dimanapun untuk dapat mengukur kinerja perusahaan masing-masing. Pengukuran kinerja (*performance*

measurement) ialah penggunaan bukti secara statistik untuk memutuskan kemajuan yang sudah ditentukan oleh tujuan organisasi.

PT. Madubaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi gula dan spritus. Banyaknya permintaan dan kebutuhan konsumen akan gula dan spritus, maka perusahaan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan produk yang berkualitas. Agar mampu bertahan dengan banyaknya persaingan perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang terorganisir baik dari segi finansial maupun nonfinansial.

Selama ini, aspek keuangan memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek sehingga perusahaan kurang mampu menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Selain itu juga membuat perusahaan kurang mendayagunakan aset tidak berwujud seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kualitas produk dan lain sebagainya. Adanya kepentingan perusahaan untuk peningkatan performansi kerja selain aspek keuangan, mengharuskan perusahaan untuk mengadakan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Oleh karena itu, diterapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan, yaitu melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif pada *Balanced Scorecard*. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan

dan finansial) dalam *Balanced Scorecard*. Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui keadaan keuangan perusahaan sehingga dapat meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana, dapat menciptakan suatu proses inovasi serta memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

RERANGKA TEORITIS

Wildan (2010) meneliti tentang analisis *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT BA Bangunan). Metode pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan metode deskriptif, dan analisa data yang digunakan adalah uji validitas dan uji reabilitas, deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif. Pada pengujian validitas model yang digunakan adalah *Pearson Correlation*, sedangkan uji reabilitas pada penelitian ini menggunakan cara *One Shot*, yaitu digunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Pada metode kuantitatif menggunakan rasio-rasio seperti rasio likuiditas, rasio leverage, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas yang digunakan untuk meneliti perspektif keuangan. Metode kualitatif digunakan untuk pengukuran kinerja proses bisnis internal. Hasilnya menunjukkan, pada perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator rasio keuangan, yaitu rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio *profit margin*, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas, yang menunjukkan terdapat penurunan pada masing-masing rasio. Kinerja perspektif pelanggan diukur menggunakan indikator kepuasan pelanggan PT. BA Bangunan bahwa secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan karena jawaban atau tanggapan pelanggan menunjukkan nilai positif dan signifikan. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal bisa dilihat dari proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang telah dilakukan. Proses inovasi dengan cara mengikuti *trend*/barang yang sedang laku atau banyak dicari oleh pelanggan, proses operasi dengan cara melayani keluhan para pelanggan dengan cara memberikan konsultasi, dan proses layanan

purna jual dengan memberikan pelayanan garansi serta memberikan layanan perbaikan barang. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan PT. BA Bangunan bahwa secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Yuliani (2012) meneliti tentang pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard System* di PT. Empat Putra Mandiri Yogyakarta. Pengumpulan data menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner yang didesain menggunakan skala likert dan analisis statistika. Alat pengukuran dengan menggunakan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan). Uji validitas pengukur menggunakan metode *Pearson Correlation*, sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument. Hasil dari tingkat kinerja yang telah diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard* PT. Empat Putra Mandiri yaitu: pada perspektif finansial dengan nilai 3,08333 dalam kategori kurang baik, pada perspektif pelanggan dengan nilai 3,51818 dalam kategori baik, pada perspektif proses internal dengan nilai 3,21875 dalam kategori kurang baik dan perspektif inovasi dan pembelajaran dengan nilai 3,08929 dalam kategori kurang baik. Sehingga secara keeluruhan kinerja PT. Empat Putra Mandiri adalah kurang baik.

Nugroho (2013) meneliti tentang analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balance Scorecard* (studi kasus PT. Wijaya Karya). Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer (wawancara dan angket atau kuesioner) dan sekunder (buku, jurnal, artikel, internet, literatur, dokumen serta sumber-sumber lain yang berhubungan dengan penelitian). Alat pengukuran dengan menggunakan pengujian validitas (tingkat keaslian), uji reliabilitas (tingkat keandalan), deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif. Hasil dari tingkat kinerja yang telah diukur dari empat perspektif *Balance Scorecard* PT. Wijaya Karya yaitu: pada perspektif keuangan digunakan 5

rasio yaitu: Rasio Likuiditas, Rasio Leverage, Rasio Profit Margin, Rasio Profitabilitas, Rasio Aktivitas. Kelima rasio tersebut diuji ke perusahaan PT Wijaya Karya, hasilnya menunjukkan kinerja yang baik. Pada perspektif pelanggan kemampuan PT Wijaya Karya berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para pelanggannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak pelanggan dan supplier PT Wijaya Karya tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan. Pada perspektif bisnis internal meliputi proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang memberikan nilai positif juga. Serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemampuan PT Wijaya Karya berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para karyawannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Mengukur kinerja PT. Wijaya Karya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang memuaskan.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat pengembangan karir karyawan dan pencapaian kriteria pendukung keberhasilan *team*.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal
Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif proses internal yaitu tingkat keberhasilan dan pengembangan organisasi.
3. Perspektif Pelanggan
Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan yaitu atribut produk dan jasa, citra (*image*) perusahaan dan hubungan dengan pelanggan/pembeli.

4. Perspektif Finansial

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif finansial ini adalah sebagai berikut :

1) *Gross Margin* (keuntungan kotor)

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$GM = \frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Keuntungan kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6%.

2) *Net Profit Margin* (keuntungan bersih)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$NPM = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Keuntungan bersih dianggap buruk apabila kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

3) Return On Assets (ROA)

Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba (profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

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

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

4) Current Ratio

Bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

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

Current ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila lebih dari 200%.

5) Total Asset Turnover (TATO)

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, sedang apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%.

Kriteria pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut, *Gross Margin* (keuntungan kotor) dan *Net Profit Margin* (keuntungan bersih) adalah angka kritis 6%. Kriteria ROA adalah sebesar 7%, untuk current ratio adalah sebesar 200%, sedangkan untuk variabel TATO adalah sebesar 100%. Kriteria tersebut dapat dilihat pada ringkasan tabel kriteria sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria

Rasio	Kriteria		
GM	< 6%	6%	> 6%
	Buruk	Sedang	Baik
NPM	< 6%	6%	> 6%
	Buruk	Sedang	Baik
ROA	< 7%	7%	> 7%
	Buruk	Sedang	Baik
Curren Ratio	< 200%	200%	> 200%
	Buruk	Sedang	Baik
TATO	< 100%	100%	> 100%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Widodo (2011:70)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer. Metode yang digunakan adalah kuesioner yaitu sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa. Menyebarkan kuesioner masing-masing sebanyak 30 responden untuk pelanggan dan 40 responden untuk karyawan.

Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka

Yaitu melakukan telaah, eksplorasi, dan mengkaji berbagai literatur pustaka yang berupa buku-buku, artikel, jurnal, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Yaitu penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen PT. Madubaru berupa jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, serta profil perusahaan.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Dengan *Balance Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* membagi pengukuran kinerja dalam perspektif non keuangan dan perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu meliputi:

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 40 karyawan dengan jumlah pernyataan 13 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 2

Gambaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim: 40 eksemplar	40	100 %
Kuesioner yang tidak kembali: 3 eksemplar	3	7,5 %
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	37	92,5 %

Sumber: data diolah

Dari tabel 2 menunjukkan bahwa total 40 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan, hanya 3 kuisisioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu dan adanya kuisisioner yang hilang atau tidak kembali.

Tabel 3

Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	21	56,76 %
	Wanita	16	43,24 %
	Total	37	100 %

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 3, jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 21 responden atau 56,76% berjenis kelamin pria dan 16 responden atau 43,24

% berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Bivariate Correlation Pearson* dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas dari 13 pernyataan yang dinyatakan valid adalah 12 pernyataan.

Hasil uji reliabilitas 12 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,870. Menunjukkan bahwa kuesioner *realible* (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 37 kuesioner yang terdiri dari 12 pernyataan yang dianggap valid dapat ditentukan interval untuk mengetahui kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Skala minimal yang digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 12 \times 37 \times 5 \\ &= 2.220 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 12 \times 37 \times 1 \\ &= 444 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2.220 - 444) : 5 \\ &= 355,2 \end{aligned}$$

Sehingga:

444 - 799,2 → dikategorikan sangat tidak setuju

800,2 - 1.155,4 → dikategorikan tidak setuju

1.156,4 - 1.510,6 → dikategorikan netral

1.511,6 - 1.865,8 → dikategorikan setuju

1.866,8 - 2.221 → dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.647 maka total indeks kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan setuju karena berada pada interval 1.511,6 – 1.865,8. Hal ini berarti kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan baik.

2. Perspektif Proses Internal

Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 40 karyawan dengan jumlah pernyataan 10 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner proses internal:

Tabel 4
Gambaran Perspektif Proses Internal

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim: 40 eksemplar	40	100 %
Kuesioner yang tidak kembali: 3 eksemplar	3	7,5 %
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuesioner yang dapat diolah	37	92,5 %

Sumber: data diolah

Dari tabel 4 menunjukkan bahwa total 40 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan, hanya 3 kuisisioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu dan adanya kuisisioner yang hilang atau tidak kembali.

Tabel 5
Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Proses Internal

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	21	56,76 %
	Wanita	16	43,24 %
	Total	37	100 %

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5, jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 21 responden atau 56,76% berjenis kelamin pria dan 16 responden atau 43,24 % berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Bivariate Correlation Pearson* dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas dari 10 pernyataan yang dinyatakan valid adalah 10 pernyataan juga.

Hasil uji reliabilitas 10 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,924. Menunjukkan bahwa kuesioner *realible* (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 37 kuesioner yang terdiri dari 10 pernyataan yang dianggap valid dapat ditentukan interval untuk mengetahui kinerja Perspektif Proses Internal. Skala minimal yang digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 37 \times 5$$

$$= 1.850$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 37 \times 1$$

$$= 370$$

$$\text{Interval} = (1.850 - 370) : 5$$

$$= 296$$

Sehingga:

370 - 666 → dikategorikan sangat tidak setuju

667 - 963 → dikategorikan tidak setuju

964 - 1.260 → dikategorikan netral

1.261 - 1.557 → dikategorikan setuju

1.558 - 1.854 → dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.778 maka total indeks kinerja proses internal adalah 1.778 yang dikategorikan sangat setuju karena berada pada interval 1.558 – 1.854. hal ini berarti kinerja internal perusahaan sudah optimal/sangat baik.

3. Perspektif Pelanggan

Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 30 pelanggan dengan jumlah pernyataan 11 poin. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner proses internal:

Tabel 6
Gambaran Perspektif Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dikirim: 30 eksemplar	30	100 %
Kuesioner yang tidak kembali: 0	0	0 %
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuesioner yang dapat diolah	30	100 %

Sumber: data diolah

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa total 30 kuisisioner yang dibagikan ke pihak pelanggan tidak ada kuisisioner yang tidak kembali.

Tabel 7

Karakteristik Responden Penelitian Perspektif Pelanggan

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	9	30 %
	Wanita	21	70 %
	Total	30	100 %

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 7, jika dilihat dari jenis kelamin, responden dari penelitian ini terdiri dari 9 responden atau 30 % berjenis kelamin pria dan 21 responden atau 70 % berjenis kelamin wanita dari jumlah keseluruhan responden.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Bivariate Correlation Pearson* dilakukan dengan SPSS 17 for windows. Setelah dilakukan uji validitas dari 11 pernyataan yang dinyatakan valid adalah 10 pernyataan.

Hasil uji reliabilitas 10 pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,869. Menunjukkan bahwa kuesioner *realible* (baik) dan apabila kuesioner digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 10 pernyataan yang dianggap valid dapat ditentukan interval

untuk mengetahui kinerja Perspektif Proses Internal. Skala minimal yang digunakan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk mengolah data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 11 \times 37 \times 5$$

$$= 2.035$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 37 \times 1$$

$$= 370$$

$$\text{Interval} = (2.035 - 370) : 5$$

$$= 333$$

Sehingga:

370 - 703 → dikategorikan sangat tidak setuju

704 - 1.037 → dikategorikan tidak setuju

1.038 - 1.371 → dikategorikan netral

1.372 - 1.705 → dikategorikan setuju

1.706 - 1.854 → dikategorikan sangat setuju

Indeks yang diperoleh dari total nilai kuesioner di atas adalah 1.261 maka total indeks kepuasan pelanggan adalah 1.261 yang dikategorikan netral karena berada pada interval 1.038 – 1.371. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan, tetapi perusahaan harus terus meningkatkan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan.

4. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi.

Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara

keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Nugroho, 2013:81).

1) *Gross Margin* (Keuntungan Kotor)

a. Pengertian

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

b. Perhitungan dengan *Gross Margin* (Keuntungan Kotor)

$$\text{GM} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} (2012) \text{ GM} &= \frac{43.363.335.402}{180.965.471.965} \times 100\% \\ &= 23,96\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2013) \text{ GM} &= \frac{65.665.894.241}{423.367.296.250} \times 100\% \\ &= 15,51\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 8

Tabel Perhitungan GM

Tahun	Laba Kotor	Penjualan Bersih	GM
2012	43.363.335.402	180.965.471.965	23,96 %
2013	65.665.894.241	423.367.296.250	15,51 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 8 diketahui laba kotor dan penjualan bersih dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan, tetapi dihitung berdasarkan *Gross Margin* mengalami penurunan sebesar 8,45% (23,96% menjadi 15,51%). Dilihat dari hasil perhitungan GM yang menunjukkan GM > 6% (Widodo, 2011:70), hal ini

berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

2) *Net Profit Margin* (Keuntungan Bersih)

a. Pengertian

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

b. Perhitungan dengan *Net Profit Margin* (Keuntungan Bersih)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} (2012) \text{ NPM} &= \frac{29.061.888.455}{180.965.471.965} \times 100\% \\ &= 16,06\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2013) \text{ NPM} &= \frac{42.933.678.104}{423.367.296.250} \times 100\% \\ &= 10,14\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 9
Tabel Perhitungan NPM

Tahun	Keuntungan Bersih	Total Penjualan	NPM
2012	29.061.888.455	180.965.471.965	16,06%
2013	42.933.678.104	423.367.296.250	10,14%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 9 diketahui laba bersih dan total penjualan dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan, tetapi dihitung berdasarkan NPM mengalami penurunan sebesar 5,92% (16,06% menjadi 10,14%). Dilihat dari hasil perhitungan NPM > 6% (Widodo, 2011:70), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

3) *Return On Assets (ROA)*

a. Pengertian

Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba (profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

b. Perhitungan dengan *Return On Assets (ROA)*

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

$$\begin{aligned} (2012) \text{ ROA} &= \frac{29.061.888.455}{304.248.280.373} \times 100\% \\ &= 9,55\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2013) \text{ ROA} &= \frac{42.933.678.104}{315.807.285.295} \times 100\% \\ &= 13,59\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 10
Tabel Perhitungan ROA

Tahun	Keuntungan Bersih	Total Aset	ROA
2012	29.061.888.455	304.248.280.373	9,55%
2013	42.933.678.104	315.807.285.295	13,59%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 10 diketahui laba bersih dan total aset dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan, dan perhitungan berdasarkan ROA mengalami peningkatan sebesar 4,04% (9,55% menjadi 13,59%). Dilihat dari hasil perhitungan ROA > 7% (Widodo, 2011:70), hal ini berarti PT. Madubaru dinilai baik karena mampu memperoleh laba (profitabilitas) yang baik kaitannya dengan penjualan dan total aktiva.

4) *Current Ratio (CR)*

a. Pengertian

Bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya.

b. Perhitungan dengan *Current Ratio* (CR)

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

$$\begin{aligned} (2012) \text{ CR} &= \frac{231.982.587.655}{304.248.280.373} \times 100\% \\ &= 76,25\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2013) \text{ CR} &= \frac{231.726.268.235}{189.683.587.616} \times 100\% \\ &= 122,16\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 11
Tabel Perhitungan CR

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	CR
2012	231.982.587.655	304.248.280.373	76,25 %
2013	231.726.268.235	189.683.587.616	122,16 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 11 diketahui bahwa untuk tahun 2012 perhitungan CR sebesar 76,25%, dari hasil ini disimpulkan bahwa perusahaan PT. Madubaru tidak mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Tahun 2013 mengalami peningkatan dalam perhitungan CR sebesar 45,91% (76,25% menjadi 122,16%). Hal ini menunjukkan bahwa untuk tahun 2013 PT. Madubaru mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Apabila $CR < 200\%$ (Widodo, 2011:70), maka PT. Madubaru masih tergolong dalam keadaan buruk.

5) *Total Asset Turnover* (TATO)

a. Pengertian

Total Assets Turnover digunakan untuk mengukur kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva yang berputar pada suatu periode atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk

menghasilkan "revenue" atau untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva.

b. Perhitungan dengan *Total Asset Turnover* (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} (2012) \text{ TATO} &= \frac{180.965.471.965}{304.248.280.373} \times 100\% \\ &= 59,48\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2013) \text{ TATO} &= \frac{423.367.296.250}{315.807.285.295} \times 100\% \\ &= 134,06\% \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

Tabel 12
Tabel Perhitungan *Total Asset Turnover* (TATO)

Tahun	Penjualan	Total Aset	TATO
2012	180.965.471.965	304.248.280.373	59,48 %
2013	423.367.296.250	315.807.285.295	134,06 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dilihat dari tabel 12 bahwa tahun 2012 perhitungan TATO sebesar 59,48%, hal ini menunjukkan bahwa PT. Madubaru tidak bisa menghasilkan penjualan yang baik atau tinggi terhadap keseluruhan perputaran aktiva selama satu periode. Pada tahun 2013 hasil perhitungan TATO mengalami kenaikan sebesar 74,58% (59,48% menjadi 134,06%). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Madubaru mengalami peningkatan dalam menghasilkan penjualan terhadap keseluruhan perputaran aktiva selama satu periode. Pada tahun 2012 perhitungan TATO PT. Madubaru $< 100\%$ (Widodo, 2011:70) maka perusahaan dikatakan masih buruk, tapi pada tahun 2013 perhitungan TATO PT. Madubaru $> 100\%$ (Widodo, 2011:70) maka perusahaan dikatakan baik.

Tabel 13
Keseluruhan Ratio

Tahun	GM	NPM	ROA	CR	TATO
2012	23,96 %	16,06 %	9,55 %	76,25 %	59,48 %
2013	15,51 %	10,14 %	13,59 %	122,16 %	134,06 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Madubaru, data diolah.

Dari tabel 13 dapat dilihat perbandingan rasio-rasio yang ada dari tahun 2012-2013. Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa untuk perhitungan menggunakan rasio GM, NPM, ROA dan TATO dapat dinilai baik, namun untuk rasio CR masih dinilai kurang baik/buruk karena CR < 200% (Widodo, 2011:70), jadi perusahaan masih harus meningkatkan kemampuannya dalam melunasi hutang jangka pendeknya.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Adapun gambaran dari tingkat kinerja yang telah diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard* PT. Madubaru yaitu pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan nilai 3,69647 dalam kategori baik. Perspektif Proses Internal dengan nilai 3,80796 dalam kategori sudah optimal/sangat baik. Perspektif Pelanggan dengan nilai 3,64527 dalam kategori netral atau cukup baik. Perspektif Finansial digunakan 5 rasio yaitu *Gross Margin* (Keuntungan Kotor), *Net*

Profit Margin (Keuntungan Bersih), *Return On Assets* (ROA), *Current Ratio* (CR) dan *Total Assets Turn Over* (TATO). Kelima rasio tersebut di uji pada perusahaan PT. Madubaru, hasilnya menunjukkan kinerja yang baik. Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Madubaru apabila dinilai dengan *Balanced Scorecard* adalah baik.

Rekomendasi

Kepada PT. Madubaru disarankan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja bisnisnya. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal dan perspektif finansial sudah dinilai baik sehingga perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan, sedangkan pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik tetapi belum maksimal sehingga perusahaan harus terus meningkatkan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan agar loyalitas pelanggan bertahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agun Rai, I Gusti (2008), *Audit Kinerja Pada Sektor Publik-Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*, Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan (2005), *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku I Edisi Kesebelas, Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul. Tjahjono, Achmad. Fakhri Husein, Muh. (2000), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (1996), "Balanced Scorecard: Transalting Strategi Info Action Bostom", *Harvard Bussines School*.
- Mahsun, Moh. (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE.
- Monika, Kussetyani Ciptani (2000), "Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Volume 2, 1 Mei: 21-35.

- Mulyadi (2001), *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Musatowifin, Ali (2002), "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi", *Jurnal Universitas Paramadina*, Volume 3, Hal 245-264, 2002.
- Nugroho, Wayan Adhitya (2013), "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balance Scorecard*". *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Srimindarti, Ceacilia (2004) "*Balance Scorecard* Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja". *Fokus Ekonomi*, April.
- Susetyo, Joko (2014), "Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*", *Jurnal Teknologi*, Volume.7, No.1, Juni: 58-60.
- Widodo, Iman (2011), "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*", *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Wijaya, Tunggul Amin (2002), *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Cetakan ke 2, Jakarta: Harvindo.
- Wildan, Mohamad (2010), "Analisis *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan". *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Wiyono, Gendro (2011), *Merancang Penelitian Bisnis Dengan ALAT SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0*, Yogyakarta: STIM YKPN.
- Yuliani, Titin (2012), "Pengukuran Kinerja Berbasis *Balance Scorecard System*". *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu EkonoI Widya Wiwaha.