

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
PADA PT. CAHAYA MULIA EDUKASI**

VIVI ANDRIANI

105730445913



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
PADA PT. CAHAYA MULIA EDUKASI**

VIVI ANDRIANI

105730445913

*Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Makassar untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana pada Jurusan Akuntansi*

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2017**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jalan Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411)860 132 Makassar 90221 Menara Iqra Lantai 7

PALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD PADA PT.
CAHAYA MULIA EDUKASI

Nama Mahasiswa : VIVI ANDRIANI

No. Stambuk : 105730445913

Jurusan : AKUNTANSI

Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan Bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diajukan di depan panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Senin Tanggal 12 Februari 2018 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 26 Jumadil awal 1439 H

12 Februari 2018 M

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Kusyairi Khalid, SE, M.Si, Ak.CA
NIDN : 0916096601


Ismail Rasulong, SE, MM
NIDN : 0905107302

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi



Ismail Rasulong, SE., MM
NIDN : 0905107302



Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA
NIDN : 0915058801

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas nama **Vivi Andriani**, NIM **10573 04459 13** ini telah diperiksa dan diterima oleh panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar. Nomor: Tahun 1439 H/2018 M dan telah dipertahankan di depan penguji pada hari Senin Tanggal 12 Februari 2018 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 26 Jumadil awal 1439 H
12 Februari 2018 M

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM

(Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM

(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM

(WD. I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

4. Penguji : 1. Dr. Agussalim HR, SE,MM

2. Ismail Rasulong, SE,MM

3. Ismail Badollahi, SE,M.Si.Ak.CA

4. Abd Salam HB,SE.M.Si.Ak.CA



KATA PENGANTAR

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat selesai dalam waktu yang telah ditentukan. Adapun judul proposal penelitian ini adalah “*Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT. Cahaya Mulia Edukasi*”.

Dalam proposal penelitian ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak terutama dari bapak Dr. H. Ansyarif Khalid, SE, M.Si, Ak, CA dan Ismail Rasulong, SE, MM, masing-masing pembimbing I dan pembimbing II, yang penuh kesabaran dan keikhlasan membimbing penulis. Adapun pihak-pihak lainnya yang juga selalu mendukung dan memberikan doa diantaranya adalah :

1. Bapak Dr.H.Abd.Rahman Rahim, SE., MM. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Ismail Rasulong, SE, MM selaku Dekan beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Bapak Ismail Badollahi,SE.,M.Si,Ak.CA selaku Ketua Jurusan beserta seluruh Dosen Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Keluarga besar dan terutama Nenek dan Kedua Orang Tua serta saudara-saudaraku yang tak pernah berhenti mendoakan kemudahan dan keberhasilan penulis.

6. Sahabat terdekat : Lisda dan Isna yang telah memberikan dukungan dan memotivasi penulis menyelesaikan skripsi ini. Semoga kekompakan, kekeluargaan, kebersamaan kita tidak pernah hilang sampai kapanpun dan terkenang sebagai memori yang indah.
7. Teman-teman Akuntansi kelas Resor angkatan 2013 yang telah memberikan kenangan indah semasa kuliah.
8. Teman-teman Kerja di PT. Cahaya Mulia Edukasi Terima kasih atas dukungan dan doa yang diberikan untuk menemani penulis menyelesaikan penelitian ini.
9. Muhammad Fahrul S.ST yang telah menjadi teman hidupku terima kasih telah menjadi idola, panutan dan motivasi penulis untuk menjadi lebih baik dalam setiap waktunya.

Proposal penelitian ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, setiap kritik dan saran yang membangun akan sangat bermanfaat demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga proposal penelitian ini berjalan lancar. Aamiin

Billahi Fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khaerat

Makassar, 07 October 2017

Penulis,

Vivi Andriani

ABSTRACT

Vivi Andriani (2017) “Analisis Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada PT. Cahaya Mulia Edukasi” Pembimbing I Ansyarif Khalid, Pembimbing II. Ismail Rasulong.

Educational institutions can function well if the its performance can be measured clearly. Educational institutions should be empowered towards optimal empowerment, by developing schools with strategic planning, a vision and mission, an independent school, empowering the community by many efforts to increase the role and participation of the community through school committees. To make schools as an education institution in high quality, it needs to be evaluated and controlled. The School achieved can be said that the institution is measurable. One alternative is offered in measuring the performance of schools is known by the Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard was introduced by Robert Kaplan and David Norton by understanding the school's mission and strategy into objectives and measures, which are arranged in four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective and the perspective of learning.

Keywords : *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, InternalBusiness Process Perspective, Learning and Growth Perspective.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Konsep Teoritis	7
1. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	7
2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	8
3. <i>Balanced Scorecard</i>	9
3.1 Perspektif Keuangan	11
3.2 Perspektif Pelanggan.....	13
3.3 Perspektif Proses Internal bisnis	16

3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	18
4. Hubungan Antar Perspektif.....	20
5. Faktor – factor yang Mempengaruhi Implementasi <i>Balanced Score card</i>	22
6. Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	27
7. Penelitian Terdahulu	31
B. Kerangka Pikir	44
C. Hipotesis	45
BAB III. METODE PENELITIAN	46
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
B. Jenis dan Sumber Data	46
C. Populasi dan Sampel	47
D. Teknik Pengumpulan Data.....	47
E. Metode Analisis	48
BAB IV. GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	51
A. Sejarah singkat berdirinya PT. Cahaya Mulia Edukasi	51
B. Tujuan Perusahaan	53
C. Visi dan Misi Perusahaan.....	53
D. Struktur Organisasi	54
E. Job Description.	54
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Kinerja Perusahaan	60
B. Analisis Kinerja Perusahaan	62

C. Hasil Analisis	66
D. Manfaat Analisis Kinerja Perusahaan	75
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN	76
A. Simpulan	76
B. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

<u>NO.</u>	<u>Judul</u>	<u>Halaman</u>
Tabel 5.1	Current Ratio.....	60
Tabel 5.2	Profit Margin.....	61
Tabel 5.3	Operating Ratio.....	61
Tabel 5.4	Return On Invesment (ROI).....	62
Tabel 5.5	Debt Ratio.....	65
Tabel 5.6	Hasil Pengukuran Prespektif Pelanggan	66
Tabel 5.7	Tingkat Kepuasan Siswa.....	67
Tabel 5.8	Hasil Pengukuran Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	68
Tabel 5.9	Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan.	69

DAFTAR GAMBAR

<u>NO.</u>	<u>Judul</u>	<u>Halaman</u>
Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	43
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di zaman yang semakin canggih sekarang, setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan. Berbagai perubahan harus dilakukan sebagai konsekuensi logis dari globalisasi, ekonomi, dan perubahan sosial politik di berbagai negara. Dengan konstelasi yang demikian setiap lembaga pendidikan sebagai tempat untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas dituntut untuk mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas lembaga pendidikan sendiri dan sumber daya manusia yang dimiliki.

Salah satu pendidikan di era Globalisasi ini adalah pendidikan bahasa salah satunya adalah bahasa Inggris yang kini menjadi bahasa dunia. Bahasa Inggris tidak hanya penting untuk dipelajari oleh seseorang ketika masih dalam masa sekolah saja, tetapi juga ketika sudah dewasa. Bahkan, untuk mendukung kemajuan karir seseorang bahasa Inggris menjadi salah satu faktor yang penting untuk dikuasai. Hal ini wajar saja, karena di era globalisasi seperti ini, banyak perusahaan yang saling bekerjasama baik dengan perusahaan dalam negeri maupun perusahaan asing. Tentunya bahasa yang akan kita gunakan saat harus berkomunikasi dengan perusahaan asing bukanlah bahasa Indonesia, tetapi bahasa Inggris yang merupakan bahasa internasional yang sudah diakui.

Ketika sudah memasuki dunia kerja, seseorang tidak lagi hanya membutuhkan kemampuan bahasa inggris dasar saja, tetapi bahasa inggris professional. Meskipun keduanya sama-sama bahasa inggris, namun terdapat beberapa perbedaan dari keduanya. Bahasa inggris dasar, umumnya terfokus pada *grammar* dan berbagai *vocabulary* yang umum digunakan sehari-hari. Sementara, pada bahasa inggris untuk bisnis, biasanya materi yang diajarkan akan lebih terfokus pada bahasa inggris yang sesuai dengan bidang bisnis yang kita jalankan. Meskipun begitu, bukan berarti kita tidak perlu belajar bahasa inggris dasar, karena untuk dapat menguasai bahasa inggris profesional dengan baik, kita harus menguasai bahasa inggris dasar terlebih dahulu.

Saat ini, mulai banyak lembaga kursus yang secara khusus mengajarkan bahasa inggris untuk profesional. Bahasa inggris ini disebut sebagai bahasa inggris profesional karena mengajarkan siswanya sesuai dengan bidang kerja (profesi) masing-masing siswa.

Meskipun terlihat sederhana, namun setiap bidang bisnis biasanya memiliki bahasa inggris yang umumnya akan berbeda dengan yang digunakan pada bisnis berbeda. Hal ini, terkait dengan istilah yang umum digunakan. Misalnya saja, seseorang yang mengerti bahasa inggris dalam bidang ekonomi mungkin akan mengalami kesulitan ketika harus mengartikan bahasa inggris untuk bidang komputer. Karena itulah, saat mengikuti program bahasa inggris profesional ini ada baiknya jika kita menyesuaikan dengan jenis bisnis tempat kita bekerja.

PT. Cahaya Mulia Edukasi mempunyai lembaga pendidikan bahasa Inggris yang bernama *Briton International English School*. Yang mempersiapkan lulusannya tersertifikasi oleh Universitas Cambridge di London Inggris, maka dari itu tenaga terampil dan sistem harusnya mewadahi hal tersebut agar strategi atau visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

PT. Cahaya Mulia Edukasi pada laporan keuangan mencetak laba di tahun 2015 pada semester I (satu) sebesar Rp 2.569.756.445,- dan semester II sebesar Rp 2.781.625.718 sedangkan biaya investasi perusahaan masing-masing Rp 517.458.369,- dan 428.730.132,- dengan total aktiva sebesar Rp 58.162.348.033,- dengan data tersebut PT. Cahaya Mulia Edukasi belum pernah melakukan evaluasi kinerja perusahaan pada perspektif keuangan sehingga keputusan investasi belum bisa dinilai efisiensi dan efektivitasnya. Sedangkan pada proses bisnis internal terdapat fenomena aneh di PT Cahaya Mulia Edukasi adalah karyawan dengan suka rela mengundurkan diri. Bahkan bukan hanya karyawan biasa, tetapi juga karyawan terbaik dengan prestasi cemerlang di perusahaan pada tahun 2015 saja karyawan mengundurkan diri sebanyak 46 karyawan dari 137 karyawan. Dari hal tersebut ada aspek yang luput dari evaluasi kinerja PT. Cahaya Mulia Edukasi yaitu perspektif bisnis internal. Karena kalau tidak ada evaluasi berkelanjutan akan mengganggu dan menghambat percepatan proses bisnis di PT. Cahaya Mulia Edukasi apalagi akan terjadi pembengkakan biaya perekrutan dan pelatihan kerja yang pada tahun 2015 saja mencapai Rp 145.937.523,-

Tidak hanya itu lembaga pendidikan bahasa Inggris kian menjamur di Indonesia timur sehingga marketshare PT. Cahaya Mulia Edukasi akan terbagi dengan pesaing-pesaing baru yang muncul di dunia usaha pendidikan berbasis bahasa.

Melakukan perubahan terhadap PT. Cahaya Mulia Edukasi dan sumber daya manusia yang dimiliki merupakan salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan. Hal itu merupakan refleksi bahwa PT. Cahaya Mulia Edukasi adalah sebuah organisasi yang merespon rangsangan atau stimulus dari lingkungan eksternal. Perubahan yang dilakukan dapat berupa revitalisasi strategi organisasi, redesain struktur organisasi, maupun penciptaan perilaku atau kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Salah satu alternatif yang ditawarkan dalam mengukur kinerja lembaga Pendidikan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced ScoreCard* ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dengan menerjemahkan misi dan strategi Pendidikan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran.

Maka dari itu penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisa kinerja keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi dengan menggunakan empat perspektif tersebut. Adapun judul penelitiannya adalah “Pengukuran *Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT. Cahaya Mulia Edukasi*”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

Sejauh mana Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* PT. Cahaya Mulia Edukasi ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja PT. Cahaya Mulia Edukasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* melalui 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bentuk empiris terhadap ilmu manajemen keuangan tentang penerapan metode *balance scorecard* dalam penilaian kinerja PT. Cahaya Mulia Edukasi.

2. Manfaat Praktis :

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi manajemen sebagai dasar mengambil keputusan pada PT. Cahaya Mulia Edukasi

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi dalam 5 bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang sedang dikaji, antara lain pengukuran kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini penulis menjelaskan mengenai lokasi penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis data, populasi dan sampel, teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Teoritis

1. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 337), Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Mulyadi (2007:359), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sementara pengertian kinerja organisasi atau kinerja lembaga pendidikan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Dari pengertian ini ada empat unsur yang terdapat dalam pengertian kinerja, yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan lembaga/organisasi.

4. Periode waktu tertentu.

Sementara Sluyter mendefinisikan kinerja organisasi seperti yang dikutip oleh Bernadine adalah efektifitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (*customer*) melalui upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan.

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005), yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:360), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen adalah untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan perhatian dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi pengangguran.

3. *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah polapersaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan & Norton *Balanced Scorecard*(2001) terdiri dari dua kata yaitu :

a. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

b. Balanced

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata (Aloysius, 2013)

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan Pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

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

3.1 Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market*. *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

1. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi

pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Tahap Bertahan (Sustain)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

3.2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu.

Perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1. Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b. Kemampuan meraih konsumen baru.

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Kemampuan mempertahankan pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalamannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok

Utama Atribut ini di bagi dalam tiga kategori

yaitu :

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

3.3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum dibagi menjadi 3 prinsip dasar yaitu:

1. Inovasi

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

2. Operasi

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

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

3. Layanan purna jual

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

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi focus, sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

3.4. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure* yaitu :

1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

4. Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari

perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada

peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini:

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan Turbulen

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan rerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

- b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. 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 perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesis berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2. Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis.

Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporateplan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Ketidakkekoherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek 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 manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

6. Manfaat dan keunggulan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi (*strategyformulation*), *Balanced Scorecard* digunakan

untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (*goals*) perusahaan. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan.

Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Pada tahap penyusunan program (*programming*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program. Dengan *Balanced Scorecard* dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif.

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaanstrategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan 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 keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

3. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat(*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (budget). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat(*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang

dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (budget). Kekohorenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda 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).

4. Terukur

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

Balanced 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 pendekatan

Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

7. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Salah satu penelitian terdahulu yang menjadi referensi adalah :

Ahmad Falah Rusdiyanto (2010), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kab. Semarang” dengan hasil sebagai berikut :

- 1 Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
- 2 Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas

pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.

- 3 Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
- 4 Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.
- 5 Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa dari keenam karakteristik pengukuran, yaitu (1) kebijakan perusahaan, (2) motivasi bekerja, (3) akses informasi dan komunikasi, (4) kondisi fisik perusahaan, (5) kepemimpinan dan, (6) beban kerja dengan gaji, menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.

Alfan Zuhairi (2014), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Komprehensif dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. PLN (Persero) distribusi Jateng dan DIY” dengan hasil sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, untuk mengetahui berapa besar keuntungan yang dihasilkan atas usaha yang telah dilakukan yang diukur dengan ROI, *Profit Margin*, dan *GrowthRate Revenue* pada tahun 2010, 2011 dan 2012, dapat

dikategorikan cukup baik. Karenakerja perspektif keuangan masih belum stabil, terjadi kenaikan yang signifikan di tahun 2011, namun pada tahun 2012, mengalami penurunan.

2. Perspektif proses bisnis internal mengukur inovasi yang telah dibuat, dimana hasil pengukuran tersebut adalah baik. Hal ini terlihat dari kinerja perspektif proses bisnis internal yang stabil dengan adanya perbaikan pelayanan dari tahun ke tahun dengan membuat inovasi dalam produk/jasa perusahaan selama tiga tahun terakhir.
3. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan produktivitas karyawan, yang terlihat dengan adanya pelatihan yang diwajibkan diikuti oleh seluruh karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kesimpulan hasil pengukuran adalah baik.

Sri Wahyuni (2010), melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros” dengan hasil sebagai berikut :

1. penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif; yaitu (a) perspektif keuangan yang terdiri atas *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Profit Margin*, dan *TATO (Total Asset Turnover)*; (b) perspektif pelanggan yang terdiri atas *Customer Retention*, *Number of Complain*, dan *Customer Acquisition*; (c) *Internal Business Process Perspective* terdiri atas *Lead Time*, *Part Million Defect Rate Error Rate*, dan *MCE*; dan perspektif yang

terakhir adalah *Learning and Growth Perspective* terdiri atas *Employee Training programme*, *Absenteeism*, dan Kepuasan Karyawan.

2. Berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio *ROA*-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2009 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan. Begitu pula dengan rasio *ROE* yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Sedangkan untuk *TATO* mengalami fluktuatif setiap tahunnya, dan *Profit Margin* yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan perspektif pelanggan, hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan terus menerus setiap tahunnya. Sedangkan *number of complain* dan *customer acquisition* tiap tahunnya mengalami penurunan. Kondisi yang hampir sama dengan *part million defect rate error rate* dan *MEC* yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Meskipun pada tahun 2010, *MEC* mengalami penurunan yang relatif kecil dari tahun 2009.

3. Penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses, pertumbuhan, dan pelanggan.

Sitti Julaiha (2010), melakukan penelitian dengan judul “*Balance Score Card (BSC) Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan*” dengan hasil sebagai berikut :

Balanced ScoreCard bila dikaitkan dengan visi dan misi organisasi terdapat 4 perspektif, yaitu: 1). perspektif finansial (*stakeholders* pemegang saham) 2). Perspektif pelanggan (*costomers*) 3). Perspektif proses bisnis internal (*internal-business*); dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

Sekolah sebagai organisasi pemerintah dan institusi yang memberikan layanan publik dibidang pendidikan dilihat dari perspektif keuangan, sekolah dipandang dapat memberikan layanan kepada masyarakat, dari perspektif pelanggan, masyarakat sebagai pengguna jasa dapat terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan sekaligus dapat mengevaluasi kinerja sekolah. Dipandang dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dapat melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). Sedangkan dari perspektif proses internal, sekolah dengan program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Ria Kurni Ajeng Pratiwi (2014), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja dengan menggunakan Balance Score Card (BSC) pada PT. PLN Persero Area Surabaya Utara” dengan hasil sebagai berikut :

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, studi pustaka dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif analisis.
3. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen mempunyai kinerja yang cukup baik, berikut adalah hasil pengukurannya:
 - a. Perspektif keuangan, untuk mengetahui berapa besar keuntungan yang dihasilkan atas usaha yang telah dilakukan yang diukur dengan ROI, *Profit Margin*, dan *GrowthRate Revenue* pada tahun 2010, 2011 dan 2012, dapat dikategorikan cukup baik. Karenakerja perspektif keuangan masih belum stabil, terjadi kenaikan yang signifikan di tahun 2011, namun pada tahun 2012, mengalami penurunan.
 - b. Perspektif pelanggan, untuk mengetahui keberlangsungan suatu usaha salah satunya dengan melihat kepuasan konsumen sebagai pengguna produk atau jasa perusahaan. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara dalam perspektif pelanggan, mempunyai kinerja yang baik yang terlihat dalam kenaikan pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun dan hasil survey menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan termasuk kategori baik.

- c. Perspektif proses bisnis internal mengukur inovasi yang telah dibuat, dimana hasil pengukuran tersebut adalah baik. Hal ini terlihat dari kinerja perspektif proses bisnis internal yang stabil dengan adanya perbaikan pelayanan dari tahun ke tahun dengan membuat inovasi dalam produk/ jasa perusahaan selama tiga tahun terakhir.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan produktivitas karyawan, yang terlihat dengan adanya pelatihan yang diwajibkan diikuti oleh seluruh karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kesimpulan hasil pengukuran adalah baik.

Eka Fitria Kusumawati (2011), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja perusahaan Air minum (PDAM) Kabupaten Gresik dengan Pendekatan Balance ScoreCard” dengan hasil sebagai berikut :

1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, operating ratio dan current ratio diperoleh hasil skor 0 yang berarti bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu pemerolehan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan, diperoleh hasil skor 0 yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang cukup baik.
3. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang meliputi inovasi perusahaan dan layanan purna jual menunjukkan kinerja perusahaan yang

baik, karena perusahaan telah mengupayakan untuk memberikan perubahan yang lebih baik dalam inovasi dan layanan purna jual perusahaan.

4. Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan, menunjukkan hasil skor -0,3 bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan kurang baik.

Ratna Nur Halimah (2015), melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Balance Scorecard untuk Penilaian Kinerja pada Bank Syariah Muamalat Samarinda ” dengan hasil sebagai berikut :

1. Kinerja Bank Syariah Muamalat belum sepenuhnya baik berdasarkan system *Balanced Scorecard*. Karena tidak datatercapainya keseimbangan dari ke empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan sebelumnya dapat diterima kebenarannya.
2. Bank Syariah Muamalat memiliki seperangkat tolak ukur yang ada dalam perspektif *Balanced Scorecard*, seperti keuangan, data operasional maupun data mengenai kualitas produk, namun perusahaan juga memiliki beberapa kelemahan pada beberapa tolak ukur anatar lain kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan serta kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga sasaran strategis yang diinginkan pada kedua perspektif tersebut belum bisa tercapai.
kepuasan nasabah dan tingkat penerimaan nasabah dengan menggunakan berbagai teknik seperti *survey* telepon, *surveysurat* dan grup-grup focus

minimal sekali dalam setahun sehingga terjadi komunikasi yang intensif antara nasabah dan bank. Selain itu Bank Syariah Muamalat harus berupaya untuk terus meningkatkan pelayanan terhadap nasabah.

3. Dari perspektif proses bisnis internal, Bank Syariah Muamalat sebaiknya menetapkan waktu pelayanan kepada nasabah secara efisien, sehingga nasabah tidak menunggu terlalu lama untuk dilayani. Untuk menambah cepatnya waktu pelayanan dan mengurangi waktu tunggu bagi nasabah sebaiknya Bank Syariah Muamalat menambah jumlah teller untuk cabang Bank Syariah Muamalat.
4. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sebaiknya Bank Syariah Muamalat melakukan survey pegawai yang berisi pendapat personal karyawan mengenai kinerja perusahaan sehingga dari informasi yang diperoleh mampu membantu pihak manajemen untuk menetapkan kebijakan bagi perusahaan, dan tetap memberikan penghargaan berupa bonus/insentif atas suatu prestasi yang dimiliki oleh karyawan untuk memotivasi karyawan.

Luh Putu Lusi Setyandarini Surya (2014), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Berbasis Balance Scorecard pada Koperasi XYZ” dengan hasil sebagai berikut :

Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Berdasarkan hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan

oleh Koperasi. Berdasarkan perhitungan tingkat produktivitas karyawan, pada tahun 2012 produktivitas karyawan pada tahun 2012 mengalami penurunan 0,30% dibandingkan dengan tahun 2011. (2) Untuk penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, pada tahun 2012, Koperasi XYZ telah mampu menambah tiga unit usahanya di bidang nonsimpan pinjam, yaitu unit waserda baru, unit Mobil Mart, dan unit usaha jasa pengiriman paket. (3) Jumlah anggota yang menjadi pelanggan untuk jasa dan produk yang disediakan pada tahun 2012 pertumbuhan sebanyak 59 orang dibandingkan dengan tahun 2011. Menurut perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. (4) Untuk penilaian kinerja perspektif keuangan yang didasarkan pada perhitungan ROE, menunjukkan bahwa ROE Koperasi XYZ tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 3,63% dibandingkan dengan tahun 2011. Rata-rata SHU tahun 2012 mengalami penurunan sebesar Rp. 4.981,90 dibandingkan dengan tahun 2011.

Dedi Arfianto (2014), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja PT WOTRACO BALI RAYA dengan metode *Balance Scorecard*” dengan hasil sebagai berikut :

Berdasarkan hasil analisis balanced scorecard pada PT. Wotraco Bali Raya maka dapat disimpulkan.

1. Kinerja PT. Wotraco Bali Raya berdasarkan empat perspektif balanced scorecard sebagai berikut.

- a. Kinerja PT. Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif keuangan tahun 2009 hingga 2011 menggunakan Rasio likuiditas, yang diukur dengan current ratio diperoleh nilai baik, sedangkan rasio solvabilitas, yang diukur dengan total assets to debt ratio dinilai baik, dan rasio rentabilitas yang diukur dengan net profit margin pada tahun 2009 hingga 2011 dinilai baik.
 - b. Kinerja PT. Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif pelanggan tahun 2009 hingga 2011 diukur dengan menggunakan tingkat pertumbuhan pelanggan kurang baik, dan tingkat kepuasan pelanggan tetap maupun tidak tetap memberikan persepsi positif atau puas.
 - c. Kinerja PT. Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan manufacturing cycle efficiency (MCE) yaitu, proses pemesanan produk yang dinilai telah berjalan dengan efisien.
 - d. Kinerja PT. Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan produktifitas karyawan dinilai baik, retensi karyawan dinilai baik, dan tingkat kepuasan karyawan memberikan persepsi positif atau puas.
2. Berdasarkan empat perspektif balanced scorecard yaitu, perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun ada satu aspek menunjukkan kinerja kurang

baik, tetapi secara umum kinerja PT. Wotraco Bali Raya menunjukkan kinerja yang baik.

Rezki Ari Permana (2013), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja dengan pendekatan metode *Balance Scorecard* pada KP-RI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan” dengan hasil sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada perspektif keuangan yang diukur berdasarkan rasio liquiditas, solvabilitas dan profitabilitas diketahui Hasil tersebut menunjukkan bahwa koperasi telah mempunyai kemampuan yang baik dalam mengembalikan hutang serta mampu menghasilkan keuntungan melalui penjualan, sehingga kinerja keuangan KPRI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan termasuk dalam kategori yang baik berdasarkan pada perspektif keuangan.
2. Kinerja KPRI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan dilihat dari perspektif pelanggan dapat diketahui bahwa Tingkat retensi pelanggan cukup rendah dan kepuasan pelanggan sangat tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan termasuk kategori baik diukur berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Kinerja KPRI Husada Sakti RSU dr. Sayidiman Magetan berdasarkan perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa Selama tahun 2010-2011 koperasi senantiasa meningkatkan

inovasi dengan menambahkan produk-produk, meskipun tidak lagi terjadi inovasi di tahun 2012. Pelayanan terhadap purna jual yang dilakukan juga baik, sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan termasuk kategori yang baik berdasarkan pada perspektif proses bisnis internal.

4. kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan berdasarkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui bahwa tingkat retensi karyawan selama tahun 2010-2012 termasuk kategori kecil, karena pada tahun 2012 hanya terdapat 2% tingkat retensi karyawan. Sementara untuk kepuasan karyawan terlihat bahwa persentasenya cukup besar. Sehingga dapat diketahui bahwa kinerja KPRI Husada Sakti RSUD dr. Sayidiman Magetan berdasarkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk kategori baik.

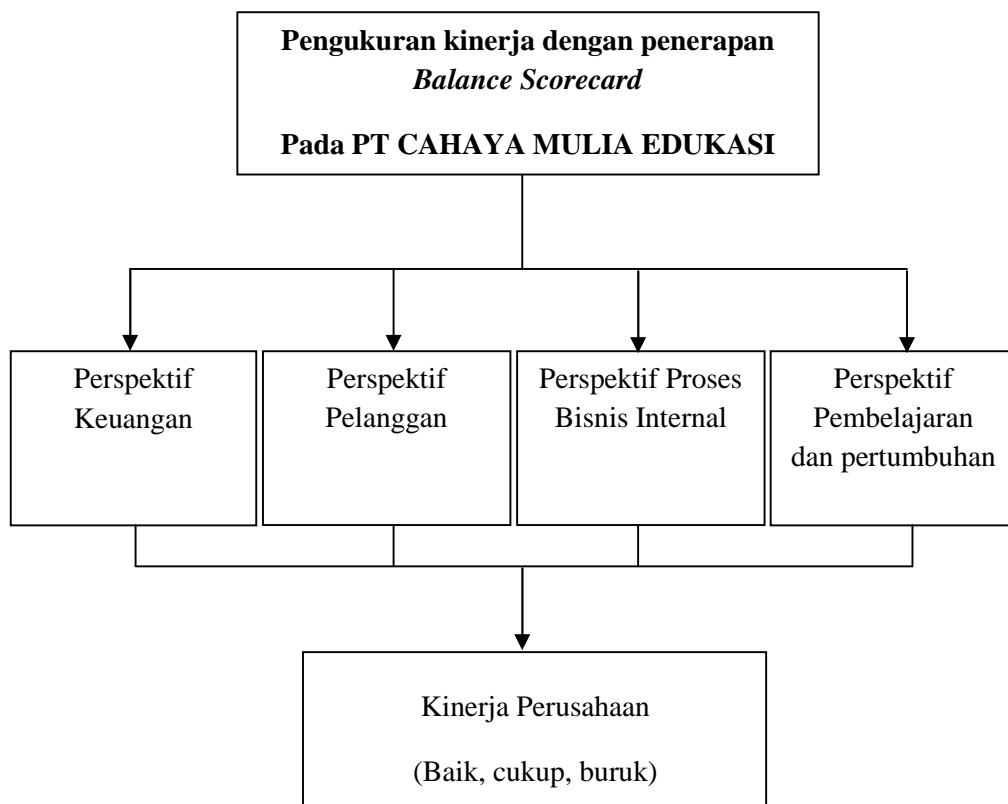
B. Kerangka Pikir

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk

mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Kemudian Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Sementara Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Adapun gambar kerangka pikirnya sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

C. Hipotesis

Dengan demikian berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan diatas
maka penulis mengemukakan hipotesis untuk dikaji kebenarannya yaitu :
“Jika *Balanced Scorecard* memadai, maka pengembangan usaha akan baik”.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Cahaya Mulia Edukasi yang berlokasi di Jl. Poros Tamalanrea Ruko BTP Grand Central Blok M No. 12-16 Makassar adapun waktu penelitian dimulai tanggal 7 Februari 2017 sampai dengan 31 Maret 2017

B. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan.

Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian & data mengenai kepuasankaryawan yang diketahui lewat kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan.

C. Populasi dan Sampel

Objek penelitian yang diteliti adalah PT. Cahaya Mulia Edukasi. Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa/produk yang ditawarkan, proses layanan jasa/produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*nonsampling*). Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasankaryawan diukur melalui penyebaran kuisioner sebanyak 50 rangkap.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di perusahaan.

b) Kuesioner

Yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan.

c) Dokumentasi

Yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

d) Studi pustaka

Yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

D. Metode Analisis

a. Analisis kualitatif

Yaitu analisis yang menggambarkan bagaimana perusahaan mencapai kinerja sesuai perencanaan dan operasionalisasi yang berproses selama ini.

b. Analisis kuantitatif

Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif.

Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan

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

$$b. \text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

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

$$d. \text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Sumber Teori :Rusdiyanto, Falah Ahmad. (2010).Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard)

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

$$a. \text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$b. \text{Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan

$$d. \text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

(Sumber Teori :Rusdiyanto, Falah Ahmad. (2010).Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard)

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

a. Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

b. Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelangganya.

(Sumber Teori :Rusdiyanto, Falah Ahmad. (2010).Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard)

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Kepuasan Karyawan = $\frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{jumlah pertanyaan}} \times 100\%$
- b. Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$

(Sumber Teori : Rusdiyanto, Falah Ahmad. (2010).Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard)

BAB IV

GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

A. Sejarah Singkat Berdirinya PT. Cahaya Mulia Edukasi

Era kesejagatan yang lebih populer dikenal dengan istilah globalisasi bercirikan keterbukaan, persaingan, dan kesalingtergantungan antarbangsa serta derasnya arus informasi yang menembus batas. Batas geografi, suku, ras, agama dan budaya. Ciri keterbukaan yang dimiliki oleh globalisasi mengindikasikan terjadinya proses interaksi antar bahasa dan budaya. Dalam era persaingan bebas, penguasaan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan prasarat bagi kelangsungan hidup bangsa. Sebagai negara yang sedang berkembang, Indonesia masih harus meningkatkan sumber daya manusia secara kuantitatif dan kualitatif supaya ketergantungan akan sumber informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi dari luar semakin berkurang. Untuk menjembatani interaksi dan komunikasi lintas bahasa dan budaya, penguasaan bahasa asing (khususnya bahasa Inggris) menjadi suatu kebutuhan utama. (Ida Bagus putra yadnya : hal .1).

Briton pertama kali didirikan pada tahun 1996 dan pada awalnya hanya fokus pada pencari kerja untuk meningkatkan kemampuan menggunakan bahasa Inggris dan kemudian mengadakan sertifikat kompetensi bagi mereka. seiring berkembangnya zaman dan untuk menjawab tantangan global maka Briton mengembangkan bidang – bidang kompetensi lainnya diantaranya adalah :

1. *English For Young learners (YLE)*
2. *English For Young Adults (YAE)*

3. *English For Professionals*
4. *English Graduate Diploma*
5. *In-company Training Program*
6. *TOEFL & IELTS Program*

Briton memegang reputasi sebagai pusat bahasa Inggris terdepan dan paling dinamis di Indonesia berdasarkan otorisasi di University of Cambridge ESOL Examination, Briton sejak tahun 2001 dan setiap tahun lebih dari ribuan siswa mengikuti ujian Cambridge.

Briton memperkenalkan lingkungan '*Absolutely Speaking*' dimana siswa dan guru tidak hanya berbicara dan belajar di kelas, tapi juga di luar kelas dengan berbagai aktivitas, acara, dan tur belajar. Briton telah mendapatkan reputasi sebagai salah satu sekolah terbaik dan unik di Indonesia dengan 19 cabang di tahun 2011. Briton adalah satu-satunya sekolah di Indonesia yang menggunakan ujian internasional dari Cambridge ESOL, Inggris sebagai standar pengujian siswa pada akhir setiap tingkat.

Briton saat ini memiliki 22 cabang dan mengajar 3.500 siswa penuh waktu dan memiliki alumni lebih dari 250.000 siswa sejak pertama kali didirikan di Sulawesi, Kalimantan dan Sumatera. Briton telah mendapatkan kepercayaan dari banyak perusahaan di Sektor Perbankan dan Keuangan, Sekolah, Pertambangan dan Perminyakan.

B. Tujuan Perusahaan

Briton bertujuan menyediakan lingkungan dan program pembelajaran terbaik untuk membantu siswa dalam meningkatkan pengetahuan dalam bahasa Inggris dan menyiapkan lulusan mereka dalam bersaing di era modern. Briton diharapkan tumbuh sebagai Pusat Persiapan Ujian Cambridge terbesar di Indonesia di luar pulau Jawa.

C. Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi misi Briton sebagai berikut :

Briton Vision:

-) To be the premier English school in Indonesia, gaining national and international recognition through acknowledgement of our quality, innovation and services.*
-) To be the centre of Excellence for ELT Professional Development and international testing centre.*
-) To be well established in major cities throughout Indonesia.*

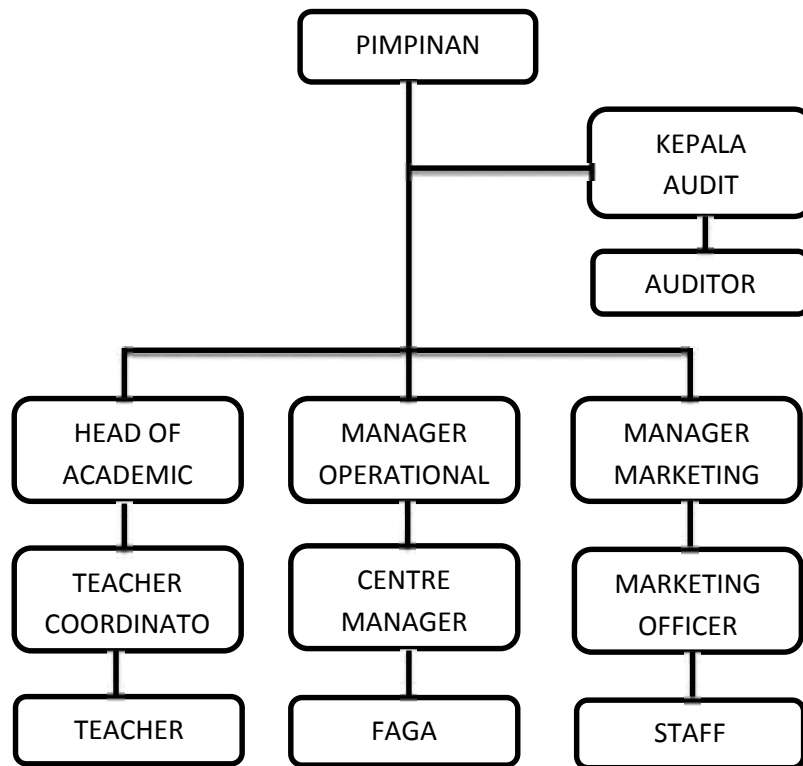
Briton Mission:

-) Customer satisfaction through innovative educational programs, the highest quality teaching, and caring individual services by exceeding their needs and expectations.*
-) Employee satisfaction through commitment to create the school as a challenging, collaborative, rewarding and ongoing learning environment with the very highest level of professionalism and excellence.*

Shareholder satisfaction through sustainable growth and by creating long-term profitable schools.

D. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT. Cahaya Mulia Edukasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

E. Job Description

- A. Selaku Pimpinan, mempunyai tugas :
- Menyusun perencanaan.
 - Mengorganisasi, mengarahkan, dan mengkoordinasi seluruh kegiatan di lembaga kursus.
 - Melaksanakan pengawasan.
 - Melakukan evaluasi terhadap seluruh kegiatan di lembaga kursus.
 - Menentukan kebijakan dan mengambil keputusan.
 - Mengatur pelaksanaan proses belajar mengajar.

- g. Mengatur administrasi : kantor, siswa, pegawai dan keuangan.
- h. Mengarahkan organisasi intra lembaga.
- i. Menjalin hubungan lembaga dengan masyarakat (du/di) dalam hal penyaluran lulusan atau kerja sama lain.
- j. Menjalin hubungan baik dengan dinas terkait.
- ❖ Selaku Kepala Audit Internal, mempunyai tugas :
 - a. Melaksanakan proses pemeriksaan/audit internal bagi seluruh divisi cabang dan melaporkannya dalam bentuk laporan audit
 - b. Menjalankan proses audit internal perusahaan secara teknis dan berkala baik dari segi financial maupun operasional
 - c. Melakukan koordinasi kesiapan cabang dan juga depo untuk menyiapkan laporan Rugi Laba dengan lengkap serta melakukan pemeriksaan terhadap Neraca Rugi Laba tersebut.
 - d. Menganalisa dengan akurat serta bisa memberikan gambaran tentang penyelesaian masalah keuangan.
 - e. Melakukan koordinasi dengan lembaga audit eksternal yang jika diperlukan untuk kelancaran perusahaan.
 - f. Melakukan monitoring dan evaluasi hasil audit internal serta menjalin koordinasi dengan pihak terkait untuk menyiapkan solusi untuk hasil temuan masalah.
 - g. Aktif melakukan tugas-tugas lain yang dirasa perlu dalam upaya mencapai target audit.
- ❖ Selaku Auditor, mempunyai tugas :

- a. Mencari informasi awal terkait bagian yang akan diaudit (auditee)
- b. Melakukan tinjauan dokumen dan persyaratan lain yang berkaitan dengan auditee
- c. Mempersiapkan program audit tahunan dan jadwal pelaksanaan audit secara terperinci
- d. Membuat daftar pertanyaan audit (audit checklist)
- e. Melaksanakan pemeriksaan sistem secara menyeluruh
- f. Mengumpulkan dan menganalisis bukti audit yang cukup dan relevan
- g. Melaporkan temuan audit atau masalah-masalah yang ditemukan selama audit internal
- h. Memantau tindak lanjut hasil audit internal sampai dinyatakan selesai

B. Selaku *Head of Academic*, mempunyai tugas :

- a. Bertanggung jawab untuk mengelola semua aspek pengajaran dan administrasi termasuk program pembelajaran dan pengembangan guru disatu area dengan 15-20 guru penuh waktu..
- b. Melakukan Perekrutan, Pelatihan, dan pengembangan guru
- c. Menyusun rencana operasional Bagian Akademik
- d. Menyusun silabus
- e. Menyiapkan bahan kebijakan evaluasi pelaksanaan kewajiban mengajar bagi guru.
- f. Menetapkan dan menempatkan guru disetiap kantor cabang
- g. Mengevaluasi dan mensupervisi semua guru

❖ Selaku *Teacher Coordinator*, mempunyai tugas :

- a. Menyusun bahan Teacher Schedule
- b. Mengkoordinasikan penyiapan penyusunan standarisasi materi bahan ajar.
- c. Menyiapkan bahan distribusi kewajiban mengajar bagi para guru yang di training.
- d. Menjadi Speaking Examiner (YLE/ KET/ PET/ FCE)

❖ Selaku Teacher, mempunyai tugas :

- a. Merencanakan dan menyampaikan pelajaran
- b. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan kemajuan siswa
- c. Memberikan panduan yang berkelanjutan untuk perbaikan
- d. Memberikna kelas tambahan bagi siswa yang lemah sebelum dan sesudah pelajaran.
- e. Mengorganisirkegiatan sosial bagi siswa.
- f. Mengisi daftar hadir siswa.
- g. Merencanakan calon peserta ujian
- h. Memberikan laporan berkala kepada Head of Academic

C. Selaku Manager Operational, mempunyai tugas :

- a. Mengelola dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan
- b. Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas yang dilakukan sesuai dengan standar operasional
- c. Membantu tugas-tugas direktur utama

- d. Membuat atau merencanakan pengembangan operasi dalam jangka pendek maupun panjang
 - e. Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan
 - f. Melakukan pertemuan rutin dengan direktur eksekutif secara berkala
 - g. Membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama.
- ❖ Selaku *Centre Manager*, mempunyai tugas :
- a. Mengawasi serta melakukan koordinasi kegiatan operasional
 - b. Memimpin kegiatan pemasaran dalam perbankan
 - c. Memonitor kegiatan operasional perusahaan
 - d. Memantau prosedur operasional manajemen resiko
 - e. Melakukan pengembangan kegiatan operasional
 - f. Observasi atas kinerja karyawan
 - g. Memberikan solusi terhadap semua masalah
 - h. Memberi penilaian terhadap kinerja karyawan
- ❖ Selaku FAGA (*Finance Admin & General Affair*), mempunyai tugas :
- a. *Building Management, Asset management*
 - b. Pelaksanaan keamanan Satpam/Security dan ketertiban, kebersihan
 - c. Mengurus berbagai perijinan, dan kehumasan, operasional, dll
 - d. Receptionist dan operator telepon, serta keluar masuk Tamu
 - e. Alat Tulis Kantor (ATK)
 - f. Penanganan Listrik, Air dll.
 - g. Pengelolaan *Cleaning Service & Office Boy / Office Girl*

h. *Outsourcing Management / Labour Supply / Tenaga Kerja Kontrak*
(Bagaimana melakukan, memilih dan membuat kerjasama outsourcing).

D. Selaku Manager Marketing, mempunyai tugas :

- a. Bertanggungjawab atas seluruh kegiatan, kinerja dan prosedur-prosedur yang dipergunakan.
- b. Bertanggungjawab atas seluruh kinerja, kebijakan dan prosedur-prosedur manajemen pemasaran, penjualan dan promosi hubungannya dengan sistem dan mekanisme perusahaan dan sumber daya manusia pada umumnya.
- c. Bertanggungjawab atas pengembangan sistem dan mekanisme manajemen pemasaran, penjualan dan promosi secara umum.
- d. Bertanggungjawab terhadap penelitian dan pengembangan yang berhubungan dengan kualitas keseluruhan kinerja perusahaan.

❖ Selaku *Marketing Officer*, mempunyai tugas :

- a. Menerima aplikasi pendaftaran dari calon siswa yang telah mendaftar
- b. Memberikan dan membantu calon siswa mengisi form Aplikasi pendaftaran
- c. Melakukan marketing di luar kantor
- d. Menyiapkan dan mengecek barang – barang material untuk pemasaran
- e. Memberikan rekomendasi terhadap permohonan aplikasi siswa baru yang sudah di rekrut.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi.

Sistem pengukuran kinerja PT. Cahaya Mulia Edukasi yang berdasarkan laporan keuangan yang terdiri dari :

1) Laporan Neraca

Menurut data yang diperoleh dari Neraca PT Cahaya Mulia Edukasi secara ringkas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1.1 Aktiva

Total keseluruhan aktiva yang diperoleh PT. Cahaya Mulia Edukasi pada tahun 2013 sebesar Rp. 50.621.135.876 dan ditahun 2014 sebesar Rp. 55.491.429.838 dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar Rp. 83.345.430.854. Jumlah ini didapat dari adanya piutang pemegang saham yang jumlahnya sangat signifikan.

2.1 Kewajiban

Hutang Jangka Panjang dan Jangka Pendek

Hutang jangka pendek diperoleh dari pendapatan diterima dimuka, hutang beban, hutang bank, jangka pendek, dan hutang pajak dengan total keseluruhan pada tahun 2013 sebesar Rp. 407.439.772 pada

tahun 2014 sebesar Rp.259.601.015 dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan yang sangat tinggi yaitu sebesar Rp.984.703.633,-

Hutang jangka Panjang diperoleh dari hutang LNKB, dan hutang bank jangka panjang dengan total keseluruhan pada tahun 2013 sebesar Rp. 17.880.976.131 pada tahun 2014 sebesar Rp. 19.967.001.000,- dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 44.479.495.060,-

3. 1 Ekuitas

Total ekuitas diperoleh dari modal saham, laba ditahan, dan laba tahun berjalan dengan total ekuitas pada tahun 2013 sebesar Rp.32.332.719.937 terus mengalami peningkatan pada tahun 2014 sebesar Rp. 35.264.827.823 dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 37.881.232.160.

2) Data Laba Rugi

2.1 Pendapatan Operasional

Jumlah pendapatan operasional diperoleh dari siswa centre, registrasi buku, dan merchandise dengan total pada tahun 2013 sebesar Rp.22.936.499.493. pada tahun 2014 sebesar Rp.24.838.914.416 sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi sebesar Rp.21.445.026.500.

2.2 Beban Usaha dan Beban lain-lain

Jumlah beban usaha didapat dari beban pemasaran, dan beban administrasi umum. Total keseluruhan pada tahun 2013 sebesar

Rp.14.403.254.636 pada tahun 2014 sebesar Rp.5.327.527.690 dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar Rp.7.027.997.878.

Untuk beban lain-lain diluar usaha pada tahun 2013 sebesar Rp. 7.825.826.322 pada tahun 2014 sebesar Rp. 8.004.124.991 dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 7.426.563.416

2.3 Laba bersih setelah pajak penghasilan

Laba setelah pajak didapat dari hasil pendapatan operasional, beban usaha, pendapatan dan bebab lain-lain, laba sebelum pajak dan pajak penghasilan dengan total keseluruhan pada tahun 2013 sebesar Rp. 6.577.428.314 pada tahun 2014 sebesar Rp. 8.421.763.868. sedangkan pada tahun 2015 sebesar Rp. 3.069.305.379.

B. Analisis Kinerja Perusahaan

Analisis rasio yang digunakan untuk PT. Cahaya Mulia Edukasi dalam Balance Score Card yaitu :

) Likuiditas Perusahaan

Dilihat dari Current Ratio yang merupakan hasil dari pembagian total aktiva lancar dengan kewajiban lancar, bila dibandingkan dengan tahun 2013 Likuiditas PT. Cahaya Mulia Edukasi tahun 2014 mengalami kenaikan yaitu 1899,44 % menjadi 3060,37 % sedangkan Likuiditas PT. Cahaya Mulia Edukasi di tahun 2015 mengalami penurunan yang sangat besar yaitu dari 3060,37 % menjadi 960,36 %.

Tabel 5.1

Current Ratio

Keterangan	Tahun		
	2013	2014	2015
Aktiva Lancar	7.739.053.854	7.944.758.208	9.456.707.084
Kewajiban Lancar	407.439.772	259.601.015	984.703.633
Current Ratio	1899,44 %	3060,37%	960,36%

Sumber : Laporan Keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi

$$\% \text{ Kenaikan} = \frac{3060,37 \% - 1899,44 \%}{1899,44 \%}$$

$$\% \text{ Penurunan} = \frac{3060,37 \% - 960,36 \%}{960,36 \%} \times 100 \% = 218,67 \%$$

) Profitabilitas Perusahaan

➤ Profit Margin

Profit margin merupakan hasil dari laba bersih dibagi dengan penjualan bila dibandingkan dengan tahun 2013 profit margin PT. Cahaya Mulia Edukasi tahun 2014 mengalami kenaikan dari 28,68 % menjadi 33,91 % sedangkan profit margin di tahun 2015 mengalami penurunan yaitu dari 33,91 % menjadi 14,31 %.

Tabel 5.2

Profit Margin

Keterangan	Tahun
------------	-------

	2013	2014	2015
Laba Bersih	6.577.428.314	8.421.763.868	3.069.305.379
Penjualan	22.936.499.493	24.838.914.416	21.445.026.500
Profit Margin	28,68 %	33,91%	14,31%

Sumber : Laporan Keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi

$$\% \text{ Kenaikan} = \frac{33,91 \% - 28,68 \%}{28,68 \%} \times 100 \% = 18,23 \%$$

$$\% \text{ Penurunan} = \frac{33,91 \% - 14,31 \%}{14,31 \%} \times 100 \% = 136,96 \%$$

➤ Operating Ratio

Operating ratio merupakan hasil dari HPP ditambah beban usaha dibagi dengan penjualan bersih. Telah terjadi penurunan ditahun 2014 dari tahun 2013 yaitu dari 125,90 % menjadi 124,49 %, sedangkan bila dibandingkan dengan tahun 2014 operating ratio PT. Cahaya Mulia Edukasi tahun 2015 mengalami kenaikan yaitu dari 124,49 % menjadi 138,15 %.

Tabel 5.3

Operating Ratio

Keterangan	Tahun
------------	-------

	2013	2014	2015
HPP + Beban Usaha	24.470.110.550	27.080.944.239	25.448.338.259
Penjualan	19.436.682.593	21.753.416.549	18.420.340.381
Profit Margin	125,90%	124,49%	138,15%

Sumber : Laporan Keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi

$$\% \text{ Kenaikan} = \frac{125,90 \% - 124,49 \%}{124,49 \%} \times 100 \% = 1,13\%$$

$$\% \text{ Penurunan} = \frac{138,15 \% - 124,49 \%}{124,49 \%} \times 100 \% = 10,97 \%$$

➤ Return On Investment (ROI)

ROI merupakan hasil pembagian antara jumlah laba bersih dengan total aktiva perusahaan. Bila dibandingkan dengan tahun 2013 ROI PT. Cahaya Mulia Edukasi tahun 2014 mengalami kenaikan yaitu dari 12,99 % menjadi 15,18 %. Sedangkan bila dibandingkan tahun 2014 dan tahun 2015 mengalami penurunan yaitu dari 15,18 % menjadi 3,68 %.

Tabel 5.4
Return On Investment (ROI)

Keterangan	Tahun
------------	-------

	2013	2014	2015
Laba Bersih	6.577.428.314	8.421.763.868	3.069.305.379
Penjualan	50.621.135.876	55.491.429.838	83.345.430.854
Profit Margin	12,99%	15,18%	3,68%

Sumber : Laporan Keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi

$$\begin{aligned} \text{\% Kenaikan} &= \\ &= \frac{15,18 \% - 12,99 \%}{12,99 \%} \times 100 \% = 16,85\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{\% Penurunan} &= \\ &= \frac{15,18 \% - 3,68 \%}{3,68 \%} \times 100 \% = 312,5 \% \end{aligned}$$

Dilihat dari hasil pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi yang hanya menggambarkan data finansialnya saja, tentunya ukuran finansial tidak mampu untuk mengevaluasi dan menuntun perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan. Ukuran finansial hanya bisa dijadikan pengambil keputusan oleh management pada bagian tertentu yang dapat diukur (*measure*) tidak bisa dijadikan dasar keputusan secara keseluruhan.

Untuk itu penulis menyarankan agar perusahaan menggunakan *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, dalam hal ini *Balance Scorecard* dapat menggambarkan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif yang terdiri dari :

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

C. Hasil Analisis

Analisa penerapan Balance Scorecard pada PT Cahaya Mulia Edukasi

Balance Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan melalui penjelasan sasaran dengan mempertimbangkan faktor-faktor kesuksesan dan indikator kinerja utama yang selanjutnya dijabarkan dalam bentuk program kerja, target scorecard dan anggaran biaya atau pendapatan. Balance Scorecard disini melihat dari 4 perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan diharapkan data yang dihasilkan lebih akurat dan representative mengenai kinerja suatu perusahaan yang akan memudahkan manajer dalam mengambil keputusan di masa yang akan datang.

a) Perspektif Keuangan

Didalam melaksanakan pengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan pada PT. Cahya Mulia Edukasi dapat dilihat dari pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan, data yang ada pada neraca, laporan laba rugi, dan analisa rasio yang digunakan belum cukup menggambarkan kinerja atau kondisi perusahaan tersebut.

Disini penulis mencoba memberikan tambahan ke dalam perspektif keuangan pada analisis rasio yang telah digunakan oleh perusahaan,

analisa rasio itu adalah current ratio, profit margin, operating ratio, ROI.

Rasio yang dapat ditambahkan dalam perspektif keuangan ini adalah :

) **Debt Ratio (Solvabilitas)**

Hasil dari debt ratio diperoleh dari perbandingan total kewajiban terhadap aktiva pada tahun 2014 terjadi kenaikan debt ratio sebesar 36,45 % dibanding dengan tahun sebelumnya sebesar 36,13 %, dan bila dibandingkan dengan tahun 2014 debt ratio PT. Cahaya Mulia Edukasi tahun 2015 mengalami kenaikan lagi yaitu dari 36,45 % menjadi 54,55 %.

Tabel 5.5

Debt Ratio

Keterangan	Tahun		
	2013	2014	2015
Total Kewajiban	18.288.415.903	20.226.602.015	45.464.198.693
Penjualan	50.621.135.876	55.491.429.838	83.345.430.854
Profit Margin	36,13 %	36,45 %	54,55 %

Sumber : Laporan Keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi

$$\begin{aligned} \% \text{ Kenaikan} &= \\ & \frac{36,45 \% - 36,13 \%}{36,13 \%} \times 100 \% = 1,77\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ Penurunan} &= \\ & \frac{54,55 \% - 36,45 \%}{36,45 \%} \times 100 \% = 49,65 \% \end{aligned}$$

Pengukuran kinerja berdasarkan *balance scorecard* dari laporan keuangan dan rasio – rasio keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi yang kemudian dilengkapi dengan analisa rasio diatas memberikan gambaran bahwa

berdasarkan prespektif keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi telah menunjukkan kinerja yang dinamis atau tidak menentu. Bisa dilihat dari hasil Likuiditas terjadi peningkatan pada tahun 2014 sebesar 3060,37 % dari 1899,44 % sedangkan pada tahun 2015 terjadi penurunan sebesar 960,36 % dari 3060,37 %. Begitu pun dengan profit margin pada tahun 2014 mengalami peningkatan dari 28,68% menjadi 33,91% , sedangkan pada tahun tahun 2015 terjadi penurunan sebesar 14,31% dari 33,91%. Pada Operating Ratio di tahun 2014 terjadi penurunan dari tahun 2013 yaitu dari 125,90% menjadi 124,49%. Sedangkan di tahun 2015 mengalami kenaikan yaitu dari 124,49% menjadi 138,15%. Pada ROI terjadi peningkatan di tahun 2014 sebesar 15,18% dari 12,99%, sedangkan pada tahun 2015 terjadi penurunan sebesar 3,68% dari 15,18%.

Hal ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan mengalami *fluktuasi* dan perlu perhatian khusus bagi pihak manajemen.

b) Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan. Hasilnya diringkas pada tabel 5.6 di bawah ini :

Tabel 5.6

Ukuran	Tahun	Rata-rata
--------	-------	-----------

	2013	2014	2015	
Pemerolehan Pelanggan	28,46%	56,25%	47,34%	44,02%
Retensi Pelanggan	77,85%	64,00%	67,87%	69,91%
Profitabilitas pelanggan	28,68%	33,91%	14,31%	25,63%

Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari hasil pengukuran Perspektif Pelanggan dapat kita lihat dari prosentase Pemerolehan Pelanggan di tahun 2013 ke tahun 2014 terjadi kenaikan sebesar 27,80%. Sedangkan pada tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan yang sangat drastis sebesar 8,92%. Penurunan pada tahun 2015 harus menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk lebih intens memperbaiki kualitas dalam akademik maupun system pemasaran.

Sedangkan pada presentase Retensi Pelanggan berbanding terbalik dengan Pemerolehan Pelanggan. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak lebih dari tiga bulan. Pada prosentase Profitabilitas Pelanggan dijumpai angka negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Akan tetapi kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan prosentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Sementara untuk tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.7

Tingkat Kepuasan Siswa

No	Jenis Pengaduan	2013	2014	2015	Rata -
----	-----------------	------	------	------	--------

					rata
1	Akademik	12	10	18	13
2	Kecakapan Staff Pengajar	23	20	25	23
3	Penjadwalan kursus	45	30	56	44
4	Persediaan Buku	23	21	27	24
5	Penyerahan Sertifikat	42	35	49	42

d)

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2013 sampai tahun 2015. Dari data di atas dapat dilihat bahwa ditahun 2013 ke tahun 2014 hanya mengalami penurunan yang tidak begitu signifikan karena hanya selisih sedikit. Sedangkan jumlah pengaduan di tahun 2015 sangat meningkat. Dari data tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan merasa pelayanan yang terdapat di PT. Cahaya Mulia Edukasi masih sangat perlu ditingkatkan lagi demi kenyamanan para siswa-siswinya.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun ukurannya sebagai berikut :

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Pada PT. Cahaya Mulia Edukasi dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Seperti inovasi dalam memasarkan jenis program pembelajaran di PT. Cahaya Mulia Edukasi melalui berbagai media cetak maupun online, perusahaan juga mendirikan *booth* di mall maupun sekolah-sekolah. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu mengintenskan pemasaran program-program perusahaan dan memudahkan para siswa untuk bergabung di Briton..

b. Operasi

Sistem yang belum teintegrasi mengakibatkan operasional dan penyediaan laporan manajerial pada PT. Cahaya Mulia Edukasi menjadi tidak efisien dan efektif. Misalnya pada saat penerimaan siswa baru yang harus dicatat manual kemudian dipindahkan dan dikelola di Microsoft excel begitupun divisi lain menggunakan dan mengelola database masing-masing pada divisinya tanpa mengintegrasikan dengan divisi lain.

c. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa sistem *retake* yang mana sistem tersebut memperbolehkan siswanya untuk mengulang kursus hingga menguasai program yang sebelumnya dipilih selama beberapa tahun. Hal ini semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan melalui ukuran sebagai berikut :

Tabel 5.8

Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Ukuran	Tahun			Rata-rata
	2013	2014	2015	
Kepuasan Karyawan	-	-	-	-
Retensi Pelanggan	9,00%	12,50%	16,06%	12,52%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan selama kurun waktu tahun 2013 sampai tahun 2015. Dari data di atas dapat dilihat bahwa setiap tahun retensi karyawan mengalami kenaikan persentase, Pada tahun 2013 prosentase retensi karyawan berada di posisi 9,00% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 9 org dari total 100 karyawan, dan di tahun 2014 mengalami kenaikan retensi karyawan sebesar 3,50% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 15 orang dari total karyawan 120 karyawan, dan di tahun 2015 terjadi kenaikan lagi sebesar 3,56% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 22 orang dari total karyawan 137 karyawan.

Kemudian pengukuran untuk kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.9 dibawah ini:

Tabel 5.9**Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan**

No	Deskripsi	STS	TS	C	S	SS	Total
1	PT. Cahaya Mulia Edukasi melaksanakan sistem kompensasi yang memadai	2	10	10	1	0	23
2	PT. Cahaya Mulia Edukasi tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai	20	1	1	1	0	23
3	Semua pegawai merasa puas bekerja di PT. Cahaya Mulia Edukasi	15	2	1	2	3	23
4	Semua pegawai merasa bangga bekerja di PT. Cahaya Mulia Edukasi	4	3	1	15	0	23
5	Turn Over (keluar masuknya) pegawai yang potensi rendah	18	2	1	2	0	23
6	Tingkat retensi (penolakan) pegawai terhadap kemajuan organisasi rendah	5	6	6	1	5	23
7	Pegawai di PT. Cahaya Mulia Edukasi sering mendapatkan pelatihan peningkatan keterampilan	17	2	2	2	0	23
8	PT. Cahaya Mulia Edukasi selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan+	19	1	1	2	0	23
9	PT. Cahaya Mulia Edukasi selalu memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif	8	3	3	4	5	23
10	PT. Cahaya Mulia Edukasi sering mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan	13	8	0	0	2	23
11	PT. Cahaya Mulia Edukasi mempunyai komitmen untuk mengirim tenaga pengajar ke studi lanjut	21	1	1	0	0	23
12	PT. Cahaya Mulia Edukasi memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	19	0	1	2	1	23
13	PT. Cahaya Mulia Edukasi telah menghubungkan semua bagian dalam sistem jaringan (Local Area Network, Wide Area Network)	11	1	1	1	9	23
14	Pegawai dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan	4	1	3	8	7	23

15	Tingkat retensi (Penolakan) pegawai terhadap teknologi baru rendah	3	5	0	6	9	23
	Total Score	179	46	32	47	41	345
		895	184	96	94	41	1310
							0.26
	Tingkat Kepuasan Karyawan						26%

Keterangan :

1 = Sangat Setuju

2 = Setuju

3 = Netral

4 = Tidak Setuju

5 = Sangat Tidak Setuju

Tabel diatas menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, yaitu sebesar 26%. Nilai kepuasan karyawan tersebut merupakan tingkat kepuasan karyawan pada tahun berjalan berdasarkan data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Dari data di atas dapat dilihat bahwa motivasi karyawan memiliki prosentase yang cukup rendah yaitu sebesar 26%, disusul kemudian kepemimpinan manajemen. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan manajemen dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini tentu sangat memprihatinkan mengingat kenyamanan dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting demi terciptanya stabilitas dalam perusahaan.

D. Manfaat Analisis Kinerja

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktivitas tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam motivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.
5. Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profi Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan mengalami *fluktuasi*, dan pada tahun 2015 mengalami penurunan signifikan.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang kurang baik. Ini dapat dilihat pada tahun 2015 jumlah laporan pengaduan meningkat.
3. Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik.
4. Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai tingkat kepuasan karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan kurang baik.

Secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2015 disisi keuangan mengalami fluktuasi dan penurunan kinerja yang sangat

signifikan di tahun 2015 sementara pada tahun 2015 kinerja disisi non keuangan juga mengalami kinerja yang kurang baik. Ini menjadi bahan evaluasi penting bagi perusahaan di tahun selanjutnya.

B. Saran

1. Perusahaan disarankan untuk melakukan penyempurnaan pada system komputerisasi yang terpadu untuk mempermudah karyawan mengelola database sehingga tersedianya laporan manajerial yang akurat dan cepat.
2. Perusahaan disarankan lebih meningkatkan pengelolaan SDM di perusahaan agar menciptakan karyawan yang unggul dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
3. Perusahaan disarankan untuk rutin melakukan evaluasi kinerja pada aspek keuangan dan non keuangan salah satu alternative yang bisa digunakan adalah balance scorecard.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, Ade. (2006). **Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***, Skripsi penelitian Mahasiswa studi kasus pada hotel Panorama Tanjung pinang.
- Aloysius, Christian (2013). **Analisa Kinerja Komprehensif dengan menggunakan metode *Balance Scorecard***, Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia
- Debby Marista 2002. **Analisis Penelitian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard***, (studi kasus pada PT Andalas Pasific Samudra Semarang). Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2001. ***Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. ***Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan***, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2007. ***Sistem Akuntansi***, Jakarta : Salemba Empat.
- Prakosa, Yuniarsa Adi. (2006), **“Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero))**. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip, Semarang.
- Riyanto, Bambang, 2001, **Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan**. Cetakan Ketujuh, BPFE Yogyakarta
- Rusdiyanto, Falah Ahmad. (2010). **Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard***, Skripsi Penelitian Mahasiswa studi kasus pada PDAM Kabupaten Semarang.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. ***Manajemen dan Evaluasi Kerja***. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Zuhairi, Alfian. (2014). **Analisis Kinerja Komprehensif dengan *Balance Scorecard***, Skripsi Penelitian Mahasiswa studi kasus pada PT. PLN (Persero) distribusi Jateng dan DIY.