

**Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis
Balance Scorecard Method Untuk Industri Manufaktur Jawa Timur
(Studi Kasus Pada PT. Pencu Metal Abadi)**

Mahsina

mahsina_se@hotmail.com

Khusni Hidayati

ibundaya@gmail.com

Universitas Bhayangkara Surabaya

Basuki

basuki@feb.unair.ac.id

Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRACT

Traditional measurement method are purposed to measure the performance of the company in a financial aspect only, and it can not measure the intangible asset and intellectual asset of the company. According to Dally (2010:56), Performance measurement is a measurement actions that conducted towards the activities of a companies value chain. Nowadays, the easiest and common performance measurement of a company are the measurent with traditional approach basis, which is the performance of measurement that focusing only to financial aspects. Therefore, the impact is the company will never understand the performance of other aspects. The idea to balance the performance measurement of those financial aspect and non financial aspect, provide the tools of performance measurement which is called as *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* approach can easily support to understand the vision in to a comprehensive and coherent of strategic plans. *Balance scorecards* use 4 (four) perspective to measure the performance of a company. The *Key Performance Indicator* (KPI) of those 4 (four) perspective related are as follows: *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective* and *Growth & Learning Perspective*.

Keyword: *Balance Scorecard, Key Performance Indicator (KPI), Performance measurement*

Metode pengukuran kinerja tradisional adalah untuk mengukur kinerja dari perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja, dan tidak dapat mengukur kinerja asset intangible dan asset intellectual perusahaan. Menurut Dally (2010:56), pengukuran kinerja adalah aktivitas pengukuran yang mengukur aktivitas perusahaan berdasarkan rantai nilai perusahaan tersebut. Saat ini, hal termudah dan umum dari pengukuran kinerja perusahaan adalah menggunakan basis pendekatan tradisional, yg fkusnya hanya aspek keuangan saja. Sehingga, akibatnya perusahaan tidak pernah tahu kinerja dari aspek lainnya. Ide untuk menyeimbangkan pengukuran dari aspek keuangan dan non keuangan menghasilkan suatu perangkat pengukuran yang disebut "*Balance Scorecard*". Pendekatan *Balance Scorecard* dapat memudahkan untuk memahami secara komprehensif dan koheren dari suatu perencanaan strategis. Ada 4 (empat) perspektif yang di ukur yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keyword: *Balance Scorecard, Key Performance Indicator (KPI), Performance measurement*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan produksi pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat, perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya agar dapat mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih besar. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis. Dan, untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bisnis perusahaan, perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja perusahaan adalah hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Hanuman & Kiswara, 2011: 3). Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek sehingga perusahaan kurang mampu menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif (Sabakula, 2014:57).

Pengukuran kinerja pada perusahaan umumnya masih menggunakan ukuran keuangan/ *financial Perspective* (Singgih et al, 2001:48). Hal tersebut sudah tidak memadai lagi bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin meningkat, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Saat ini, penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional, yaitu pengukuran kinerja menggunakan ukuran-ukuran yang hanya terfokus pada aspek keuangan saja. Pemikiran untuk menyeimbangkan kinerja aspek keuangan maupun aspek non keuangan, melahirkan suatu alat pengukuran kinerja yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000:2).

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). (Hansen dan Mowen, 2009:366). Dalam *Balanced Scorecard* tujuan suatu unit tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai tambah non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat menerima umpan balik mengenai strategi yang diterapkan, memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang telah direncanakan. Dengan *Balanced Scorecard*, kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan tersebut dapat dikurangi.

Kinerja

Kinerja menurut Moeheriono (2009:60), merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategi planning* suatu perusahaan. Richmond (2001) dalam Vanany (2003) menyatakan, para ahli meyakini bahwa model-model sistem pengukuran kinerja yang didasari oleh strategi perusahaan lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dibanding dengan pendekatan lainnya. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat besarnya imbalan yang diberikan kepada karyawan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

TINJAUAN TEORITIS

Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan (Ciptani, 2000: 21). Pengukuran kinerja (*performance measurement*) menurut Moeheriono (2009:61), adalah:

“Suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.”

Supriyono (2007:420), mengartikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.”

Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi hal tersebut adalah Balance Scorecard (BSC) karena lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi (Irsutami dan Ramadhani, 2011:13)

Pengukuran kinerja sebagaimana digunakan dalam *balanced scorecard* bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan misi strategi organisasi. *Balanced scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasionalisasi strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang yang terkait secara kasual dari hilir ke hulu. Seperti yang dikatakan oleh Giannopoulos et al (2013: 1) bahwa:

“The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic performance management system used by many companies in the international business environment”

Balance Scorecard juga sangat sesuai untuk diaplikasikan di SMEs (Small Medium Enterprises) seperti yang dikatakan oleh Suprpto et al (2009: 76-87) bahwa:

“The adoption of four BSC components which are learning and growth; mission and vision; customer and internal business, are applicable for non-financial SMEs” performance.”

Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan menurut Halim (2003), seperti yang dikutip oleh Wantira (2011:14), adalah sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

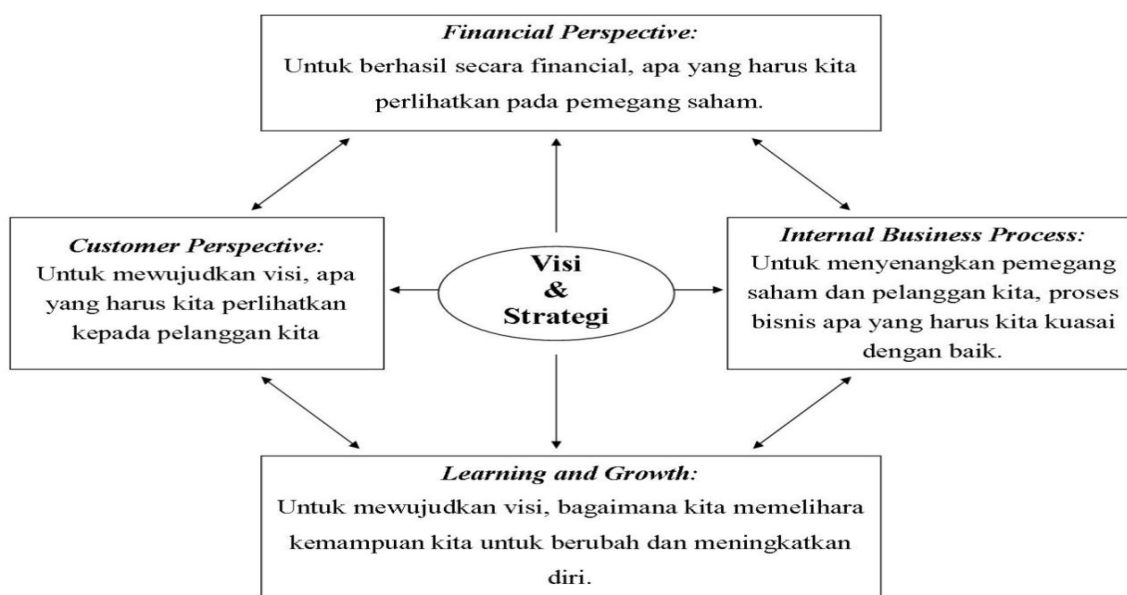
Sedangkan menurut pendapat Poureisa et all (2003:974) menyatakan bahwa:

"In traditional performance measurement approach, the most important goals of evaluation is performance measurement while modern approach has focused on evaluated growth and development capacity."

Pentingnya pengukuran kinerja dalam manajemen perusahaan ini, juga ditekankan oleh zizlavsky (2014:211) yang mengatakan bahwa:

"The old adage says: You cannot manage what you don't measure. This is especially true for innovations where it is absolutely necessary to bring focus, intelligibility and discipline, particularly to the initial, onventive phase of the innovative process. Innovation is a continuous process."

Bahkan beberapa literature menyebutkan bahwa tujuan pengukuran kinerja tidak hanya untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan ini berjalan, tetapi juga dapat membuat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik, seperti yang di katakan oleh kairu et al (2013:81) bahwa *"The purpose of measuring performance is not only to know how a business is performing but also to enable it to perform better."* Dimana, dikatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengetahui bagaimana kinerja bisnis, tetapi juga menjadikan bisnis itu memiliki kinerja lebih baik.



Sumber : Norton & Kaplan (Tjahjono, 2004 : 35)

Gambar 1.
Rerangka *Balanced Scorecard* untuk menterjemahkan Strategi ke dalam operasi

Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Sumarsan (2010:219), adalah:

“Sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.”

Menurut Hansen dan Mowen (2009:366), *Balanced Scorecard* adalah “Sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.”

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kata *Balanced* dan kata *Scorecard*. Kata *score* dapat diartikan sebagai suatu penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan. Maka dengan pengertian yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama untuk mencatatkan hasil pengukuran tersebut sebelum dilakukan evaluasi. Sedangkan tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*” maksudnya adalah bahwa angka-angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting.

Yang menunjuk pada adanya kesetimbangan pada perspektif-perspektif yang akan diukur, yaitu antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan (Nurjaman, 2013: 114). Dengan begitu, *Balanced Scorecard* dapat kita diartikan sebagai metode pengukuran strategi yang melihat bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan saja, tetapi juga oleh aspek non keuangan.

Menurut Sinha (2006: 73) bahwa “The aim of the *Balanced Scorecard* is to direct, help manage and change in support of the longer-term strategy in order to manage performance”. Seperti yang disampaikan oleh Khaton & Farouq (2014: 112) dalam kesimpulannya mengatakan *bahwa*:

*“The *Balanced Scorecard* is both a performance measurement and management tool that enables the organizations to clarify their vision and strategy and translate them into achievement. It focuses both the financial and non-financial aspects of a company's strategy and discusses cause and effect relationship that drives business achievement.*

Balanced Scorecard menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yaitu kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi (Sipayung, 2009:13). Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan secara komprehensif adalah *Balance Scorecard* (BSC) karena lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi (Irsutami & Ramdhaniah, 2011:1).

Bahkan menurut Binden et al (2014: 38-44) dikatakan bahwa:

*“The *Balanced Scorecard* (BSC) is used as a measurement tool in order to measure an organization's performance in both public and private sectors to achieve the key business strategies and objectives”.*

Seperti yang juga disampaikan oleh Awadallah & Alam (2015: 91-99), yang juga menegaskan bahwa penggunaan *Balance Scorecard* lebih pada pengukuran terhadap Kinerja, Strategi manajemen dan manajemen proyek, yaitu

“The common uses of the BSC are performance measurement, strategic management and project management”.

Walau demikian kritik juga diberikan terkait penerapan BSC yakni: The criticism faults Casey, Peck (2004) observation that BSC transforms strategy into tangible performance measures. Kemudian lebih lanjut Awadallah & Alam (2015: 91-99) juga memberikan kritik yg lebih detail lagi menurutnya BSC tidak dapat mendeskripsikan parameter KPI secara memadai:

"The BSC does not define KPIs adequately, and hence hampers identification. The criticism compares BSC Key Performance Indicators (KPIs) to the Winning (Key Performance Indicators) KPIs methodology and find faults in the approach the BSC conceptualizes performance measures"

Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Krismiaji (2005:374), *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan, apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan ukuran kinerja keuangan, karena ukuran keuangan memberikan gambaran peristiwa historis (Sumarsan, 2010 : 220). Sasaran-sasaran keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton (Sumarsan, 2010:222), yakni :

- a. Pertumbuhan (*Growth*)
- b. Bertahan (*Sustain*)
- c. Panen (*Harvest*)

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton menjelaskan terdapat kedua kelompok pengukuran (Sumarsan, 2010 : 25), yaitu:

a. Pengukuran Inti Pelanggan (*Customer Core Measurement*)

- 1) **Pangsa Pasar (*Market Share*)** Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, baik diukur dengan jumlah pelanggan, jumlah rupiah yang dikeluarkan atau jumlah unit yang dijual.
- 2) **Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)** Pengukuran ini mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus menerus dengan pelanggannya.
- 3) **Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)** Pengukuran ini mengukur berapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) **Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)** Pengukuran ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan.
- 5) **Profabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)** Pengukuran ini mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan tersebut.

b. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Merupakan atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan. Proposisi nilai pelanggan didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1) **Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*)** Merupakan atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga, kualitas dan waktu. Karena para pelanggan memiliki referensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- 2) **Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)** Atribut ini menyangkut penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu penyerahan dan ketanggapan perusahaan atas permintaan pelayanan setelah produk atau jasa dibeli, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dilayani perusahaan pada saat membeli produk atau jasa tersebut.

- 3) **Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)** Atribut ini menggambarkan faktor-faktor yang tidak berwujud untuk menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, hal ini dapat dilakukan melalui iklan dan selalu menjaga kualitas produk atau jasa seperti yang dijanjikan oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan pada umumnya tidak terlepas dari kegiatan inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Sumarsan, 2010:229).

Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga hal tersebut di atas:

a. Inovasi (*Innovation*)

Pada proses ini, perusahaan berusaha menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.

b. Operasi (*Operation*)

Proses operasi adalah proses untuk memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa ke tangan konsumen. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual (*Post Sales Service*)

Pada proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah dilakukan penjualan produk atau jasa.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 kategori yang dapat digunakan perusahaan sebagai tolak ukur (Sumarsan, 2010 : 232), yaitu :

a. Kemampuan pekerja

Kemampuan pekerja merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam menerapkan *Balanced Scorecard* (Wantira, 2011 : 31), yaitu :

1) Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen.

2) Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan.

3) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

b. Kemampuan sistem informasi.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang baik, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar para pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Sudirman (2013) menyebutkan, bahwa untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pemberian motivasi. berupa pemberian insentif, pemberian penghargaan, pemberian pendidikan dan pelatihan, serta promosi jabatan.

Hubungan Keempat Perspektif Balance Scorecard

Adapun hubungan keempat perspektif dalam Balance Scorecard seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2



Sumber : Sumarsan (2010 : 233)

Gambar 2.
Hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Beberapa keuntungan dari penggunaan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (Moehariono, 2009 : 128), yaitu:

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
- Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategik dengan indikator.
- Merencanakan, menyiapkan target, dan menyesuaikan inisiatif strategik.
- Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik.

Penggunaan Model Sistem dalam Perancangan Sistem Informasi

Menurut Mc. Leod (2001:12) adalah Penyederhanaan dari sesuatu. Model mewakili objek, aktivitas atau entitas. Secara spesifik kegunaan model adalah sebagai berikut:

- Mempermudah pengertian
- Mempermudah komunikasi
- Memprediksi kejadian di masa depan

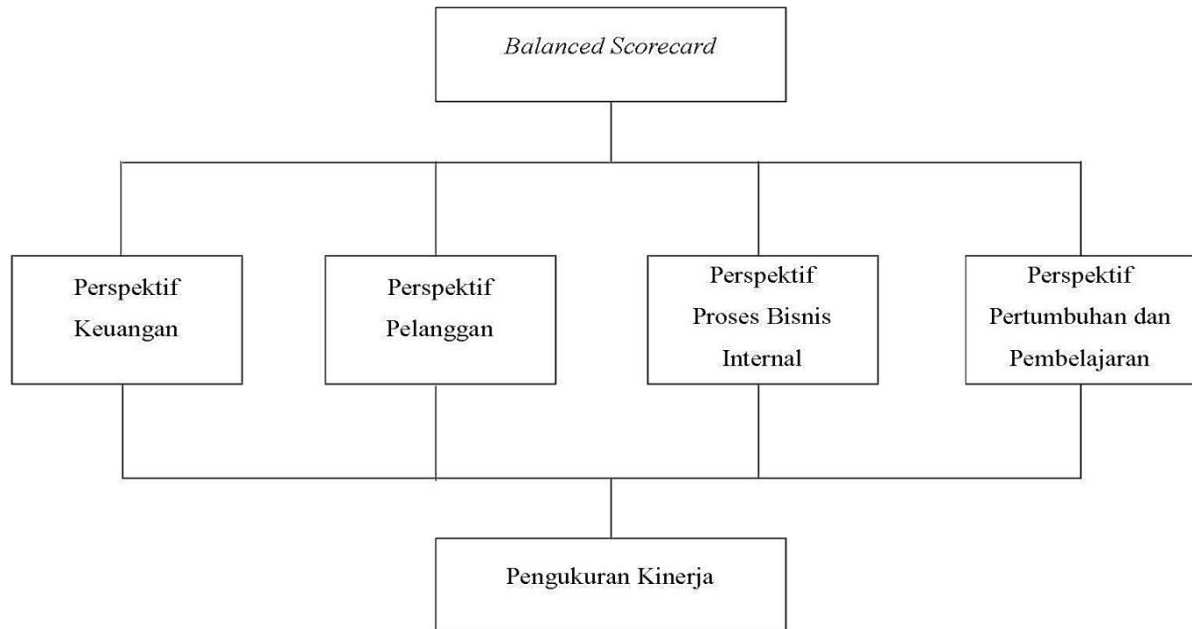
Kerangka Konseptual

Adapun Kerangka konseptual dari penelitian ini seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah **Case Study**. *Case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which multiple source of evidence are used* (Yin, 1989). Definisi lain adalah metode yang bersifat deskriptif dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan bukan angka-angka (Moleong,1996).



Sumber : Data diolah

Gambar 3
Kerangka Konseptual

Model Analisis, Unit Analisis dan Teknik Analisis

Bagan Model Analisis

Adapun bagan model analisis penelitian ini dapat ditunjukkan dalam Gambar 4.

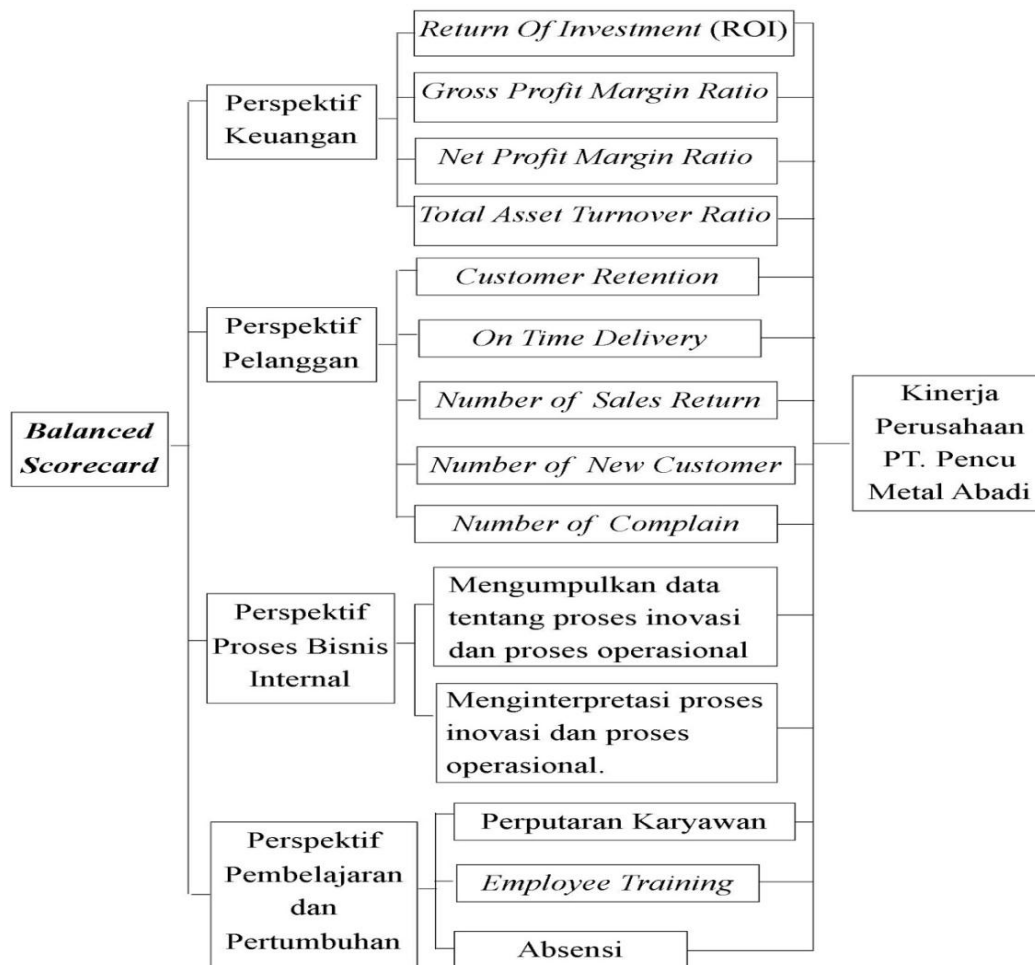
Unit Analisis

Menurut Yin (2009:30), unit analisis adalah komponen yang secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian yang bersangkutan. Adapun Unit Analisis penelitian ini adalah "*Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard Method? (Studi Kasus Pada PT.Pencu Metal Abadi, Gresik*"

Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif, dimana data yang diangkat dalam penelitian. Teknik analisis *eksploratif komparatif* yang didukung dengan rancangan yang mempergunakan dokumentasi *System Flow* dengan Teknik *Data Flow Diagram*. Pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard* dilakukan analisis terhadap 4 (empat) perspektif, yang terdiri dari beberapa komponen *key performance indicator* (KPI) sebagai berikut:

1. **Perspektif Keuangan**
 - a. *Return On Investment (ROI)*
 - b. *Gross Profit Margin Ratio*
 - c. *Net Profit Margin Ratio*
 - d. *Total Asset Turnover Ratio*



Sumber : Data diolah

Gambar 4 : Model Analisis

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan akan dilakukan analisis terhadap pangsa pasar, yaitu tingkat pelanggan baru, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan-pelanggan lama, dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT.

Pencu Metal Abadi. Pada perspektif ini dapat diketahui dengan beberapa cara, antara lain:

- a. *Customer Retention*
- b. *On Time Delivery*
- c. *Number of Sales Return*
- d. *Number of New Costumer*
- e. *Number of Complain*

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan dilakukan pengukuran kinerja dengan cara sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data tentang proses inovasi dan proses operasional.
- b. Menginterpretasi proses inovasi dan proses operasional.

Adapun pengambilan data dalam perspektif ini dilakukan dengan cara **interview**.

4. Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*)

Dalam perpektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja dapat diukur dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Perputaran Karyawan (*Employee Turnover*)
- b. *Employee Training*
- c. Absensi

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Sub Sistem – *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

a. *Return Of Investment* (ROI)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

Tabel 1 ROI perusahaan mengalami **kenaikan**, yaitu dari tahun **2013** sebesar **6,66%** naik menjadi **7,02%** pada tahun **2014**. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam menaikkan laba perusahaan adalah **baik**.

b. *Gross Profit Margin Ratio* (GPM)

Rasio ini digunakan untuk mengetahui berapa jumlah laba kotor yang dapat dicapai perusahaan dari setiap rupiah penjualan yang dilakukan.

$$\text{GPM} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

Dari hasil perhitungan table 1, dapat dilihat dari persentase *gross profit margin ratio* tahun **2013** sebesar **32,44%** kemudian **turun** menjadi **29,7%** di tahun **2014**. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menaikkan laba atas sejumlah penjualan yang dilakukan adalah **kurang baik**.

c. *Net Profit Margin Ratio* (NPM)

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Dari hasil perhitungan pada table 1, dapat dilihat dari persentase tahun **2013** yaitu sebesar **7,93%** dan kemudian naik menjadi **8,3%** pada tahun **2014**. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih adalah **baik**, dan hal ini terbukti dengan **meningkatnya** laba bersih perusahaan sebesar **0,37%**.

d. *Total Asset Turnover Ratio* (TAT)

Rasio ini menunjukkan perputaran total aktiva yang diukur dari volume penjualan. Dengan kata lain, seberapa jauh kemampuan semua aktiva menciptakan penjualan.

$$\text{TAT} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Dari hasil perhitungan pada tabel 1, dari persentase *total asset turnover ratio* yang mengalami **kenaikan** sebesar **0,61%**, yaitu dari **83,98%** pada tahun **2013** kemudian naik

menjadi **84,59%** pada tahun **2014**. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pencu Metal Abadi mampu dalam meningkatkan perputaran aktivitya.

Analisis Sub Sistem - *Costumer Perspective* (Perspektif Pelanggan/Konsumen)

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu dengan mengukur tingkat *customer retention*, *on time delivery*, *number of sales return*, *number of new customer*, dan *number of complain*. Kinerja pada perspektif pelanggan memiliki dampak langsung terhadap meningkatnya Penjualan perusahaan (Himawan & Juarsah, 2005:82)

a. *Customer Retention* (CR)

Ukuran kinerja ini digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan-pelanggan lama agar tetap mau menggunakan barang produksi perusahaan. Adapun data *customer retention* perusahaan dapat dilihat dalam tabel 2.

$$CR = \frac{\text{Number of Cust. Retention} \times 100\%}{\text{Total Order}}$$

Tabel 1. Rekapitulasi hasil Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Keuangan

NO		TAHUN 2010	TAHUN 2011
1.	ROI	$\frac{804.724.264}{12.080.574.477} \times 100\% = 6,66$	$\frac{1.003.520.214}{14.287.222.339} \times 100\% = 7,02\%$
2.	GPM	$\frac{3.291.863.788}{10.146.239.856} \times 100\% = 32,44 \%$	$\frac{3.604.376.870}{12.135.913.240} \times 100\% = 9,7 \%$
3.	NPM	$\frac{804.724.26}{10.146.239.856} \times 100\% = 7,93 \%$	$\frac{1.003.520.214}{12.085.913.240} \times 100\% = 8,3 \%$
4.	TAT	$\frac{10.146.239.856}{12.080.574.477} \times 100\% = 83,98 \%$	$\frac{12.085.913.240}{14.287.222.339} \times 100\% = 84,59 \%$

Sumber: Data diolah

Dari hasil perhitungan pada table 2, diketahui bahwa total order dan *number of customer retention* mengalami peningkatan, total order mengalami peningkatan sebesar 100 ton, dan *customer retention* meningkat dari **0,26%** pada tahun **2013** menjadi **0,32%** pada tahun **2014**. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT. pencu Metal Abadi dalam mempertahankan pelanggan-pelanggan lamanya adalah **baik**.

b. *On Time Delivery* (OTD)

Ukuran kinerja ini digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditentukan

Tabel 3 : *On Time Delivery* Tahun 2010-2011

Tahun	Total Order	<i>On Time Delivery</i>	<i>Late Delivery</i>	OTD %
2010	1.150 ton	1.070 ton	80 ton	$\frac{1.070}{1.150} \times 100\% = 93\%$
2011	1.250 ton	1.200 ton	50 ton	$\frac{1.200}{1.250} \times 100\% = 96\%$

Sumber : Data diolah

sebelumnya oleh kedua belah pihak, yaitu pihak pelanggan dan perusahaan.

$$\text{OTD} = \frac{\text{On Time Delivery} \times 100\%}{\text{Total Delivery}}$$

Dari perhitungan table 3, diketahui bahwa persentase *on time delivery* perusahaan mengalami **peningkatan**. Pada tahun **2013** *on time delivery* sebesar **93%**, kemudian pada tahun **2014** **naik** sebesar **3%** menjadi **96%**. Hal ini menunjukkan bahwa **perusahaan mampu mengurangi tingkat keterlambatan pengiriman barang**.

c. *Number of Sales Return*

Number of sales return digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah barang yang dikembalikan oleh pelanggan. Data-data *number of sales return* perusahaan selama 2013-2014 dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4 : Number of Sales Return (2010-2011)

Tahun	Total Order	Sales Return	Persentase Sales Return
2010	1.150 ton	0	0 %
2011	1.250 ton	0	0 %

Sumber : Data diolah

Tabel 2 : Customer Retention 2010-2011

Tahun	Number Customer Retention	Total Order	CR %
2010	3	1.150 ton	$\frac{3}{1.150} \times 100\% = 0,26\%$
2011	4	1.250 ton	$\frac{4}{1.250} \times 100\% = 0,32\%$

Sumber : Data diolah

Dari table 4. diketahui bahwa tingkat *sales return* PT. Pencu Metal Abadi selama periode 2013-2014 adalah **0%**. Dengan kata lain, **kinerja PT. Pencu Metal Abadi dalam memproduksi barang adalah sangat baik**.

d. *Number of New Costumer*

Tabel 5 : Jumlah Costumer Baru

Tahun	Jumlah Costumer Baru	Total Costumer
2010	0	3
2011	1	4

Sumber : Data diolah

Tabel 6 : Number of Complaint tahun 2010-2011

Tahun	Total Order	Number of Complaint	NOC %
2010	1.150 ton	5	$\frac{5}{1.150} \times 100\% = 0,43\%$
2011	1.250 ton	3	$\frac{3}{1.250} \times 100\% = 0,24\%$

Sumber : Data diolah

Ukuran kinerja ini digunakan untuk melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru.

Dari tabel 5 maka diketahui bahwa pada tahun 2013 perusahaan tidak memperoleh satu pelanggan barupun, hal ini disebabkan tingkat keterlambatan pengiriman dan kenaikan harga produk. Akan tetapi pada 2014 perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dan berhasil untuk memperbaikinya dengan bertambahnya *costumer* baru pada tahun 2014, walau tidak signifikan.

e. **Number of Complaint (NOC)**

Number of complaint digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah pelanggan yang mengajukan komplain kepada perusahaan.

$$\text{NOC} = \frac{\text{Numb.of Complaint} \times 100\%}{\text{Total Order}}$$

Dari table 6 persentase *number of complain* pada tahun 2013 sebesar 0,43% dan tahun 2014 sebesar 0,24%, yang berarti bahwa persentase *number of complain* perusahaan mengalami **penurunan** sebesar 0,19%. Komplain-komplain ini sendiri kebanyakan mengenai keterlambatan pengiriman.

Analisis Sub Sistem Internal Business Process Perspective (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bagaimana proses dalam organisasi dilakukan untuk mendukung pemuasan kebutuhan pelanggan. Tujuan dari perspektif ini yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

1. Identifikasi dan Analisis Terhadap Proses Inovasi PT. Pencu Metal Abadi

a. Inovasi Kualitas Produk

Demi kepuasan pelanggan, perusahaan berusaha untuk menjaga kualitas produknya agar selalu bagus, sehingga pelanggan akan terus menggunakannya. Hal ini dibuktikan dengan tingkat persentase *sales return* selama periode 2013-2014 yang menunjukkan bahwa tingkat pengembalian barang oleh pelanggan adalah 0%.

b. Inovasi Pelayanan

Untuk kenyamanan pelanggan maka perusahaan pelayanan prima antara lain perusahaan memberikan pelayanan dengan cara menerima pesanan selain bisa melalui telepon juga menerima melalui *e-mail*, dan juga pengantaran barang kepada pelanggan dengan tepat waktu. Hal ini dilakukan untuk kenyamanan pelanggan, sehingga *costumer* akan terus menjadi pelanggan setia perusahaan, dan hal ini terbukti dengan **meningkatnya *costumer retention*** dari 0,26% di tahun 2013 menjadi 0,32% di tahun 2014 dan dari **meningkatnya *on time delivery*** dari 93% pada tahun 2013 menjadi 96% di tahun 2014.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Dengan pelayanan prima yang diberikan, dapat diketahui bahwa pelayanan pasca penjualan oleh perusahaan mengalami peningkatan. Ini dapat dibuktikan dari **menurunnya persentase *number of complain*** sebesar 0,19% pada tahun 2014 dibanding tahun 2013.

2. Identifikasi dan Analisis Terhadap Proses Operasional PT. Pencu Metal Abadi

a. Proses Produksi / Pembelian Bahan Baku

Untuk pembelian bahan baku perusahaan terus berupaya untuk memilih bahan baku yang terbaik untuk produksi sehingga pelanggan akan merasa puas dengan produk perusahaan, dan hal ini dapat dibuktikan dengan persentase *sales return*

selama 2013-2014 yang sebesar 0%. Dimana ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan produk perusahaan yang berdampak tidak adanya pengembalian barang kepada perusahaan

b. Proses Pelayanan Penjualan

Baik pemesanan dengan cara yang manapun, perusahaan akan selalu berusaha untuk melayani pelanggan dengan baik agar pelanggan merasa puas dan akan terus menjadi kostumer perusahaan, dan ini dapat dibuktikan dengan adanya **peningkatan customer retention** sebesar 0,06% pada tahun 2013 dari tahun sebelumnya (2014).

Analisis Sub Sistem - Learning and Growth Perspective (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya. Tujuan dari perspektif ini yaitu selain untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang, juga untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan dan terciptanya iklim kerja yang baik bagi karyawan.

1. Perputaran Karyawan (*Employee Turnover/ET*)

Ukuran kinerja ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya

$$ET = \frac{\text{Number of Complaint} \times 100\%}{\text{Total Order}}$$

Tabel 7 : *Employee Turnover* tahun 2010-2011

Tahun	Total karyawan	Total karyawan yang keluar	ET
2010	95	7	$\frac{7}{95} \times 100\% = 7,3\%$
2011	98	9	$\frac{9}{98} \times 100\% = 9,3\%$

Sumber : Data diolah

Dari data dan perhitungan pada table 7, diketahui bahwa perputaran karyawan pada tahun 2014 mengalami **peningkatan** dari tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 2013 sebesar 7,3% meningkat menjadi 9,3% pada tahun 2014.

Tabel 8 : *Kegiatan Training* (2010)

Training	Kualifikasi
Seminar Bisnis	Direktur
Seminar Perpajakan	1 Orang Manajer

Sumber : Data diolah

Tabel 9: *Kegiatan Training* (2011)

Training	Kualifikasi
Seminar Perpajakan	1 Orang manajer keuangan
Program Pelatihan Berbahasa Inggris	1 Orang manajer pemasaran

Sumber : Data diolah

2. Employee Training

Employee Training adalah salah satu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui pelatihan apa saja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, hal ini diukur dengan cara mencatat seberapa sering PT. Pencu Metal Abadi memberikan/mengikutsertakan karyawannya dalam pelatihan-pelatihan.

Dari table 8 dan table 9 bahwa **perusahaan belum banyak melakukan/mengikutsertakan karyawan dalam training**. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum maksimal dalam memberikan/mengikutsertakan karyawan dalam training.

3. Absensi

Absensi merupakan salah satu alat ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak hadirnya karyawan, karena hadir/tidaknya karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan.

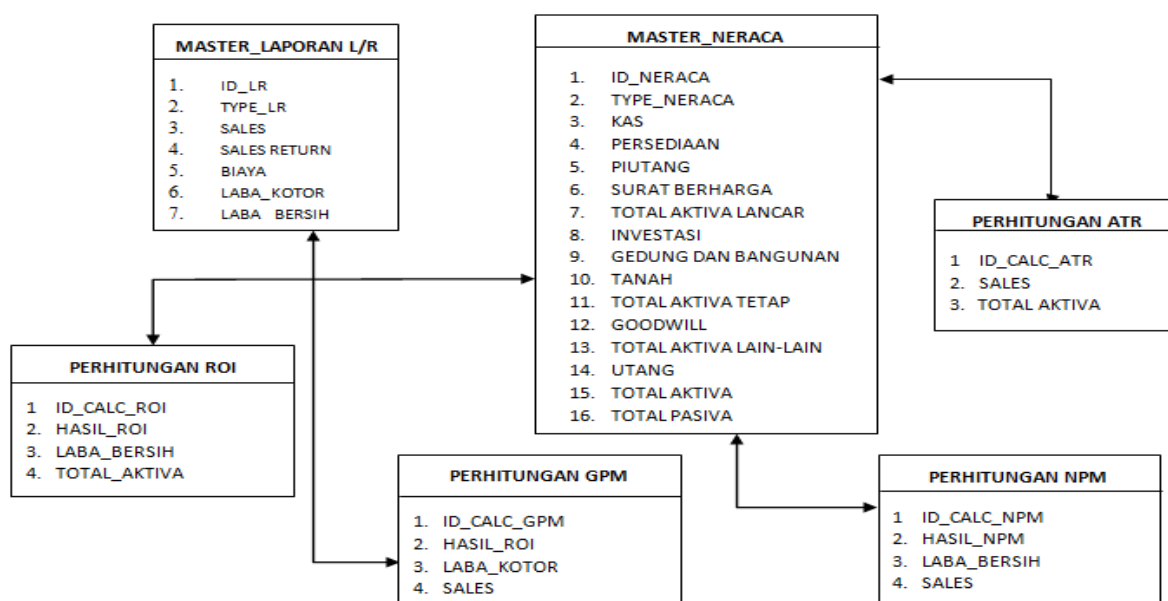
$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absen} \times 100\%}{\text{Jumlah Hari Kerja}}$$

Tabel 10 : Absensi (2010-2011)

Tahun	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Absen	
2010	300	27	$\frac{27}{300} \times 100\% = 9\%$
2011	302	31	$\frac{31}{302} \times 100\% = 10,2\%$

Sumber : Data diolah

Dari hasil perhitungan table 10, diketahui bahwa persentase absensi perusahaan selama periode tahun 2013-2014 mengalami **peningkatan**, yaitu dari tahun 2013 sebesar 9% menjadi 10,2% pada tahun 2014. Hal ini menunjukkan bahwa **peningkatan absensi karyawan secara langsung membuktikan implikasi turunnya produktivitas dan kinerja perusahaan**.



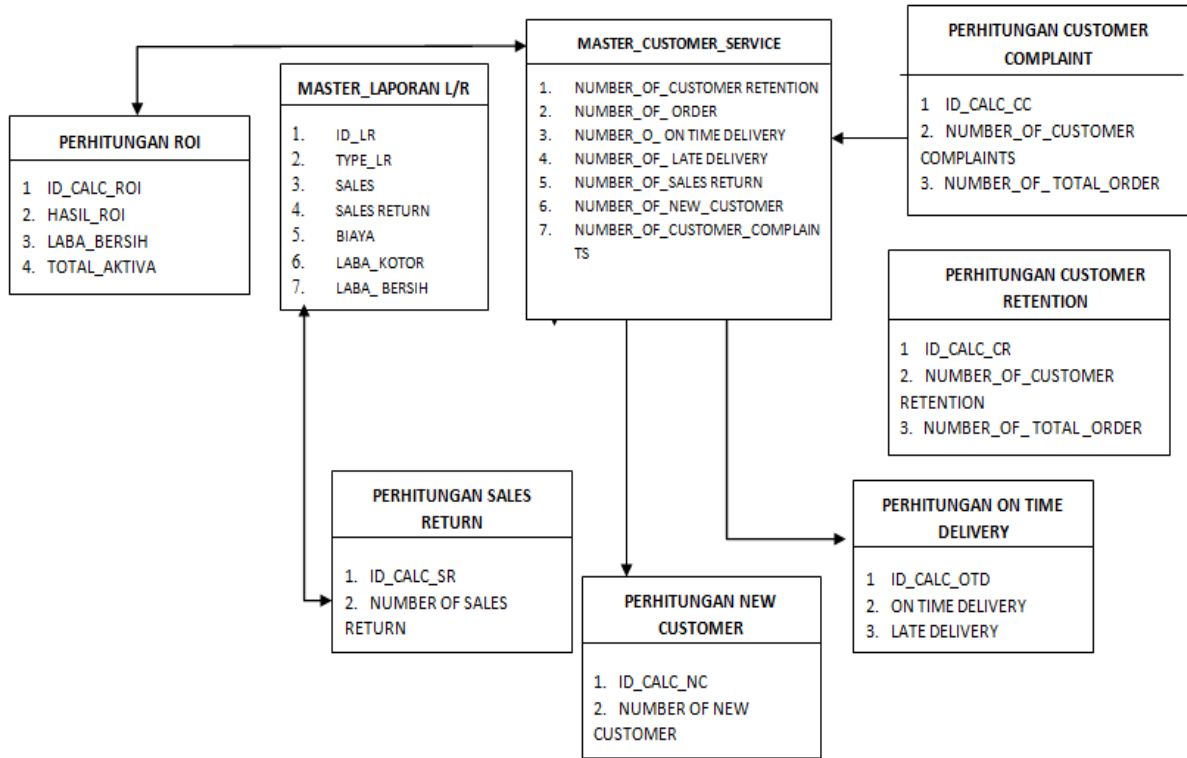
Sumber: Data diolah

Gambar 5

Rancangan Database Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Score Card Method Financial Perspective -Level 1_1

Desain Analisis Entity Relationship

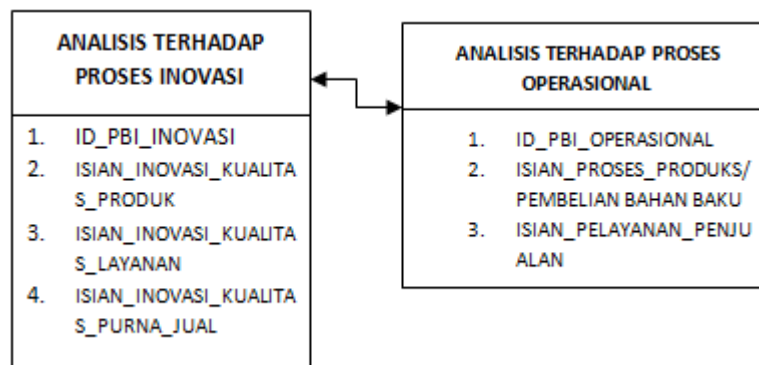
Adapun rancangan desain analisis dari struktur data dan hubungannya antar table dalam database (entity relationship) seperti yang tampak pada gambar 5 untuk perspektif keuangan, gambar 6 perspektif customer, gambar 7 perspektif internal business process dan gambar 8 untuk perspektif learning and growth.



Sumber: Data diolah

Gambar 6.

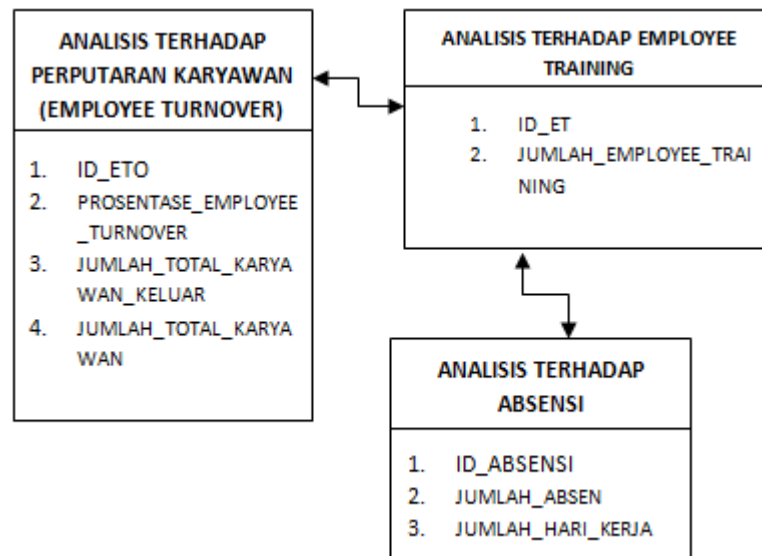
Rancangan Database Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Score Card Method Customer Perspective – Level 1_2



Sumber: Data diolah

Gambar 7.

Rancangan Database Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Score Card Method Process Business Internal Perspective –



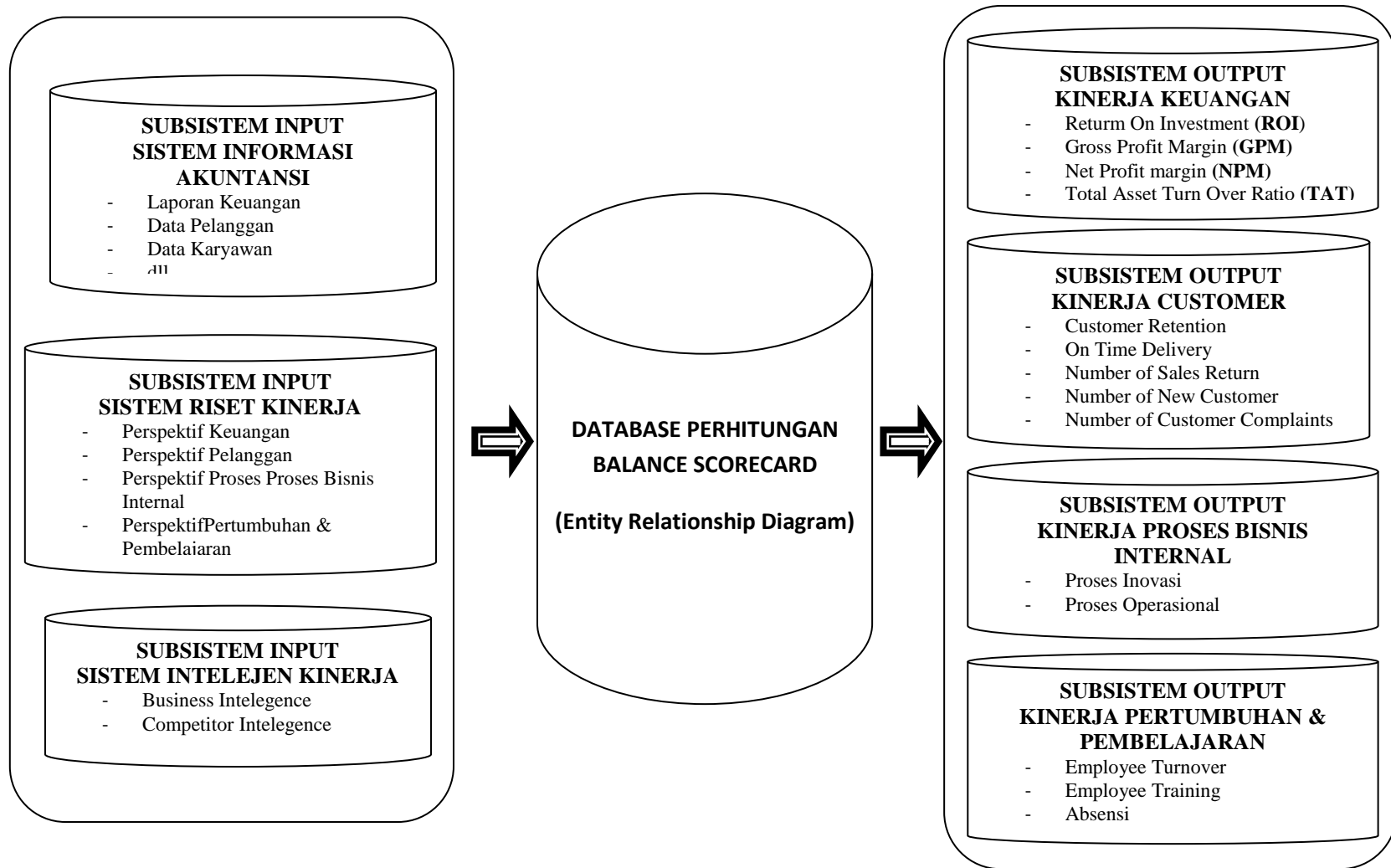
Sumber: Data diolah

Gambar 8.

Rancangan Database Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Score Card Method Learning & Growth Perspective – Level 1_4

Desain Analisis Model Sistem – Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard

Rancangan model system dari penelitian ini terdiri dari Input – Proses – Output yang terdiri dari 3 (tiga) subsistem input yakni Subsistem Sistem Informasi Akuntansi, Subsistem Riset Kinerja dan Subsistem Intelegen Kinerja. Sedangkan Subsistem Ouput terdiri dari: Subsistem Kinerja Keuangan, Subsistem Kinerja Customer, Subsistem Kinerja Proses Bisnis Internal dan Subsistem Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran, seperti yang tampak pada gambar 9.



Sumber : Data diolah

Gambar 9.
Pemetaan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Manajemen dg menggunakan Balance Scorecard

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan studi kasus pada PT. Pencu Metal Abadi, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada perspektif keuangan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. **ROI** perusahaan mengalami **kenaikan** dari **6,66%** pada **2013** menjadi **7,02%** pada tahun **2014**. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanam mengalami peningkatan, dan hal tersebut menunjukkan meningkatnya kinerja PT. Pencu Metal Abadi dari tahun 2013.
- b. **Gross profit margin ratio** mengalami **penurunan** dari **32,44%** pada tahun **2013** menjadi **29,7%** di tahun **2014**. Hal ini menunjukkan penurunan kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam meningkatkan laba atas penjualan yang dilakukan pada 2014 dari tahun 2013, dan hal tersebut mengindikasikan kinerja perusahaan yang menurun.
- c. **Net profit margin ratio** perusahaan mengalami **kenaikan** dari **7,93%** di tahun **2013** menjadi **8,3%** di tahun **2014**. Hal ini menunjukkan meningkatnya kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam meningkatkan laba bersih, dan ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan.
- d. **Total asset turnover ratio** mengalami **kenaikan** dari **83,98%** di **2013** menjadi **84,59%** di tahun **2014**. Hal ini menunjukkan meningkatnya kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam mengelola aktiva yang dimiliki untuk menciptakan penjualan, dan ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan.

Secara keseluruhan, berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat dikatakan bahwa pada **perspektif keuangan perusahaan menunjukkan peningkatan yang bagus, akan tetapi pada gross profit margin ratio masih kurang maksimal.**

2. Perspektif Pelanggan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. **Customer retention** perusahaan mengalami **kenaikan** dari **0,26%** di **2013** menjadi **0,32%** di tahun **2014**. Hal ini menunjukkan kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam mempertahankan pelanggannya pada tahun 2014 meningkat dari tahun 2013, atau dengan kata lain kinerja perusahaan mengalami peningkatan.
- b. **On time delivery** juga mengalami **kenaikan** dari **93%** pada **2013** menjadi **96%** pada **2014**. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam memastikan pengiriman barang dengan tepat waktu kepada pelanggan mengalami peningkatan, dengan kata lain perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya.
- c. **Number of sales return** diketahui bahwa sales return pada **2013** dan **2014** adalah **0%** yang berarti **sangat baik**. Ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang sangat baik sehingga tidak ada barang produksi perusahaan yang di *return*, dan ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dalam memproduksi barang mengalami peningkatan.

- d. *Number of new customer* pada 2013 perusahaan **tidak mendapatkan kostumer baru** karena tingkat keterlambatan pengiriman barang dan naiknya harga produk, akan tetapi pada 2014 perusahaan **berhasil mendapatkan 1 kostumer baru**. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja PT. Pencu Metal Abadi mengalami peningkatan.
- e. *Number of complain* pada 2013 sebesar 0,43% dan **naik** di tahun 2014 menjadi 0,24%. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan pelayanan atas produk yang dijual kepada pelanggan mengalami peningkatan, dan ini mengindikasikan bahwa kinerja PT. Pencu Metal Abadi mengalami peningkatan.

Secara keseluruhan pada perspektif pelanggan, **kinerja PT. Pencu Metal Abadi mengalami peningkatan**, Dan ini berarti kemampuan perusahaan dalam memperhatikan dan melayani kebutuhan pelanggan adalah baik.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pada **proses inovasi** perusahaan berupaya menjaga dan meningkatkan pelayanannya melalui: **(1) inovasi kualitas produk**, dimana kemampuan dan kinerja perusahaan dalam menjaga kualitas produk **sangat baik**, dibuktikan dengan persentase *sales return* sebesar 0% selama 2013-2014; **(2) inovasi pelayanan**, dimana kemampuan dan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan **meningkat**, terbukti dengan **meningkatnya persentase customer retention** sebesar 0,06% dan *on time delivery* meningkat sebesar 3% pada tahun 2014 dibanding tahun sebelumnya; **(3) layanan purna jual**, dimana pada tahun 2014 kemampuan dan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan pasca penjualan mengalami **peningkatan** dari tahun 2013, ini terbukti dengan **menurunnya persentase number of complain** sebesar 0,19% di tahun 2014.
- b. Pada **proses operasional** dilakukan setiap hari kerja yaitu hari Senin-Sabtu pada pukul 08.00-16.00 yang mana dilakukan: **(1) proses produksi/pembelian bahan baku**, dimana kinerja perusahaan dalam memproduksi barang dan membeli bahan baku adalah **baik** dan dibuktikan dengan persentase *sales return* sebesar 0% pada 2013-2014; **(2) proses pelayanan penjualan** dimana kinerja perusahaan dalam melakukan pelayanan atas penjualan yang dilakukan kepada pelanggan adalah **baik** dan ini dibuktikan dengan meningkatnya persentase *customer retention* pada 2014 sebesar 0,06% dibandingkan tahun sebelumnya (2013).

Dari pengukuran yang dilakukan terhadap kedua indikator tersebut maka dapat diketahui bahwa **kinerja PT. Pencu Metal Abadi pada perspektif ini adalah baik**. Perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggannya.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. *Employee turnover* mengalami **peningkatan** dari 7,3% di tahun 2013 menjadi 9,3% di tahun 2014. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan/memelihara/mengelola karyawannya **menurun**, dan ini mengindikasikan bahwa **kinerja PT. Pencu Metal Abadi mengalami penurunan**.

- b. *Employee training* dapat diketahui bahwa perusahaan **belum banyak memberikan training kepada pegawainya**. Pada **2013** perusahaan mengikutsertakan **2 pegawai** untuk training, dan tahun **2014** perusahaan juga hanya mengikutsertakan **2 pegawai** untuk training. Ini menunjukkan bahwa **kinerja perusahaan dalam memperbaiki SDM (karyawan) tidak mengalami perubahan yang signifikan**.
- c. **Absensi** diketahui bahwa persentase **meningkat** dari **9%** di **2013** menjadi **10,2%** di **2014**. Ini menunjukkan bahwa peningkatan absensi karyawan membuktikan **turunnya** produktivitas dan kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan **kinerja perusahaan pada perspektif ini kurang baik** karena *employee turnover* dan absensi mengalami penurunan, sedangkan *employee training* tidak menunjukkan perubahan yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa **kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya adalah kurang baik**.

5. Desain Entity Relationship (ER)

Dari desain Entity Relationship (ER) yang ditunjukkan, dapat memunculkan komponen dari table dan relasi antar table yang diperlukan untuk pemetaan data yang dibutuhkan dalam perancangan database untuk membuat model system dari Sistem Pengukuran Kinerja berbasis BalanceScorecard, yang dapat dengan mudah untuk melakukan perhitungan kalkulasi dan analisis komponen dari *key performance indicator* (KPI) dari empat perspektif Balance Scorecard.

6. Model Sistem – Subsistem Input-Proses-Output

Desain model Sistem dan subsistem Input – Proses – Output yang dapat mempermudah kebutuhan penentuan ruang lingkup pemetaan subsistem dari Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard ini.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, maka beberapa saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pada **perspektif keuangan**, dari hasil analisis pada ukuran kinerja *gross profit margin ratio* diketahui bahwa persentase **menurun** sebesar **2,74%**. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT. Pencu Metal Abadi dalam meningkatkan laba atas penjualannya pada 2014 semakin menurun dari tahun 2013. Untuk mengatasi hal ini sebaiknya perusahaan mengupayakan pemasaran yang lebih baik, agar penjualan dapat ditingkatkan dan laba yang didapat perusahaan dapat meningkat.
2. Pada **perspektif pelanggan/konsumen** secara keseluruhan cukup baik, hanya saja walaupun diketahui bahwa *number of new costumer* pada tahun **2014 bertambah** akan tetapi pada **2013** perusahaan **tidak mendapat satupun kostumer baru**, agar selanjutnya hal ini tidak terjadi lagi maka sebaiknya perusahaan mengupayakan pemasaran yang lebih baik untuk menarik calon pelanggan dan terus memperbaiki pelayanan terhadap pelanggan agar mereka puas.
3. Pada **perspektif proses bisnis internal** diketahui dari kedua identifikasi dan analisis yang dilakukan bahwa **kinerja PT. Pencu Metal Abadi adalah baik**. Akan tetapi meskipun saat ini kinerja perusahaan baik, akan lebih baik jika ke

depannya perusahaan terus berupaya meningkatkan performanya agar tidak menurun dan terus dapat memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi para pelanggannya.

4. Pada perspektif **pertumbuhan dan pembelajaran**, dari hasil analisis pada *employee turnover* diketahui bahwa pada **2014** persentase semakin **meningkat** sebesar **2%**. Untuk memperbaiki hal ini akan lebih baik jika perusahaan berusaha untuk lebih memperhatikan kenyamanan dan kesejahteraan pegawai sehingga hubungan baik akan tetap terjaga. Dari hasil analisis pada ukuran kinerja *training*, diketahui bahwa perusahaan **belum banyak melakukan training/pelatihan** untuk pegawainya. Ada baiknya apabila ke depannya hal tersebut diperbaiki dengan mengirimkan beberapa pegawai untuk training lebih sering dan bukan hanya dua kali dalam setahun, karena training akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia milik perusahaan. Kemudian, dari hasil analisis pada ukuran kinerja **absensi** diketahui bahwa persentase absensi perusahaan pada tahun **2014** mengalami **peningkatan**, untuk memperbaiki hal ini sebaiknya perusahaan lebih menegakkan kedisiplinan terhadap pegawainya sehingga angka ketidakhadiran pegawai dapat berkurang dan produktivitas perusahaan bisa lebih baik lagi.
5. Perusahaan manufaktur terutama PT. Pencu Metal Abadi dapat memanfaatkan format perancangan database dan Model sistem yang untuk kemudian dapat dijadikan *benchmark* dalam tahapan proses implementasi pengembangan system lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Awadallah, Emad A. & Allam, Amir, *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 7; July 2015 p-91-99, ISSN 2219-1933 (Print), 2219-6021 (Online) © Center for Promoting Ideas, USA www.ijbssnet.com
- Binden et al, *Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education - Malaysia*, *International Journal of Information and Communication Technology Research*, Volume 4 No. 1, January p 38-44, 2014 ISSN 2223-4985, ©2014 ICT Journal. <http://www.esjournals.org>
- Casey, W., and Peck, W.(2004).*A balanced view of balanced scorecard. Executive Leadership Group*, White Paper: The Leadership Lighthouse Series
- Ciptani, Monika Kussetya, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Masa Depan: Suatu Pengantar*, Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>, Mei 2000, 21-35
- Dally, Dadang, 2010, *Balanced scorecard*, Cetakan Kedua, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fitriah, 2010, *Penerapan balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja PT. Triduta Solusindo Computama*, Skripsi, Universitas Bhayangkara, Surabaya.

- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., and Cleanthous, S.(2013)., *The Use of Balance Scorecard in Small Companies*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013 p.1, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M., 2009, *Akuntansi manajerial*, Buku Kedua, Edisi Kedelapan, Salemba Empat, Jakarta
- Himawan, Ferdinandus Agung dan Juarsah, *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO, JAKARTA)*, Jurnal ESENSI, Volume 8 No. 1/2005
- Hanuma dan Kiswara, *Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan, 2011*, Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Irsutami dan Ramadhiah, *Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi kasus Politeknik Negeri Batam)*, Jurnal penelitian Politeknik Negeri Batam, 2011 hal. 13-14.
- Kairu, Esther W. et al, *Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service Sector*, European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.5, No.9, 2013, 81-88
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 2000, **Balanced scorecard : menerapkan strategi bisnis menjadi aksi**, terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 2001, *Balanced scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kasmir, 2008, *Analisis laporan Keuangan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Khatoon, Saira & Farooq, Ayesha, *Balanced Scorecard to Measure organizational Performance: A Case Based Study*, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321 – 8916) Vol 2 Issue 9 September, 2014, 106-113
- Krismiaji, 2005, *Dasar-dasar akuntansi manajemen*, Cetakan Kedua, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Moehariono, 2009, *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia.
- Nurjaman, Sidik, *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard*, Fakultas Teknik, Teknik Industri Universitas Pasundan Bandung, Trikonomika Volume 12, No. 2, Desember 2013, ISSN 1411-514X ,Hal. 113-124
- Mc. Leod, Raymod, 2001, *Sistem Informasi Manajemen*, Buku 1, Edisi 7, PT. Salemba Empat

- Poureisa, Arman et al, *Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB), May 2013 Vol 5 No. 1, 974-978
- Singgih, Moses L. et al, *Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balances Scorecard di PT. "X"*, JURNAL TEKNIK INDUSTRI VOL. 3, NO. 2, DESEMBER 2001: 48 - 56 Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>, Universitas Kristen Petra, 48-55
- Sinha, Abhijit, *Balance Scorecard A Strategic Management Tool*, Vidyasagar, *University Journal of Commerce*, Vol. 11, March 2006, 71-81
- Sudirman, F. *Pemberian Motivasi Dalam Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser, 2013*. eJournal Ilmu Pemerintahan, 1 (1): 46-56.
- Sumarsan, Thomas, 2010, *Sistem pengendalian manajemen*, PT Indeks, Jakarta.
- Suprpto, B., Wahab H.A., & Wibowo, A.J., *The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services*, The Asian Journal of Technology Management Vol. 2 No. 2 (2009) 76-87 www.sbm.itb.ac.id/ajtm
- Supriyono, R.A., 2007, *Manajemen biaya: suatu reformasi pengelolaan bisnis*, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Sabakula, Joko Susetyo A.U.L *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balance Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, Jurnal Teknologi, Juni 2014, Vol. 7 No. 1 56-63
- Tjahjono, Heru Kurnianto, *Budaya organisasional & balanced scorecard: dimensi teori dan praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, UPFE Universitas Muhammadiyah, 2004, Yogyakarta.
- Vanany, I. *Aplikasi Analytic Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja*. Jurnal Teknik Industri, ITS, 2003 Vol 3 (1): 50-62
- Wantira, Restu Ria, 2011, *Penerapan balanced scorecard sebagai alat ukur penilaian kinerja pada PT. Panca Putra Mitratama Mandiri Surabaya, Skripsi*, Universitas Bhayangkara, Surabaya.
- Yin, Robert K., 2009, *Studi kasus: desain dan metode*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Zizlavsky, Ondrej, *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*, J. Technol. Manag. Innov. 2014, Volume 9, Issue 3, 210-222