

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada CV. Roda Mas Jaya Semarang)  
Measurement of Company's Performance by Using the Balanced Scorecard Approach  
(A Case Study at CV. Roda Mas Jaya Semarang)**

Indra Novanditya<sup>1</sup>, Hari Susanta Nugraha<sup>2</sup>, Wahyu Hidayat<sup>3</sup>  
Email: [indranovanditya@yahoo.com](mailto:indranovanditya@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*Balanced scorecard has a privilege in terms of coverage measurement is a fairly comprehensive because while taking into consideration the financial performance, balanced scorecard also consider the performance of non-financial performance, namely customer, internal business processes, and learning and growth. Referring to the problems faced by CV. Roda Mas Jaya Semarang, this research examines: "Measurement of Company's Performance by Using the Balanced Scorecard Approach (A Case Study at CV. Roda Mas Jaya Semarang)." Because until now CV. Roda Mas Jaya Semarang has not been using the balanced scorecard to measure performance. Type of research is a case study. The data used in this study is primary data obtained through focus group discussions and using data collection instruments such as questionnaires. And secondary data from the financial statements for 2009, 2010 and 2011. Data analysis begins with translating the vision and mission into strategic goals, set target and weights through the focus group discussions, performing measurements on each perspective and calculates a score balanced scorecard. Based on the analysis, it could be concluded that the balanced scorecard is a total score 182,73 and in the category of healthy. Perspective of financial, customer perspective and perspective learning and growth in the category of healthy as expected. And perspective of internal business processes in the category not healthy. Advice can be gives to the company is to improve the performance of the non-financial aspects, aspecially in the perspective learning and growth.*

**Keyword: Performance Measurement and Balanced Scorecard**

**ABSTRAKSI**

*Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh CV. Roda Mas Jaya Semarang, penelitian ini menguji: "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada CV. Roda Mas Jaya Semarang)". Karena hingga saat ini CV. Roda Mas Jaya Semarang belum menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya. Tipe penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui *focus group discussion* dan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Dan data sekunder berupa laporan keuangan periode 2009, 2010 dan 2011. Analisis data diawali dengan menerjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategik, menciptakan target dan bobot melalui *focus group discussion*, melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif dan menghitung skor *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh kesimpulan bahwa skor total *balanced scorecard* adalah sebesar 182,73 dan berada pada kategori sehat. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal*

berada pada kategori sehat sesuai dengan yang diharapkan. Dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tidak sehat. Saran yang dapat diberikan untuk perusahaan adalah meningkatkan kinerja pada aspek non-financial terutama pada aspek perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Kata kunci: Pengukuran Kinerja dan Balanced Scorecard**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan perekonomian yang semakin pesat menyebabkan persaingan dalam bidang perdagangan maupun jasa semakin kompleks. Jasa merupakan *multivariate industry* (industri dengan banyak variasi), dengan kata lain kesulitan apapun yang dimiliki manusia selama ia hidup merupakan lahan bagi perusahaan atau pengusaha-pengusaha jasa untuk berkembang.

Saat ini, industri jasa menjadi sektor yang menarik untuk diamati dan dianalisis karena industri jasa merupakan sektor yang paling besar memberikan kontribusi terhadap perekonomian nasional. Hal ini menandakan bahwa permintaan akan berbagai produk jasa oleh masyarakat sekarang memang sedemikian besarnya dan tentunya menjadi suatu yang wajar bila memberikan dampak banyaknya pemilik modal yang berinvestasi di sektor industri jasa yang pada akhirnya membuat sektor jasa menjadi ajang perebutan pasar dan persaingan untuk menjadi pemimpin atau *leader*.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, ataupun kualitas harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan yang terus-menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999: 59).

CV. Roda Mas Jaya adalah suatu perusahaan yang menjalankan perusahaan di bidang vulkanisir ban khususnya ban truk dan memasarkan produknya hanya di pasar domestik. Indikator kinerja CV Roda Mas Jaya hanya mengacu pada profitabilitas, sehingga menyulitkan perusahaan dalam mengenali masalah-masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

Selama ini CV. Roda Mas Jaya hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non financial*. Tujuan *Balanced Scorecard* disini adalah untuk mengatasi masalah CV. Roda Mas Jaya dalam mengukur kinerjanya. Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: **“Bagaimana *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif jika diterapkan pada CV Roda Mas Jaya, Semarang?”**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1. Mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di CV. Roda Mas Jaya, Semarang.
2. Mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif bisnis internal di CV. Roda Mas Jaya, Semarang.
3. Mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan di CV. Roda Mas Jaya, Semarang.
4. Mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di CV. Roda Mas Jaya, Semarang.

## KERANGKA TEORI

Penilaian kinerja merupakan penilaian periodik terhadap efektivitas operasi suatu organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001: 415). Kinerja terdiri dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan. Aspek keuangan mengukur kinerja dengan menggunakan rasio keuangan, sedangkan aspek non keuangan mengukur kinerja dari sisi operasi, pelanggan, pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001: 353).

Tujuan pokok penilaian kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi 2001: 420).

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 416), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk :

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personil, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Menurut Sony Yuwono dkk (2003: 8) *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Perspektif keuangan memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil dan mencerminkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Melalui perspektif pelanggan perusahaan dapat mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan dan pasar sasaran yang akan menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan akan dapat menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan yang spesifik berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan. Ukuran utama perspektif pelanggan terdiri dari: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Dalam *balanced scorecard*, manajer diharapkan akan menentukan rantai nilai internal lengkap diawali dengan proses inovasi (mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan solusinya), dilanjutkan dengan proses operasi (menyampaikan produk saat ini kepada pelanggan saat ini).

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai tujuan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan yang memungkinkan tercapainya tujuan dari ketiga perspektif lainnya.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini digunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah riset/ penelitian yang bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

### **1. Studi Kasus**

Selain menggunakan metode wawancara, penulis mengumpulkan data-data dengan cara membaca buku-buku referensi atau buku lain yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penulisan tugas seminar ini.

### **2. Kuisioner**

Yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian terhadap obyek yang diteliti.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan jasa, yaitu CV Roda Mas Jaya Semarang sebanyak 39 karyawan, selanjutnya diambil 36 sampel sebagai responden. Termasuk di dalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa atau produk yang ditawarkan, proses layanan jasa atau produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan.

Teknik pengukuran data yang digunakan:

### **1. Perspektif Keuangan**

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

#### **a. Margin Laba Kotor**

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

$$\text{margin laba kotor} = \frac{\text{lab a kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

#### **b. Margin Laba Operasi**

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

$$\text{margin laba operasi} = \frac{\text{lab a operasi}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

#### **c. ROA**

Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{earning after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**d. Current Ratio**

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

**e. TATO**

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva:

$$\text{Ratio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**2. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

**a. Retensi Pelanggan**

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuasi serta dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

$$\text{retensi pelanggan} = \frac{\text{pelanggan yang putus}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

**b. Akuisi Pelanggan**

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuasi serta dinilai baik apabila kemampuan akuisi pelanggan mengalami peningkatan.

$$\text{akuisisi pelanggan} = \frac{\text{pelanggan baru}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

**c. Kepuasan Pelanggan**

Untuk mengetahui seberapa besar pelanggan merasa puas dengan pelayanan dan merasa puas dengan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan CV Roda Mas Jaya Semarang.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan:

• Proses Inovasi

Menghitung persentase penjualan dari produk baru, membandingkan antara jumlah produk baru dengan produk sebelumnya. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk / jasa yang baru ditawarkan}}{\text{total produk / jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

• Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$\text{Manufakture Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

- **Tingkat Perputaran Karyawan**

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus:

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan diri dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

- **Tingkat Produktivitas Karyawan**

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

Pengukuran kinerja CV. Roda Mas Jaya Semarang diprosikan dengan rasio-rasio dalam perspektif BSC yang disesuaikan dengan data yang tersedia, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Keys Performance Indicator (KPI) CV Roda Mas Jaya Berdasarkan Konsep BSC**

Variabel	Indikator	Bobot	Target	
<b>Perspektif Keuangan (60%)</b>	• Margin Laba Kotor	10 %	50%	
	• Margin Laba Operasi	10 %	40%	
	• ROA	10 %	30%	
	• Current Ratio	20 %	100%	
	• TATO	10 %	100%	
<b>Perspektif Pelanggan (15%)</b>	• Retensi Pelanggan	5 %	10%	
	• Akuisi Pelanggan	5 %	30%	
	• Kepuasan Pelanggan	5 %	70%	
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal (10%)</b>	• Inovasi	5 %	30%	
	• Proses Operasi	Produksi panas	2,5%	0,5
	• Proses Operasi	Produksi dingin	2,5%	0,25
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (15%)</b>	• Produktifitas Karyawan	5 %	50%	
	• Perputaran Karyawan	3 %	5%	
	• Kepuasan Karyawan	4 %	70%	
	• Biaya Diklat	3 %	5.000.000,00	

Sumber: CV Roda Mas Jaya, tahun 2011

#### HASIL PENELITIAN

Tabel 2 di bawah ini merupakan tabel hasil pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada CV Roda Mas Jaya Semarang dari hasil yang telah dipaparkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* ini dilakukan dengan cara membandingkan antara

realisasi dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan pada masing-masing indikator kunci dan selanjutnya dikalikan oleh bobot yang juga telah ditetapkan sebelumnya.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengukuran Kinerja CV Roda Mas Jaya Semarang**  
**dengan Menggunakan Balanced Scorecard tahun 2011**

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian Target (a:b)	Bobot (c)	Skor (a:b)xc	
<b>Perspektif Keuangan (60%)</b>							
Current Ratio	Ratio	490,24%	100%	490,24%	20%	98,05	
ROA	Ratio	39,07%	30%	130,23%	10%	13,02	
Margin Laba Kotor	Ratio	48,5%	50%	97%	10%	9,7	
Margin Laba Operasi	Ratio	17,8%	40%	44,5%	10%	4,45	
TATO	Ratio	227,52%	100%	227,52%	10%	22,75	
				<b>197,9%</b>	<b>60%</b>	<b>147,97</b>	
<b>Perspektif Pelanggan (15%)</b>							
Retensi Pelanggan	Nominal	0	10%	0	5%	0	
Akuisi Pelanggan	Nominal	53,33%	30%	177,77%	5%	8,89	
Kepuasan Pelanggan	Skor kuesioner	77,33%	70%	110,5%	5%	5,53	
				<b>96,09%</b>	<b>15%</b>	<b>14,42</b>	
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal (10%)</b>							
Inovasi	Ratio	50%	30%	166,67%	5%	8,33	
Proses Operasi	Produksi Panas	Ratio MCE	0,33	0,5	66%	2,5%	1,65
	Produksi Dingin	Ratio MCE	0,25	0,25	100%	2,5%	2,5
				<b>110,89%</b>	<b>10%</b>	<b>12,48</b>	
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (15%)</b>							
Produktivitas Karyawan	Ratio	50%	50%	100%	5%	5	
Perputaran Karyawan	Ratio	0	5%	0	3%	0	
Kepuasan Karyawan	Skor kuesioner	50%	70%	71,43%	4%	2,86	
Biaya Diklat	Rupiah	0	5.000.000,00	0	3%	0	
				<b>42,86%</b>	<b>15%</b>	<b>7,86</b>	
<b>Total Skor Balanced Scorecard</b>						<b>182,73</b>	

Sumber: data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3.37 dapat diketahui kinerja CV Roda Mas Jaya Semarang tahun 2011 pada setiap perspektif BSC dilihat dari pencapaian targetnya.

Kinerja perspektif keuangan CV Roda Mas Jaya Semarang pada kategori sehat, yaitu berdasarkan pencapaian target 197,9%. Pencapaian target ukuran hasil *current ratio* sebesar 490,24% yang berarti realisasi dapat melebihi target 100%. Sedangkan untuk pencapaian target ukuran ROA sebesar 130,23% yang berarti realisasi dapat melebihi target 30%. Untuk pencapaian target margin laba kotor sebesar 97% yang berarti realisasi belum mencapai target 50%. Pencapaian target margin laba operasi sebesar 44,5% yang berarti realisasi belum dapat mencapai target 40%. Sedangkan untuk pencapaian target TATO sebesar 227,52% yang berarti realisasi dapat melebihi target 100%.

Kinerja perspektif pelanggan CV Roda Mas Jaya Semarang pada kategori sehat, yaitu berdasarkan pencapaian target 96,09%. Pencapaian target ukuran hasil retensi pelanggan

sebesar 0% yang berarti realisasi tidak dapat melebihi target 10%. Hal ini dikarenakan tidak adanya pelanggan yang putus dari CV Roda Mas Jaya Semarang. Sedangkan untuk pencapaian target ukuran akuisi pelanggan sebesar 177,77% yang berarti realisasi sudah dapat melebihi target 30%. Sedangkan untuk pencapaian target kepuasan pelanggan sebesar 110,5% yang berarti realisasi dapat melebihi target 70%.

Kinerja perspektif proses bisnis internal CV Roda Mas Jaya Semarang pada kategori sehat, yaitu berdasarkan pencapaian target 110,89%. Pencapaian target ukuran hasil inovasi sebesar 166,67% yang berarti realisasi dapat melebihi target 30%. Sedangkan ukuran proses operasi dibedakan menjadi dua yaitu proses operasi produksi dingin dan proses operasi produksi panas. Dimana pencapaian target ukuran hasil proses operasi produksi panas sebesar 66% yang berarti realisasi belum dapat mencapai target 0,5. Sedangkan untuk pencapaian target ukuran hasil proses operasi produksi dingin sebesar 100% yang berarti realisasi dapat mencapai target 0,25.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV Roda Mas Jaya Semarang pada kategori tidak sehat, karena mempunyai pencapaian target 42,86%. Pencapaian target ukuran hasil produktivitas karyawan sebesar 100% yang berarti realisasi dapat mencapai target 50%. Sedangkan untuk pencapaian target perputaran karyawan sebesar 0% yang berarti realisasi belum dapat mencapai target 5%. Hal ini dikarenakan dalam CV Roda Mas Jaya Semarang ditahun 2011 tidak adanya karyawan yang keluar. Untuk pencapaian target kepuasan karyawan sebesar 71,43% yang berarti realisasi belum dapat mencapai target 70%. Pencapaian target biaya diklat sebesar 0% yang berarti realisasi tidak dapat mencapai target Rp. 5.000.000,00. Hal ini dikarenakan pada tahun 2011 CV Roda Masa Jaya tidak mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan.

Pada tabel 2 dapat diketahui total skor BSC, yaitu 182,73. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja CV Roda Mas Jaya Semarang tahun 2011 termasuk dalam kategori sehat. Perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar, yaitu dengan skor sebesar 147,97. Kontribusi dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal masing-masing dengan skor sebesar 14,42 dan 12,48. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hanya memberikan kontribusi sebesar 7,86. Hal ini menunjukkan bahwa CV Roda Mas Jaya Semarang harus lebih memperhatikan sasaran strategik terkait dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian keseluruhan atas jumlah nilai yang diperoleh dari pengukuran *balanced scorecard* terhadap kinerja CV Roda Mas Jaya Semarang dapat dinyatakan dengan “sehat”, “cukup sehat”, “kurang sehat” dan “tidak sehat”. Hal tersebut diambil dari diskusi yang dilakukan oleh pihak manajemen CV Roda Mas Jaya Semarang dengan penggolongan sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Penggolongan Skor *Balanced Scorecard***

Skor	Predikat
81 – 100	Sehat
66 - <81	Cukup Sehat
51 - <66	Kurang Sehat
0 - <51	Tidak Sehat

Sumber: CV Roda Mas Jaya Semarang (diambil melalui *focus group discussion*), 2012

Dari tabel 3 penggolongan skor *balanced scorecard* memperlihatkan bahwa kinerja dikatakan “sehat” apabila jumlah skor berada pada 81 – 100; kinerja dikatakan “cukup sehat” apabila jumlah skor berada pada 66 - <81; kinerja dikatakan “kurang sehat” apabila jumlah skor berada pada 51 - <66; dan kinerja dikatakan “tidak sehat” apabila jumlah skor berada pada posisi kurang dari 51. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja CV Roda Mas

Jaya Semarang dengan menggunakan *balanced scorecard* terdapat pada posisi “sehat” karena jumlah nilai yang diperoleh adalah 182,73 berada diposisi diatas 81 dan dapat berkembang menjadi kinerja lebih baik lagi apabila perspektif-perspektif yang bernilai kurang sehat dan tidak sehat dapat lebih diperhatikan dan dikembangkan. Dan tidak kalah pentingnya yaitu dengan mempertahankan perspektif yang telah memiliki kriteria yang sehat.

## **PEMBAHASAN**

Pada perspektif keuangan dilihat melalui lima indikator kunci yaitu *current ratio*, ROA, margin laba kotor, margin laba operasi dan TATO. *Current ratio* memiliki skor paling tinggi yaitu sebesar 98,05. Selanjutnya adalah ROA dengan skor sebesar 13,02. Margin laba kotor dan margin laba operasi masing-masing memiliki skor sebesar 9,7 dan 4,45. Selanjutnya adalah TATO memiliki skor sebesar 22,75. Skor keseluruhan pada perspektif keuangan adalah sebesar 147,97 dan berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 197,9% atau diatas 81%.

Pada perspektif pelanggan dilihat melalui tiga indikator kunci yaitu retensi pelanggan, akuisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan tidak memiliki skor atau nol, karena tidak adanya pelanggan yang putus. Untuk akuisi pelanggan memiliki skor sebesar 8,89. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan memiliki skor tertinggi yaitu 5,53. Skor keseluruhan pada perspektif pelanggan adalah sebesar 14,42 dan berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 96,09% atau diatas 81%.

Pada perspektif proses bisnis internal dilihat melalui dua indikator kunci yaitu inovasi dan proses operasi. Inovasi memiliki skor sebesar 8,33. Dan untuk proses operasi produksi panas memiliki skor sebesar 1,65 dan untuk proses operasi produksi dingin memiliki skor sebesar 2,5. Skor keseluruhan pada perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 12,48 dan berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 110,89% atau diatas 81%.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat melalui empat indikator kunci yaitu produktivitas karyawan, perputaran karyawan, kepuasan karyawan dan biaya diklat. Produktivitas karyawan memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 5. Sedangkan untuk perputaran karyawan tidak memiliki skor karena tidak ada karyawan yang keluar. Untuk kepuasan karyawan memiliki skor sebesar 2,86. Dan untuk biaya diklat tidak memiliki skor karena CV Roda Mas Jaya Semarang di tahun 2011 tidak mengirim karyawannya untuk pelatihan. Skor keseluruhan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 7,8 dan berada dikategori tidak sehat dengan pencapaian target sebesar 42,86% atau dibawah 51%.

Secara keseluruhan perolehan skor sesuai dengan bobot yang telah ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan yaitu perspektif keuangan menduduki peringkat pertama diikuti dengan perspektif pelanggan dan proses bisnis internal dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pencapaian kinerjanya belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga masih perlu ditingkatkan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja melalui pendekatan *balanced scorecard* pada CV Roda Mas Jaya Semarang tahun 2011, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pada dasarnya *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai konsep pengukuran kinerja yang baik untuk menilai kinerja secara menyeluruh baik dari aspek finansial maupun non finansial. Hal tersebut dapat dilihat melalui empat perspektif yang telah diteliti yaitu:

1. Kinerja perspektif keuangan pada CV Roda Mas Jaya Semarang pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada pada kategori sehat

- dengan pencapaian target sebesar 197,9% atau diatas 81%. Hal tersebut ditunjukkan dengan pencapaian target sebesar 490,24% pada *current ratio* yang berada pada kategori sehat atau diatas 81%. Untuk pencapaian target pada ROA sebesar 130,23% yang juga berada pada kategori sehat atau diatas 81%. Pencapaian target pada margin laba kotor sebesar 97% berada pada kategori sehat atau diatas 81%. Sedangkan untuk margin laba operasi berada pada kategori tidak sehat yang memiliki nilai pencapaian target sebesar 44,5% atau kurang dari 51%. Dan untuk TATO berada pada kategori sehat yang memiliki nilai pencapaian sebesar 227,52% atau diatas 81%.
2. Kinerja perspektif pelanggan pada CV Roda Mas Jaya Semarang pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 96,09% atau diatas 81%. Hal tersebut ditunjukkan dengan pencapaian target pada retensi pelanggan yang tidak memiliki nilai, karena pada CV Roda Mas Jaya Semarang tidak ada pelanggan yang putus hubungan. Untuk pencapaian target pada akuisi pelanggan sebesar 177,77% berada pada kondisi sehat atau berada diatas 81%. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan mempunyai pencapaian target sebesar 110,5% yang berada pada kategori sehat atau berada diatas 81%.
  3. Kinerja perspektif proses bisnis internal pada CV Roda Mas Jaya Semarang pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada pada kategori sehat dengan pencapaian target sebesar 110,89% atau diatas 81%. Hal tersebut ditunjukkan dengan pencapaian target pada inovasi sebesar 166,67% yang berada pada kategori sehat atau diatas 81%. Sedangkan untuk pencapaian target pada proses operasi produksi panas sebesar 66% yang berada pada kategori cukup sehat atau dibawah 81%. Dan untuk pencapaian target pada proses operasi produksi dingin sebesar 110,5% yang berada pada kategori sehat atau diatas 81%.
  4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada CV Roda Mas Jaya Semarang pada tahun 2011 berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* pada tahun 2011 berada kategori tidak sehat dengan pencapaian target sebesar 42,86% atau dibawah 51%. Hal tersebut ditunjukkan dengan pencapaian target pada produktivitas karyawan sebesar 100% yang berada pada kategori sehat atau diatas 81%. Sedangkan untuk perputaran karyawan tidak memiliki nilai pencapaian target, karena didalam CV Roda Mas Jaya Semarang tidak ada karyawan yang keluar. Untuk pencapaian target pada kepuasan karyawan sebesar 71,43% yang berada pada kategori cukup sehat atau dibawah 81%. Dan untuk biaya diklat tidak mempunyai nilai pencapaian target, karena di tahun 2011 CV Roda Mas Jaya Semarang tidak mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan.

Secara keseluruhan kinerja CV Roda Mas Jaya Semarang pada tahun 2011 dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor *balanced scorecard* sebesar 182,73 atau lebih dari 81 sesuai dengan tata cara tingkat yang ditentukan melalui *focus group discussion*. Hsl tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan kinerja baik dalam aspek financial maupun non financial dapat dikatakan sudah baik.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis, diskusi dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pada perspektif keuangan, pihak manajemen perusahaan sebaiknya harus mempertahankan *current ratio* sebesar 490,24% yang telah memenuhi target yang ditentukan yaitu sebesar 100% dan mempertahankan *total asset turnover* (TATO) sebesar 227,52% yang telah memenuhi target yang ditentukan sebesar 100%. Dan lebih meningkatkan perolehan margin laba kotor dan margin laba operasi sebesar 48,5% dan 17,8% agar sesuai dengan target yang ditentukan.

2. Pada perspektif pelanggan, pihak manajemen perusahaan harus terus menciptakan kepuasan bagi pelanggan dengan memperhatikan kualitas pelayanan dan terus mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan pelanggan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, pihak manajemen perusahaan harus mulai memperhatikan aspek non keuangan terutama pada perspektif ini dengan mempertahankan peningkatan inovasi. Dan lebih meningkatkan proses operasi pada produksi panas agar dapat menciptakan nilai lebih dibanding dengan perusahaan vulkanisir lainnya sehingga dapat menarik pelanggan baru.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pihak manajemen perusahaan sebaiknya mulai memperhatikan kepuasan karyawannya. Apabila kepuasan karyawan tinggi diharapkan kinerjanya juga akan meningkat sehingga dapat memberikan kontribusi yang banyak bagi perusahaan. Dengan begitu kinerja perusahaan dapat meningkat. Karena berasal dari perspektif inilah perspektif lainnya dapat berhasil dengan baik.
5. Perusahaan harus memperhatikan aspek non financial untuk menunjang tercapainya tujuan pada aspek financial. Dengan memperhatikan aspek non financial maka akan diketahui penyebab dari tercapainya tujuan financial. Dengan begitu kinerja perusahaan yang baik dapat lebih dipertahankan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Hansen Don R, Maryanne M. Mowen. 1999. **Akuntansi Manajemen**, Edisi Keempat, Jilid Satu, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. **Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan**, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny, 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Penerbit Salemba Empat.
- Yuwono Sony, 2003. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard**. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.