

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA
PT MARADEKA KELAPA TERPADU MAROS**

Diajukan Oleh:

FATMAWATI

45 14 012 058



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2018

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan
Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT
Maradeka Kelapa Terpadu.
2. Nama Mahasiswa : Fatmawati
3. Nomor Stambuk : 45 14 012 058
4. Fakultas : Ekonomi
5. Program Studi : Manajemen
6. Tempat Penelitian : PT Maradeka Kelapa Terpadu
7. Lama Penelitian : 2 Bulan

Telah Disetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Chahyone, SE., M.Si.

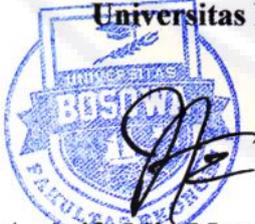

Seri Suriani, SE., M.Si.

Menyetujui dan Mengesahkan :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

DR. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH, MH

Ketua Program

Studi Manajemen


Indrayani Nur, S.Pd, SE., M.Si.

Tanggal Pengesahan :

PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fatmawati

Nim : 4514012058

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Metode

Balanced Scorecard

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 20 Juli 2018

Penulis

Fatmawat

**ANALYSIS OF CORPORATE PERFORMANCE MEASUREMENT WITH
CONCEPT BALANCED SCORECARD IN PT MARADEKA KELAPA
TERPADU**

By:

FATMAWATI

Management Study Program Faculty of Economics

University of Bosowa

ABSTRACT

Fatmawati 2018. Skripsi Analysis of Company Performance Measurement with Concept Balanced Scorecard at PT Maradeka Kelapa Integrated guided by Chahyono and Seri Suriani.

This study aims to determine the performance of PT Maradeka Kelapa Terpadu using the concept of balanced scorecard so that it can see a comprehensive and complete description of the company's effectiveness. The study was conducted using data from 2015-2017 at PT Maradeka Kelapa Terpadu to analyze financial perspectives, while for other perspectives an analysis was carried out through questionnaire calculations.

The results of analysis balanced scorecard show that the company's performance is not good, it is explained by the results of multiple regression analysis.

the conclusion that using the Balance Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture.

Keywords: *Measurement of Company Performance with the Balanced Scorecard Concept*

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP
BALANCED SCORECARD PADA PT MARADEKA KELAPA TERPADU**

Oleh :

FATMAWATI

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

ABSTRAK

Fatmawati 2018. Skripsi Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu di bimbing oleh Chahyono dan Seri Suriani.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Maradeka Kelapa Terpadu dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* sehingga dapat melihat gambaran efektifitas perusahaan secara komperhensif dan lengkap. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2015-2017 pada PT Maradeka Kelapa Terpadu untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya dilakukan analisis melalui perhitungan kuesioner.

Hasil analisis *balanced scorecard* menunjukkan kinerja perusahaan kurang baik, hal itu dijelaskan oleh hasil analisis regresi berganda.

kesimpulan bahwa dengan menggunakan *Balance Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah Rabbil Aalamiin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga dengan penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu” dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang diharapkan. Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta Ayahanda Sultan dan Ibunda Hasniati yang telah mempertaruhkan seluruh hidupnya untuk kesuksesan anaknya, yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik dengan sepenuh hati dalam buaian kasih sayang kepada penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap agar karya ini dapat memberikan kontribusi untuk penelitian selanjutnya. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan dan masukan serta kontribusi dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. M. Saleh Pallu M., Eng. selaku Rektor Universitas Bosowa Makassar.
2. Bapak Dr. A. Arifuddin Mene, S.E., M.Si., S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Dr. Hj. Herminawaty A, S.E., M.M. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi.
4. Ibu Indrayani Nur S,pd, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen.
5. Bapak Dr. Chahyono S.E., M.Si selaku Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan yang sangat berharga kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Seri Suriani S.E., M.Si. selaku Pembimbing II yang selama ini dengan penuh kerelaan dan pengertiannya dalam membimbing penulis.
7. Bapak/Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
8. Seluruh pegawai PT Maradeka Kelapa Terpadu terutama kepada Bapak Rama Yuniar S selaku selaku Direktur Utama dan Bapak Asri Agus Pratama selaku Devisi Keuangan yang dengan sabar memberikan informasi, data dan bantuan kepada peneliti selama melakukan penelitian lapangan.
9. Ibu Dr. Ir. Hj. Hadijah Mahyuddin selaku Sekertaris Universitas Bosowa Makassar yang telah membantu penulis mulai dari awal masuk Universitas sejak tahun 2014 sampai penulis dapat menyelesaikan Pendidikan Perguruan

Tinggi (S1) pada tahun 2018 dan selalu memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Saudaraku Nurfadilah yang selalu memberi masukan dan selalu menguatkan disaat semangat penulis menurun.
11. SElusin Squad (Nurul Husna, Andelitha Sanda Bunga, Nelly Ma'rifah Utami, Nurul Izzah, Alya Syafiqah, Kasriany, A.Nurfahmi Auliah, Indri Rahayu, Aulia Mukti Tama, Muliana Amin, dan Ayang Ariasa) untuk semua pelajaran terbaik bagi penulis.
12. Gaes Squad (Asri Wulan, Aidha, Indah Ekawaty) yang telah memotivasi dan doa yang tak henti-hentinya.
13. Teman-teman Angkatan 2014 dan teman-teman KKN kewirausahaan angkatan 43 yang selalu memberikan semangat kepada penulis selama ini.
14. Segala pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari skripsi ini penuh kekurangan karena skripsi ini penulis susun atas dasar pengembangan, penalaran, dan pikiran penulis sendiri yang sedikit banyak mengambil pedoman dari sumber-sumber tertentu. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun, guna perbaikan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya. Wassalam...

Makassar, 20 Juli 2018
Penulis

Fatmawati

DAFTAR ISI

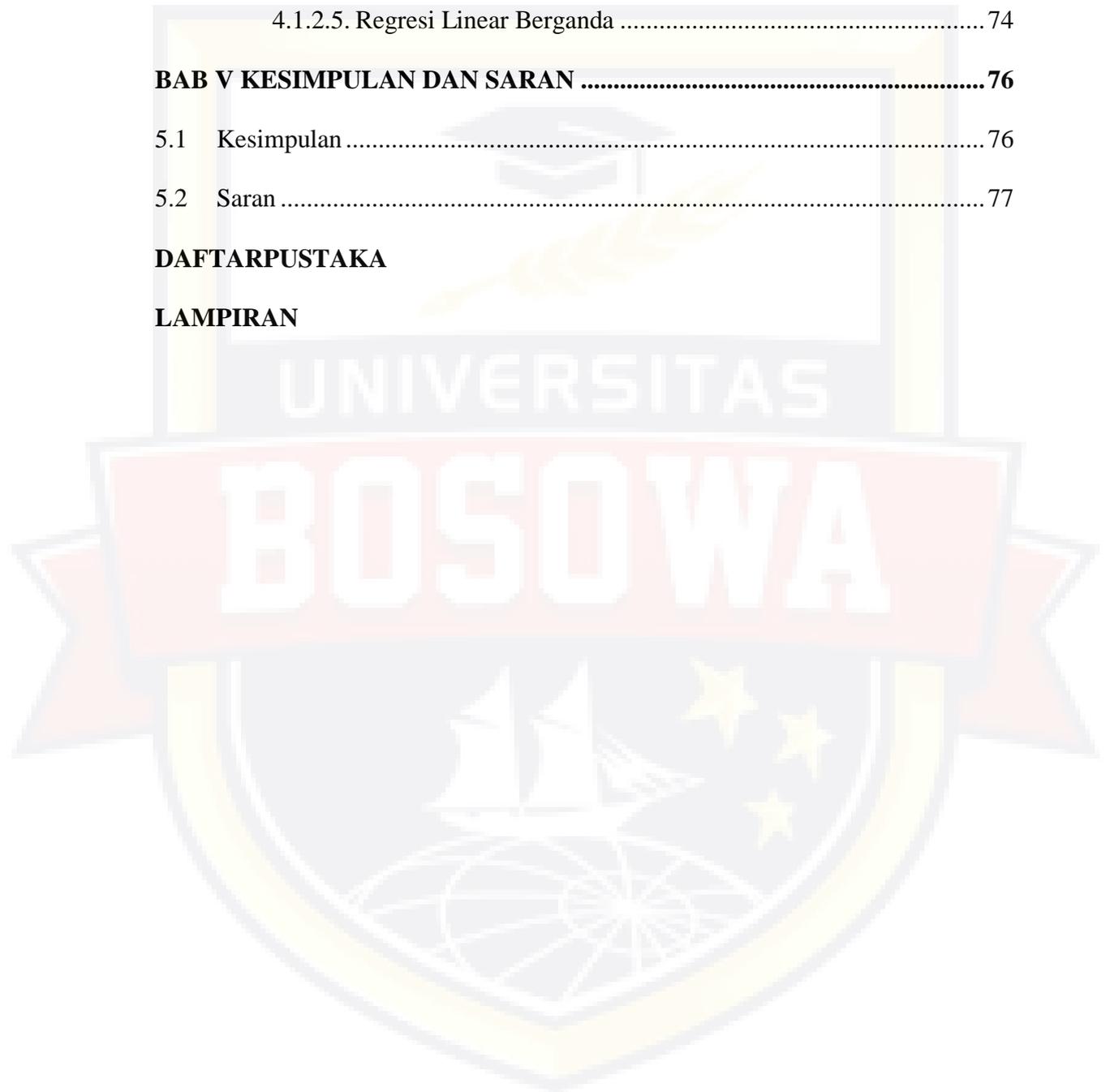
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN.....	iii
ABSTRACK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Kerangka Teori.....	6
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	6
2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.3. Manfaat dan Tujuan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	11
2.1.5. <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.5.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.5.2. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	15

2.1.5.3. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.5.4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.5.5. Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.5.6. Perspektif-Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2. Kerangka Pikir	27
2.3. Hipotesis	28
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2. Jenis dan Sumber Data	29
3.3. Metode Pengumpulan Data	29
3.4. Metode Analisis	31
3.5. Definisi Operasional.....	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Perusahaan.....	37
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	37
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	38
4.1.3 Struktur Organisasi.....	39
4.1.4. Tugas dan Pokok Perusahaan	40
4.1.4 Deskripsi Data	57
4.2 Analisis Data	60
4.2.1. Pengukuran Kinerja Dari Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
4.1.2.1. Perspektif Keuangan.....	60
4.1.2.2. Perspektif Pelanggan	64

4.1.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	66
4.1.2.4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.....	70
4.1.2.5. Regresi Linear Berganda	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	28



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Awal.....	3
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Umur	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Umur	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden menurut Lama Bekerja	59
Tabel 4.4 Profit	61
Tabel 4.5 <i>Return On Equity</i>	62
Tabel 4.6 <i>Total Asset Turnover</i>	63
Tabel 4.7 Hasil Analisis Berganda.....	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor penting untuk memenangkan persaingan global adalah peningkatan kinerja perusahaan secara terus-menerus. Untuk itu perusahaan harus dapat mengukur kinerja secara internal maupun eksternal agar dapat tumbuh berkembang dan dapat bersaing. Peneliti sebelumnya pernah menyatakan bahwa penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Kajian terhadap dilakukan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja perusahaan sebagai acuan untuk pertumbuhan perusahaan sendiri secara internal.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sri Wahyuni (2011: 17) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan (Finacial Perspektive)
2. Perspektif Pelanggan (Perspektif Customer)
3. Perspektif Bisnis Internal (Internal Business Process Perspektive)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga kinerja perusahaan dapat diketahui secara komperhensif.

Mengacu pada hasil peneliti terdahulu ditemukan adanya inkonsistensi hasil peneliti yakni Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, Adhi Biwono (2017), Yulana Tri Suryani, Endang Dwi Retnani (2018), Petrus Winusbrotu, Nenny Irawati (2008), dan Arifin Listia Rahman (2017), menemukan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak sepenuhnya baik. Berbeda dengan peneliti yang dilakukan oleh Putu Ayu Titha Paramita Pika, Ida Bagus Dharmadiaksa (2018), Erwin Hartiwi Prabowo (2015), Dzulchis Firdaus, Titik Mildawati (2014), I wayan Purwanta Suta, G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti, (2016), Erika Ributari Nugrahayu, Endang Dwi Retnani, (2015), dan Bonifatius Darmasto, Kamaliah, Restu Agusti, (2014), menyatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat baik, hal ini mendorong peneliti untuk meneliti ketidakkonsistensian yang terjadi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas untuk menguji ketidakkonsistenan penelitian tersebut maka peneliti mengambil objek penelitian PT Maradeka

Kelapa Terpadu yang bergerak dibidang *industrimanagement*. PT Maradeka Kelapa Terpadu mengalami Perkembangan teknologi dan informasi yang cepat dan menuntut perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kualitas dan kuantitas pelayanannya. Perusahaan lebih kompetitif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat yang semakin hari semakin meningkat dan kompleks. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* dijadikan alat ukur kinerja pada PT Maradeka Kelapa Terpadu guna lebih memproduktifkan mekanisme evaluasi kerja, baik keuangan maupun non keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan dari laporan keuangan 3 (tiga) tahun terakhir pada PT Maradeka Kelapa Terpadu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

Indikator perspektif keuangan
PT Maradeka Kelapa Terpadu
Tahun 2015-2017

Tahun	Keuangan
2015	(332.779.011)
2016	(310.949.635)
2017	70.267.790.783

Sumber: PT Maradeka Kelapa Terpadu

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mencoba mengajukan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu“

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut “ Bagaimanakah kinerja keuangan PT Maradeka Kelapa Terpadu diukur dengan *balanced scorecard* “

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

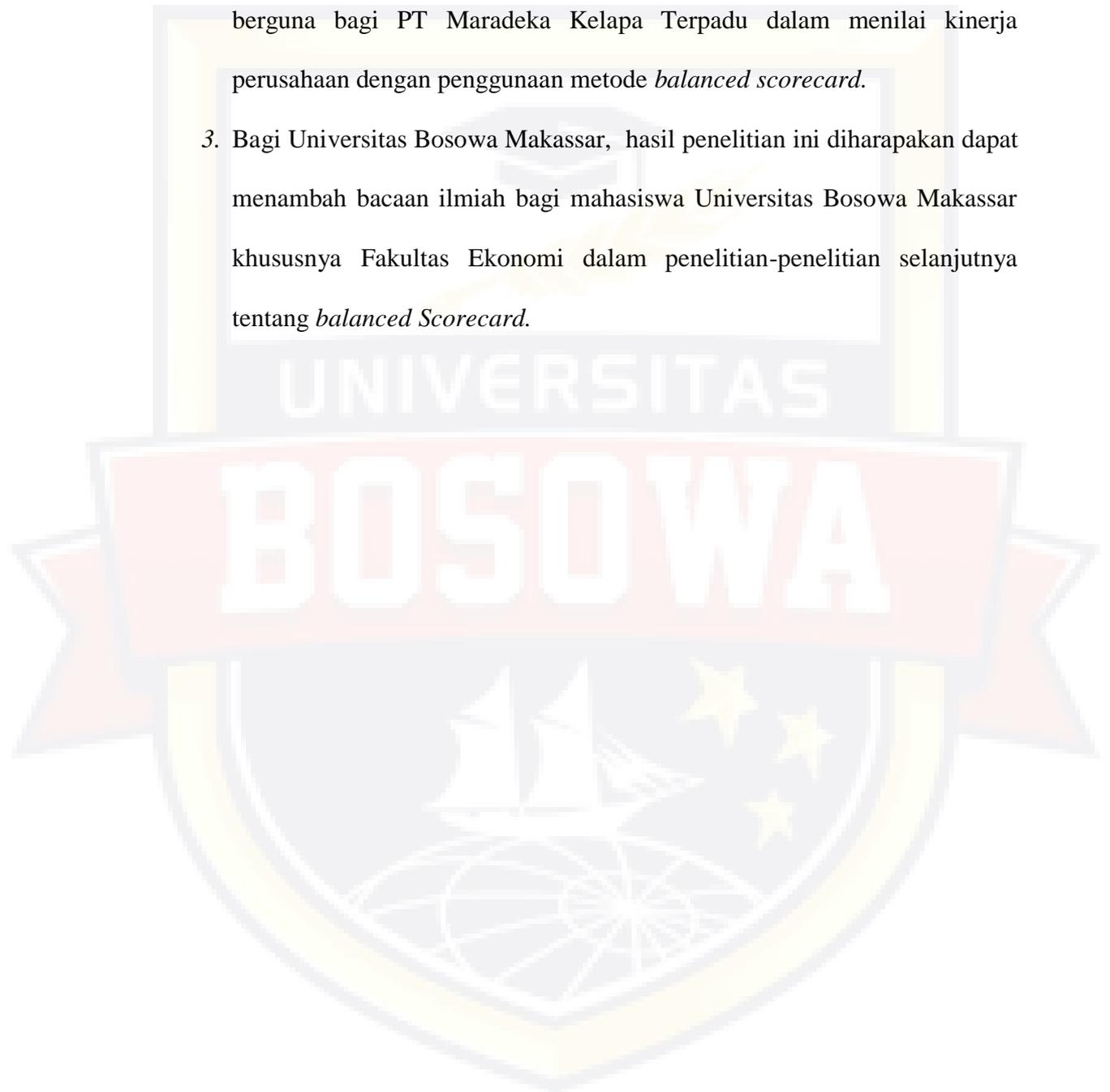
1. Kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu
2. Kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu
3. Kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada PT Maradeka Kelapa Terpadu
4. Kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat berguna bagi beberapa pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Bagi penulis, manfaat penelitian dapat memberikan pemahaman yang berguna bagi penulis untuk memahami teori-teori mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang telah dipelajari serta dapat menambah wawasan yang lebih luas bagi penulis.

2. Bagi PT Maradeka Kelapa Terpadu, hasil penelitian yang diberikan oleh penulis diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang dapat berguna bagi PT Maradeka Kelapa Terpadu dalam menilai kinerja perusahaan dengan penggunaan metode *balanced scorecard*.
3. Bagi Universitas Bosowa Makassar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bacaan ilmiah bagi mahasiswa Universitas Bosowa Makassar khususnya Fakultas Ekonomi dalam penelitian-penelitian selanjutnya tentang *balanced Scorecard*.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti, 2004). Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Ismail Nawawai Uha (2013: 212) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan berdasarkan 2 segi, yaitu:

1. Kinerja individu adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi dan
2. Kinerja organisasi adalah hasil kerja keseluruhan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif *balanced scorecard* (Mulyadi, 2007: 363). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam memuaskan pelanggan, pertumbuhan yang baik dalam pembelajaran pada setiap tingkat manajerial mencapai keseimbangan finansial melalui proses bisnis yang efektif dan efisien.

Mahsun *et.al* (2011: 141) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Irham Fahmi (2015:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron: mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Amstron dan Baron, 1998: 15) Lebih jauh Indra Bastian: menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuan dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Werner (2012: 38) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi suatu perusahaan agar organisasi sukses, penting bahwa manajer menetapkan tujuan yang jelas secara keseluruhan, visi masa depan, dan juga mengembangkan strategi yang bisa di terapkan untuk mencapai hal-hal ini. Tetapi hanya memiliki strategi yang baik di tempat tidak menjamin keberhasilan. Metode *balanced scorecard* yang di kembangkan

oleh profesor Harvard Robert Kaplan dan konsultan David Norton dapat membantu para pemimpin bisnis dalam mengelola bisnis dan mencapai pelaksanaan strategi mereka melalui penggunaan tujuan, ukuran, target, dan inisiatif. Dengan berfokus hanya pada tujuan-tujuan keuangan, *balanced scorecard* merupakan set ukuran kinerja yang terintegrasi dan diselenggarakan pada sekitar empat perspektif yang berbeda, keuangan, pelanggan, internal, serta inovasi dan pembelajaran.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.1.2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat terkendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Moehariono (2012: 96) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap

tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi dan efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Lohman (2003), dalam Mahsun (2006: 25-26), pengukuran kinerja merupakan suatu aktifitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Pengukuran kinerja terkait dengan pengukuran pelaksanaan operasional perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya sumber daya yang ada di perusahaan.

Robertson menyatakan dalam buku Mohamad Mahsun (2009: 25), pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Ilham Fahmi (2014:137) menyatakan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh para manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka

Zainal (2014: 447), menyatakan bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada

waktunya secara pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik

Berdasarkan penulis diatas maka peneliti simpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengavaluasi kinerja manajemen serta unit-unit yang terkait dilingkungan organisasi perusahaan dan penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efesiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa.

2.1.3. Manfaat dan tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Lynch dan Cross (1993) menyatakan dalam Yuwono *et.al.* (2007: 29-30) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisaasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok intenal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
- 4) Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya mash kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsesus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atau perilaku yang diharapkan tersebut

Manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan menurut Sipayung (2009) terdiri dari:

- 1). Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi;

- 2). Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
- 3). Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 4). Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Sedarmayati (2011: 195) menyatakan bahwa tujuan dan manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja
2. Memastikan tercapai rencana kinerja yang disepakati
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati
5. Mejadikan alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan organisasi
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi

Berdasarkan penulis diatas maka peneliti simpulkan manfaat dan tujuan pengukuran kinerja yaitu Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati, Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati dan tujuannya untuk Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategidirencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

2.1.4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigman baru dimana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-*focused* suatu sistem pengukuran kinerja yang

efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono Sony, Edy Sukarno, Muhammad Ichasn.2002):

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas atas karakteristik organisasi itu sendiri sesuai prespektif pelanggan.
- 2) Evaluasi atas berbagai efektivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-*validated*.
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

Mondy & Noe dalam Suparno (2015: 140-141) menyatakan bahwa karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah: (1) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan; (2) Ekspektasi kerja; (3) Standarisasi; (4) penialain yang cakap; (5) Komunikasi terbuka; (6) Akses karyawan terhadap hasil penilaian; (7) Proses pengajuan keberatan.

Berdasarkan penulis di atas maka peneliti simpulkan bahwa karakteristik pengukuran kinerja perusahaan adalah memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki, ekspektasi kerja, kriteria yang terkait dengan pekerjaan dan akses karyawan terhadap hasil penelitian.

2.1.5. *Balanced Scorecard*

2.1.5.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam Jurnal Administrasi meliputi kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customers*, perspektif proses serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Irham Fahmi (2015: 209) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Widjaja (2007:77) menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah “suatu sistem pengukuran keberhasilan manajemen (*management performance measurementsystem*) yang meyakini bahwa jika perusahaan memiliki orang-orang dengan kemampuan yang tepat dan sikap (motivasi) yang baik akan dapat melaksanakan *strategic business process* sehingga *value proposition* dapat sampai dengan efektif kepada konsumen dan pada akhirnya tercapai target keuangan yang strategis yang meningkatkan *shareholder value*.”

Kaplan dan Norton (1996: 20) dalam mengantisipasi kondisi tersebut yang didukung dengan canggihnya teknologi komputer serta semakin baiknya sistem manajemen melalui suatu proyek riset yang panjang, membuat mereka terdorong untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja dari aspek non keuangan yang biasa disebut dengan konsep *Balanced Scorecard*, melalui konsep tersebut, perusahaan tidak hanya dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai tetapi juga dapat memonitor kemajuan yang ingin dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada (Hery; 2014: 47). Menurut Dudin dan Frolova (2015), *Balanced Scorecard* adalah alat yang efektif untuk pengelolaan strategis bisnis saat ini.

Pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang. Tolak ukur keuangan digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja, namun tolak ukur non keuangan juga digunakan yang terdiri dari aspek kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Widyanani dan Suardana (2015), aspek non keuangan juga terdiri dari besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen serta pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan unit kinerja terpadu.

2.1.5.2. Konsep dasar *balanced scorecard*

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja kedalam empat perspektif, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan (Krismiaji dan Aryani, 2011: 366)

Yuwono Sony, Edy Sukarno, Muhammad Ichasn. (2006: 8), menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang *performance* bisnis.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kata skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kata berimbang, berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Kaplan dan Norton (2000: 7) *balanced scorecard* pelengkap untuk mengukur seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong ukuran kinerja masa depan.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan

maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan dari bagian 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 disemua tingkat perusahaan, *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpuh pada ukuran kinerja pada ukur kineja semata.

2.1.5.3. Pengertian *Balance Scorecard*

Surya (2014: 4) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* adalah metode manajemen kinerja integrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Sipayung (2009) mengemukakan *Balanced Scorecard* suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja masa depan.

Kaplan dan Norton (2000: 16) menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, pendorong kinerja yang meliputi prespektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan ddari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilkasnakan secara ekspilisit dan dan ketat dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Anthony *et,al* dalam Rangkuti (2011: 204) menyatakan bahwa definisi dalam *balanced scorecard*. *Scorecard* adalah ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal,serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Charles H Brandon *et,al* dalam Rangkuti (2011: 204), definisi *balanced scorecard* adalah pendekatan sistem untuk

mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat prespektif berbeda (key variabel)yang menetapkan sasaran perusahaan.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Demanovic (2016), menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dan strategi berjalan beriringan, *balanced scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan apakah efesiensi atau tidak dan *balanced scorecard* juga merupakan model yang efektif dalam memandu manajer untuk mencapai tujuan strategis.

2.1.5.4. Keunggulan Balance Scorecard

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem penilaian dan pengukuran kinerja adalah mampu menghasilkan dan mengukur kinerja secara komperhensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi 2005: 72)

rangkuti (2011: 94), menyatakan bahwabeberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

- 1) Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategis, untuk meningkatkan kinerja keuntungan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem itu juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perpspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- 3) Menghasilkan *bussines plan* yang terintegrasi, sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi: (a) integrasi antar visi dan misi

perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profil laba.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi; 2011:18): (1) komprehensif *balanced scorecard* memperluas perspektif dicakup dalam perencanaan strategik dari sebelumnya hanya terbatas pada keuangan, meluas ketiga perspektif yang: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan; (2) Koheren, kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusahn dengan keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi; dan (3) Seimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang; dan (4) Terukur, keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan menurut Mulyadi (2007: 323) adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif, maksudnya adalah *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
2. Koheren, maksudnya adalah *Balanced Scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab-akibat (*Causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung
3. *Balance*, maksudnya adalah keseimbangan antara sasaran strategis yang diperspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan saja, namun juga aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan
4. Terukur, maksudnya semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *Balanced Scorecard* memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis

yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak muda diukur namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan di evaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan).

Berdasarkan penulis di atas maka peneliti simpulkan keunggulan *Balanced Scorecard* adalah menghasilkan program kerja yang menyeluruh sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard* memperluas perspektif dicakup dalam perencanaan stratagik dari sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja strategi yang ditetapkan ditiap perspektif *Balanced Scorecard* memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak muda diukur namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan di evaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan).

2.1.5.5. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial (Gunawan, 2009). Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Pada awal tahun 2000 *balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk

mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personel (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja *non* keuangan. Penggunaan teknologi informasi telah mendukung penerapan *balanced scorecard* untuk dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik perusahaan yang telah ditetapkan. *Balanced scorecard* pada tahun 2006 mulai dikembangkan untuk mengintegrasikan dua metode, yaitu: metode manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dan metode pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2007:319).

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif. *Balanced Scorecard* kemudian di terapkan ketahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Oleh karena itu, menyusul keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992, pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategik. Pertengahan tahun 1993, menerapkan *Balance Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasi strategi didalam perusahaan. Mulai saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen staregik. Pendekatan *Balanced Scorecard*, disamping di gunakan untuk menghasilkan rencana stratejik yang komperhensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang koheren antara satu

sasaran strategik dengan strategik yang memiliki hubungan sebab-akibat. Kekomprehensivan dan kekohereen rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak besar terhadap perencanaan berikutnya: penyusunan program (*programming*) dan penyusunan anggaran (*budgeting*).

2.1.5.6. Perspektif-Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strateginya dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif. Menurut Yuwono Sony, Edy Sukarno, Muhammad Ichasn. (2007: 31-43), keempat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan terbagi dalam tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1) Bertumbuh (*Growth*)

Tahapan ini merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk dan jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Pada tahap pertumbuhan, perusahaan beroperasi dengan arus kas negatif dalam tingkat pengambilan modal yang rendah, dengan demikian tolak ukur kinerja yang cocok untuk tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) Bertahan (*Sustain*)

Tahap kedua adalah *sustain* di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan biasanya untuk menghilangkan penundaan (kemacetan), mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Tolok ukur yang cocok untuk tahap ini adalah besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan sering digunakan adalah ROI, ROCE, dan EVA.

3) Manuai (*Harvest*)

Harves merupakan tahapan yang terakhir untuk siklus perusahaan. Pada tahap ini perusahaan memanen (manuai) hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru. Pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan hanyalah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tolok ukur dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator* sehingga jika pelanggan merasa tidak puas terhadap produsen maka pelanggan akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dalam perspektif pelanggan dikelompokkan menjadi dua, yaitu : *customer core*

measurement (pengukuran inti pelanggan) dan *customer value propotions* (proposisi nilai pelanggan).

1. *Customer core measurement* Seperangkat indikasi yang mengukur:

- 1) *Market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *customer retention* (Retensi Pelanggan), mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan, hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer aquisition*(Akuisisi Pelanggan), mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer satisfactions* (kepuasan Pelanggan), menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer profitability* (Keuangan Pelanggan), mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Di Luar Kelompok Utama: *customer value propotions*(Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan).

customer value propotions merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition*. Berikut ini adalah atribut *customer value propotions*:

- 1) *Produk/Services Attributes* (Atribut Produk/Jasa)

Meliputi fungsi dari produk jasa, harga dan kualitas pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi kualitas atau harga dari produk tersebut perusahaan harus mengidentifikasi keinginan pelanggan atas produk.

2) *Customer relationship* (Hubungan Pelanggan)

Atribut ini menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk jasa yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting. Konsumen menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan pelanggan.

3) *Image and Reputation* (Citra dan Reputasi)

Pada atribut menggambarkan faktor *intangible* yang menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang telah dijanjikan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis untuk diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis

perusahaan berjalan untuk mengetahui apakah produk dan jasa perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kaplan dan Norton memabagi model ini terdiri dari tiga proses utama yaitu:

1. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan untuk menciptakan produk dan jasa yang pelanggan butuhkan.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas dalam proses operasi terdiri dari proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan, pengukuran kinerja yang terkait pada proses operasi adalah waktu, kualitas dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

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

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi dalam perspektif ini terdapat tiga pengukuran. Ketiga pengukuran tersebut adalah:

1. Mengukur Kepuasan Kerja

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini terdapat tiga pengukuran, ketiga pengukuran tersebut adalah :

1) Mengukur Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan faktor yang sangat penting untuk perusahaan. Dengan puasnya pekerja akan dianggap memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, pekerja yang puas akan meningkatkan produktivitas, mutu serta layanan kepada nasabah.

2) Pelatihan Karyawan

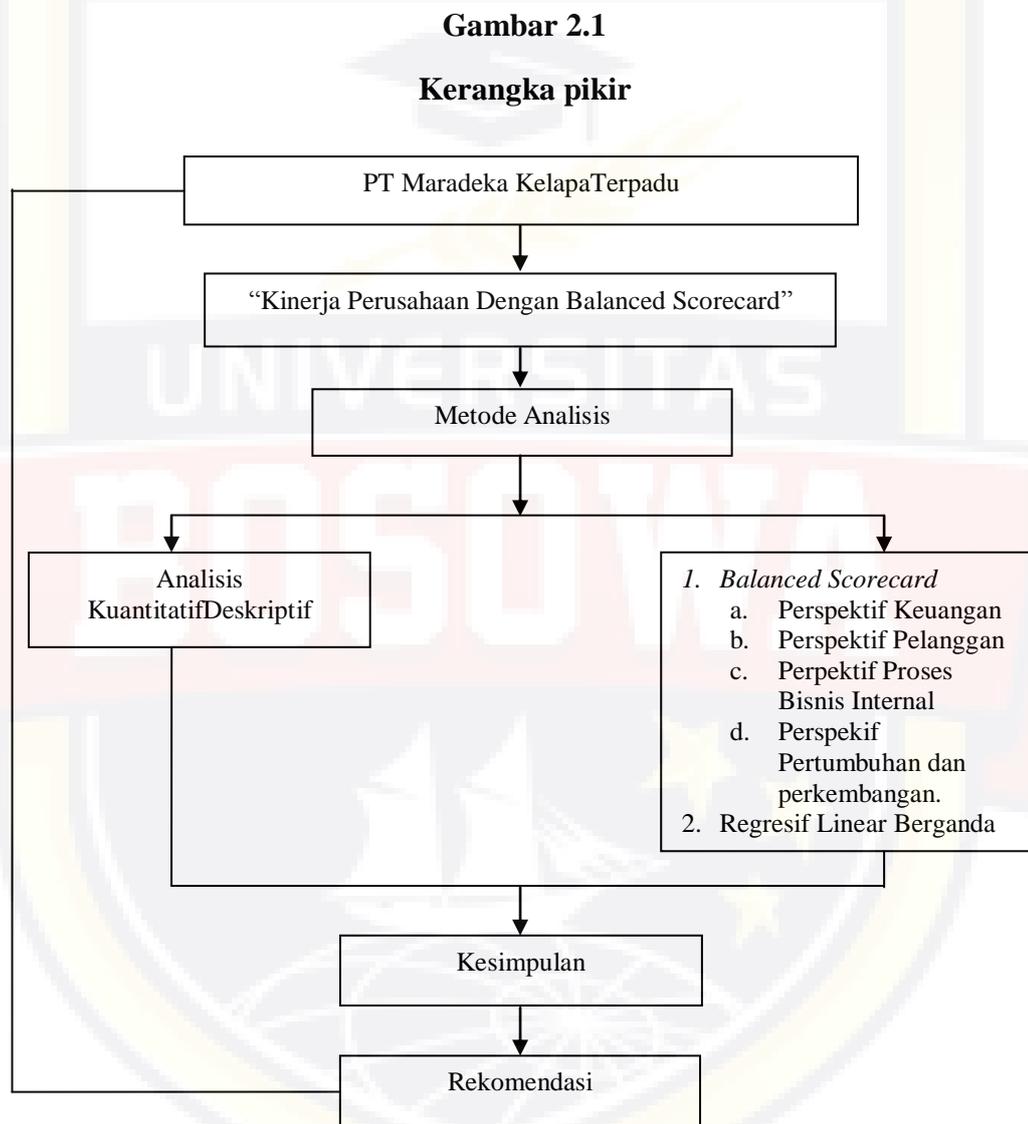
Pelatihan karyawan merupakan pengembangan sumber daya manusia dengan cara pelatihan atau *training*. Dengan memberikan pelatihan kepada karyawan maka akan meningkatkan kompetensi dari karyawan itu sendiri, sehingga akan mempengaruhi peningkatan mutu dari perusahaan.

3) Mengukur Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan ukuran hasil dari usaha perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, mutu, inovasi, proses internal serta menciptakan kepuasan pelanggan. Dengan efektifnya pekerja dalam menjual produk dan jasa maka pendapatan pekerja juga akan meningkat.

2.2. Kerangka Pikir

Berdasarkan teori di atas dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bentuk kerangka pemikiran yang dapat dilihat sebagai berikut.



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan diatas maka penulis mengemukakan hipotesis untuk dikaji kebenarannya yaitu:

“Diduga bahwa kinerja keuangan PT Maradeka Kelapa Terpadu yang diukur dengan *Balanced Scorecard* sudah konsisten”



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu yang beralamat di jalan Tellumpocoe Marusu Kabupaten Maros. Dengan waktu penelitian April-Mei 2018.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu, data yang diukur dalam suatu skala numerik. Data deskriptif digunakan untuk mendeksripsikan variabel utama keuangan yang diungkapkan perusahaan dalam bentuk grafik dalam laporan tahunan untuk kurun waktu tahun 2015 sampai tahun 2017.

Data sekunder yang digunakan merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data komentar) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan Bambang dan Nur Indriantoro (2002) dalam buku V. Wiratna Sujarweni (2015: 224).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara sebagai berikut:

1. Pengertian Kepustakaan (*Library Reseach*) Penelitian ini dilakukan dengan mempelajari literature-literatur yang ada kaitannya dengan penulisan ini sebagai landasan teoritis dan pedekatan yang dapat digunakan menganalisis dan memperoleh yang ditemukan.

2. Penelitian Lapangan (*Field Reseach*) Penelitin ini dilakukan untuk memperoleh data yang relavan dengan penulisan, kemudian menganalisis data serta membandingkan dengan teori-teori yang ada pada literature-literatur. Metode ini terdiri dari dua macam yaitu:

1) Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan penelitian terhadap PT Maradeka Kelapa Terpadu. Data tersebut meliputi data keuangan tahun 2015-2017, data konsumen tahun 2015-2017, data karyawan tahun 2015-2017, struktur organisasi, dan gambaran umum tentang PT Maradeka Kelapa Terpadu.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengancara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2004). Kuesioner dibuat dengan menggunakan pertanyaan terbuka, yaitu terdiri daripertanyaan-pertanyaan untuk menjelaskan identitas reponden, dan pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang tersedia dari setiap pertanyaan. Dalam penelitian ini, jawaban yang diberikan oleh konsumen kemudian diberi

skor dengan mengacu pada pengukuran skala interval (*interval scale*), yaitu dengan tehnik agree-disagree scale dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dalam berbagai rentang nilai 1 sampai dengan 5 Ferdinand (2006) dalam buku V. Wiratna Sujarwen (2015: 156-157).

Kuesioner ini akan diberikan kepada karyawan PT Maradeka Kelapa Terpadu agar penelitian ini dapat tepat dan akurat. Peneliti menggunakan kuesioner yang mengacu pada skripsi Bertalia 2016.

3.4. Metode Analisis

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan data kuantitatif, deskriptif dan regresif linear berganda. Data kuantitatif diperoleh dari laporan keuangan perusahaan, sedangkan deskriptif diperoleh dari pembagian kuesioner pada karyawan dan konsumen/pelanggan perusahaan. Pada penelitian ini masing-masing perspektif pada *Balanced Scorecard* diukur dengan indikator penilaian kinerja yang berbeda. Indikator keempat perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan, perspektif ini menggunakan perhitungan:

1) *Profit*: *Profit* menunjukkan suatu perusahaan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Profit = Pendapatan - Biaya$$

2) *Return On Equity (ROE)* merupakan alat ukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari jumlah modal yang ditanamkan, REO dirumuskan:

$$REO = \frac{\text{Net Income}}{\text{Share Holder Equity}}$$

3) *Total Asset Turnover* (TATO) yang merupakan rasio pendapatan terhadap harta total yang dimiliki perusahaan, TATO dirumuskan sebagai berikut:

$$TATO = \frac{\text{Net Revenue}}{\text{total asset}} \times 100$$

2. Perspektif pelanggan

Pada dasarnya pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*costumer value*) dinyatakan sebagai berikut:

1. Indeks kepuasan pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas produk/jasa, serta reputasi dan hubungan yang berkaitan dengan tanggung jawab maupun sopan santun.

- 1) Untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap mutu pelayanan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan.
- 2) Pengukuran *image* (reputasi) yaitu menggunakan kuesioner.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

- 1) Proses inovasi yang dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan untuk

pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang/jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan pasar.

2) Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan yang dapat diukur dengan melihat jawaban kuesioner mengenai pelanggan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, ukuran kinerja yang digunakan adalah

1) Employee Satisfaction Index

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Data Deskriptif yang diperoleh dari pengisian oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 7) sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

2. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK: Indeks Kepuasan Karyawan

PP: *perceived performance*

3. Setelah diketahui IKK dari keseluruhan responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas. Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono (2002:80)

$$Ik_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$Ik_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (Ik_{maks} - Ik_{min}) : 5$$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmin = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

4. Mengertikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan : a) sangat baik, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

2). *Learning and Training Index*

Employed Training Program diperlukan untuk mengubah perilaku dan motivasi karyawan perusahaan untuk mendukung perbaikan yang diperlukan lebih lanjut.

5. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Dimana:

Y = *Balanced Scorecard*

X_1 = Keuangan

X_2 = Pelanggan

X_3 = Proses bisnis internal

X_4 = Pembelajaran dan pertumbuhan

b_1 = Koefisien keuangan

b_2 = Koefisien pelanggan

b_3 = Koefisien proses bisnis internal

b_4 = Koefisien pembelajaran dan pertumbuhan

a = Konstanta

3.5. Definisi Operasional

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat ditarik kesimpulan definisi operasional:

1. kinerja merupakan pencapaian perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam memuaskan pelanggan, pertumbuhan yang baik dalam pembelajaran pada setiap tingkat manajerial mencapai keseimbangan finansial melalui proses bisnis yang efektif dan efisien.
2. pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi dan efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PERUSAHAAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah PT Maradeka Kelapa Terpadu

PT Maradeka Kelapa Terpadu merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang memproduksi arang batok kelapa dan serat kelapa. Perusahaan ini berlokasi di Jl Pattene, Temmapadduae, Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan. PT Maradeka Kelapa Terpadu didirikan pada Januari 2015 dan memiliki kantor pusat di Senayan Trade Center lantai 4 Jakarta Pusat.

Perusahaan ini melakukan produksi arang batok kelapa dan serat kelapa yang dibuat menjadi arang aktif sehingga dapat digunakan untuk berbagai kegiatan rumah tangga seperti pemanas ruangan dan bahan perawatan kulit. Selain itu PT Maradeka Kelapa Terpadu juga melakukan ekspor impor bahan ke China.

Setelah melakukan proses produksi, produk tersebut kemudian diantarkan ke perusahaan pusat untuk proses penjualan. Namun pada awal tahun 2016, proses produksi dan penjualan dialihkan ke perusahaan yang berada di Kabupaten Maros.

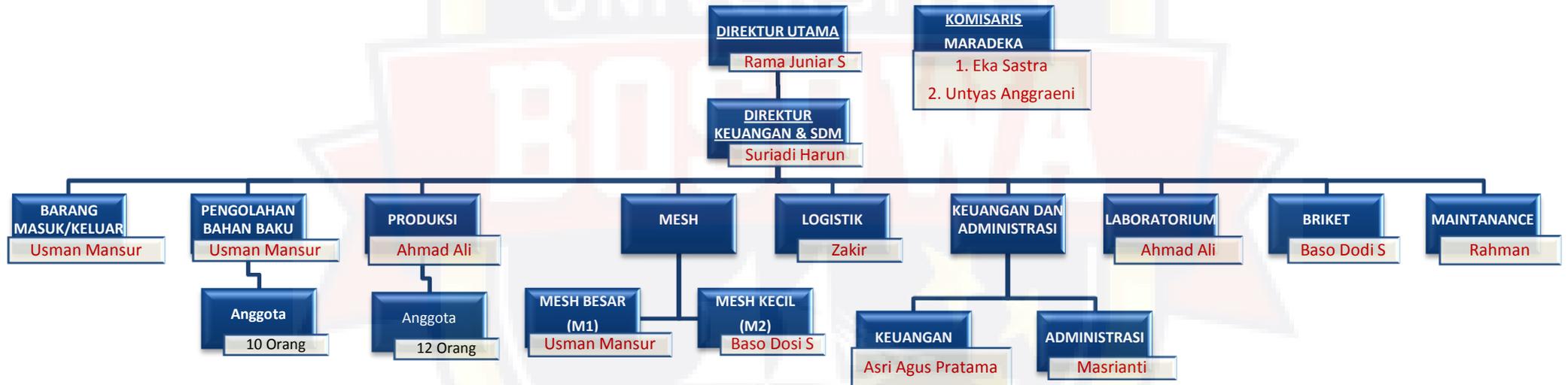
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan adalah “ menjadi eksportir arang terbaik perusahaan di ASEAN “. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka perusahaan menetapkan misi sebagai berikut:

1. Terus menyediakan produk berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan pelanggan melalui program pemasaran terbaik
2. Mengembangkan karyawan yang kompeten untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik guna menunjang tercapainya kepuasan pelanggan
3. Menjaga kualitas produk melalui penerapan Total Quality Management

4.1.3. Struktur Organisasi

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI
PT Maradeka Kelapa Terpadu



sumber PT Maradeka Kelapa Terpadu

4.1.4. Tugas Pokok

Dari gambar 4.1 dapat dilihat bahwa PT Maradeka Kelapa Terpadu memiliki beberapa unit kerja yang sedang berlansung untuk saat ini.

Adapun tugas dari unit-unit kerja tersebut ialah:

1. Direktur Utama

1) Fungsi Pokok

Bertanggungjawab menerjemahkan dan mengimplementasikan Garis Garis Besar Haluan Perusahaan (GBHP) yang mencakup visi dan misi perusahaan, tujuan organisasi, target bisnis perusahaan yang hendak dicapai yang telah ditetapkan dewan komisaris dengan menyusun dan menjalankan suatu strategi bisnis perusahaan yang kemudian diterjemahkan dalam suatu rencana kerja PT. Maradeka Kelapa Terpadu

2) Tugas Utama

1. Menyusun dan menjalankan suatu strategi bisnis perusahaan yang kemudian diterjemahkan dalam suatu rencana kerja Perusahaan.
2. Mendorong terwujudnya usaha-usaha perbaikan berkelanjutan terhadap sistem, proses dan hasil kerja di PT. Maradeka Kelapa Terpadu guna meningkatkan kinerja tahunan PT. Maradeka Kelapa Terpadu.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No 1

1. Membuat dan mengimplementasikan rencana kerja PT. Maradeka Kelapa Terpadu guna mencapai target tahunan sesuai tingkat produktifitas dan efisiensi yang ditetapkan.
2. Mengontrol pelaksanaan proses implementasi rencana kerja pada PT. Maradeka Kelapa Terpadu untuk memastikan tercapainya target kerja secara tepat waktu, tepat mutu dan tepat biaya dengan cara memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan/ pengatasan masalah yang muncul.
3. Memberikan laporan hasil kinerja PT. Maradeka Kelapa Terpadu kepada manajemen yang meliputi hasil kinerja aktual dan yang direncanakan, proses kerja yang sedang berlangsung, hambatan/kelemahan yang ditemukan dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja berikutnya.

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan proses, metode, kemampuan SDM, prosedur kerja serta sarana pendukung lainnya guna meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja PT. Maradeka Kelapa Terpadu.
2. Mengontrol pelaksanaan program perbaikan di PT. Maradeka Kelapa Terpadu untuk memastikan tercapai target perbaikan yang telah direncanakan dengan melakukan memonitor,

mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan/pengatasan masalah yang muncul.

3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada Manajemen yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

2. Keuangan dan SDM

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab untuk mengelola dan mengontrol aktivitas kerja pada Bagian Finance dan Accounting pada tiap-tiap perusahaan / Business Operation guna mencapai target kerja tahunan dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya secara tepat metode, tepat biaya dan tepat hasil.

2) Tugas Utama

1. Mengelola dan mengontrol aktivitas kerja pada Bagian Finance & Accounting tiap-tiap perusahaan / Business Operation guna mencapai target kerja secara tepat mutu, biaya dan hasil dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang ditetapkan
2. Mendorong terwujudnya usaha-usaha perbaikan berkelanjutan terhadap sistem, proses dan hasil kerja dari Bagian Finance &

Accounting guna meningkatkan kinerja bulanan/tahunan Bagian Finance & Accounting.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No 1

1. Membuat dan melaksanakan rencana kerja bulanan/tahunan Bagian Finance & Accounting guna mencapai target tahunan sesuai tingkat produktifitas dan efisiensi yang ditetapkan.
2. Mengontrol pelaksanaan aktivitas kerja pada Bagian Finance & Accounting pada tiap-tiap perusahaan / Business Operation untuk memastikan tercapainya terget kerja secara tepat waktu, tepat mutu dan tepat biaya dengan cara memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Memberikan laporan hasil kinerja Bagian Finance & Accounting kepada Chief Executive Corporate Foundation yang meliputi hasil kinerja aktual dan yang direncanakan, proses kerja yang sedang berlangsung, hambatan / kelemahan yang ditemukan dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja berikutnya

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan proses, metoda, kemampuan SDM, prosedur kerja serta sarana pendukung

lainnya guna meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja Bagian Finance & Accounting.

2. Mengontrol pelaksanaan program perbaikan di Bagian Finance & Accounting untuk memastikan tercapai target perbaikan yang telah direncanakan dengan melakukan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada Chief Executive Corporate Foundation yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

3. Barang Masuk/Keluar

1) fungsi Pokok

Bertanggung jawab untuk mengontrol pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna memenuhi kebutuhan proses produksi dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2) Tugas Utama

1. Mengelola dan mengontrol kegiatan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna mencapai target kerja secara tepat mutu, biaya dan hasil dengan tingkat produktifitas dan

efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Mendorong terwujudnya perbaikan yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja bagian pengadaan dengan memperbaiki metode kerja, kemampuan SDM, peralatan / sarana kerja yang digunakan, sejalan dengan tuntutan perusahaan yang terus berkembang.

3. Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat perencanaan tahunan / bulanan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part sejalan dengan target produksi perusahaan.

2. Mengontrol pelaksanaan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna memastikan tercapainya target kerja yang diinginkan dengan memonitor dan mengevaluasi baik hasil, proses, waktu, biaya dan SDM yang terlibat dan mengambil tindakan yang diperlukan guna mencegah/ mengatasi masalah yang akan / sedang terjadi.

3. Membuat laporan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna menginformasikan hasil kinerja yang dicapai dan rencana kerja berikutnya dengan mengacu kepada kondisi hasil kinerja terbaru dan kebutuhan ke depan.

4. Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan terhadap proses, metoda, SDM, prosedur kerja dan sarana kerja lainnya guna meningkatkan kinerja bagian pengadaan.
2. Mengontrol pelaksanaan perbaikan tersebut untuk memastikan tercapai target perbaikan dengan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada atasan yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

4. Pengolahan Bahan Baku

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab untuk mengontrol pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna memenuhi kebutuhan proses produksi dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2) Tugas Utama

1. Mengelola dan mengontrol kegiatan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna mencapai target kerja secara tepat mutu, biaya dan hasil dengan tingkat produktifitas dan

efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Mendorong terwujudnya perbaikan yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja bagian pengadaan dengan memperbaiki metode kerja, kemampuan SDM, peralatan / sarana kerja yang digunakan, sejalan dengan tuntutan perusahaan yang terus berkembang.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat perencanaan tahunan / bulanan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part sejalan dengan target produksi perusahaan.
2. Mengontrol pelaksanaan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna memastikan tercapainya target kerja yang diinginkan dengan memonitor dan mengevaluasi baik hasil, proses, waktu, biaya dan SDM yang terlibat dan mengambil tindakan yang diperlukan guna mencegah / mengatasi masalah yang akan / sedang terjadi.
3. Membuat laporan pengadaan raw material, bahan kimia dan spare part guna menginformasikan hasil kinerja yang dicapai dan rencana kerja berikutnya dengan mengacu kepada kondisi hasil kinerja terbaru dan kebutuhan ke depan.

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan terhadap proses, metoda, SDM, prosedur kerja dan sarana kerja lainnya guna meningkatkan kinerja bagian pengadaan.
2. Mengontrol pelaksanaan perbaikan tersebut untuk memastikan tercapai target perbaikan dengan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada atasan yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

5. Produksi

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan produksi guna mencapai target produksi (Raw Material Ekspor, Pet Charcoal, Charcoal grade) dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya (Material, Peralatan, Biaya, Tenaga Kerja, Waktu) sesuai dengan ketentuan Manajemen.

2) Tugas Utama

- 1) Mengelola keseluruhan aktivitas kerja Bagian produksi guna mencapai target kerja tahunan secara tepat mutu, biaya dan hasil

dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Mendorong terwujudnya usaha-usaha perbaikan berkelanjutan terhadap sistem, proses dan hasil kerja dari bagian produksi guna meningkatkan kinerja bulanan

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1) Membuat rencana kerja tahunan Bagian produksi guna mencapai target tahunan sesuai dengan tingkat produktifitas dan efisiensi yang ditetapkan.

2) Mengontrol pelaksanaan aktivitas kerja Bagian produksi untuk memastikan tercapainya target kerjayang diinginkan dengan memonitor dan mengevaluasi baik hasil, proses, waktu, biaya dan SDM yang terlibat serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah dan mengatasi masalah yang akan/sedang terjadi.

3) Membuat laporan hasil kinerja Bagian produksi yang meliputi hasil kinerja aktual dan yang direncanakan, proses kerja yang sedang berlangsung, hambatan / kelemahan yang ditemukan dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja berikutnya.

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan proses, metoda, kemampuan SDM, prosedur kerja serta sarana pendukung lainnya guna meningkatkan kualitas proses dan hasil kerjaBagian produksi.

2. Mengontrol pelaksanaan program perbaikan di Bagian produksi untuk memastikan tercapai target perbaikan yang telah direncanakan dengan melakukan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada atasan yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

6. Mesh

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan Mesh guna melanjutkan proses kerja dari bagian produksi sehingga menyediakan produk yang siap untuk didistribusikan kepada seluruh konsumen.

2) Tugas Utama

- 1) Mengelola keseluruhan aktivitas kerja Bagian Finishing guna mencapai target kerja tahunan secara tepat mutu, biaya dan hasil dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Mendorong terwujudnya usaha-usaha perbaikan berkelanjutan terhadap sistem, proses dan hasil kerja dari bagian mesh guna meningkatkan kinerja bulanan

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat rencana kerja tahunan Bagian mesh guna mencapai target tahunan sesuai dengan tingkat produktifitas dan efisiensi yang ditetapkan.
2. Mengontrol pelaksanaan aktivitas kerja Bagian mesh untuk memastikan tercapainya target kerjayang diinginkan dengan memonitor dan mengevaluasi baik hasil, proses, waktu, biaya dan SDM yang terlibat serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah dan mengatasi masalah yang akan/sedang terjadi.
3. Membuat laporan hasil kinerja Bagian mesh yang meliputi hasil kinerja aktual dan yang direncanakan, proses kerja yang sedang berlangsung, hambatan / kelemahan yang ditemukan dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja berikutnya.

7. Logistik

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan perawatan/perbaikan peralatan/mesin/sarana produksi guna mendapatkan kondisi kinerja mesin/peralatan/sarana produksi yang dibutuhkan untuk mencapai target produksi, tingkat produktifitas dan efisiensi biaya yang ditetapkan oleh manajemen.

2) Tugas Utama

1) Mengelola kegiatan perawatan/perbaikan peralatan/mesin/sarana produksi guna mendapatkan kinerja mesin/peralatan/sarana produksi yang dibutuhkan untuk mencapai target produksi, tingkat produktifitas dan efisiensi biaya yang telah ditetapkan oleh manajemen.

2) Mendorong terwujudnya perbaikan yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja bagian maintenance dengan memperbaiki metode kerja, kemampuan SDM, peralatan / sarana kerja yang digunakan.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat perencanaan perawatan / perbaikan mesin / peralatan / sarana produksi sesuai dengan kebutuhan target produksi tahunan guna memastikan semua kebutuhan sudah teridentifikasi dan akan dilaksanakan berdasarkan prioritas yang tepat dan dengan biaya yang ekonomis.

2. Membuat rencana tahunan / bulanan / mingguan perawatan / perbaikan / modifikasi mesin peralatan / sarana produksi.

3. Membuat rencana kebutuhan material/spare part guna mendukung kegiatan maintenance mesin/peralatan/sarana produksi.

4. Mengontrol pelaksanaan perawatan / perbaikan guna memastikan tercapainya target kerja yang diinginkan dengan

memonitor dan mengevaluasi baik hasil, proses, waktu, biaya dan SDM yang terlibat dan mengambil tindakan yang diperlukan guna mencegah / mengatasi masalah yang akan / sedang terjadi.

5. Membuat laporan pelaksanaan perawatan / perbaikan guna menginformasikan hasil kinerja yang dicapai dan rencana kerja berikutnya dengan mengacu kepada kondisi hasil kinerja terbaru dan kebutuhan ke depan.

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan proses, metoda, kemampuan SDM, prosedur kerja serta sarana pendukung lainnya guna meningkatkan kinerja Bagian Maintenance.
2. Mengontrol pelaksanaan program perbaikan di Bagian Maintenance untuk memastikan tercapai target perbaikan yang telah direncanakan dengan melakukan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada atasan yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

8. Laboratorium

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab untuk mengelola aktivitas kerja Bagian Laboratorium guna mencapai target kerja bulanan dengan dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya (biaya, orang, waktu, alat, material) sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Tugas Utama

1) Mengelola dan mengontrol keseluruhan aktivitas kerja Bagian

Laboratorium guna mencapai target kerja bulanan secara tepat mutu, biaya dan hasil dengan tingkat produktifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Mendorong terwujudnya usaha-usaha perbaikan berkelanjutan terhadap sistem, proses dan hasil kerja dari bagian produksi guna meningkatkan kinerja bulanan.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat dan melaksanakan rencana kerja bulanan/mingguan/harian Bagian Laboratorium guna mencapai target bulanan sesuai tingkat produktifitas dan efisiensi yang ditetapkan.
2. Membuat rencana pengujian fisika, kimia dan biologi pada bahan baku, bahan dalam proses, produk serta limbah hasil produksi.
3. Mengoptimalkan proses produksi serta metode penguji.
4. Membuat rencana pengembangan produk.
5. Membuat rencana kerja pengolahan limbah hasil produksi

6. Mengontrol pelaksanaan aktivitas kerja pada Bagian Laboratorium untuk memastikan tercapainya target kerja secara tepat waktu, tepat mutu dan tepat biaya dengan cara memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
7. Memberikan laporan hasil kinerja Bagian Laboratorium yang meliputi hasil kinerja aktual dan yang direncanakan, proses kerja yang sedang berlangsung, hambatan / kelemahan yang ditemukan dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja berikutnya.

4) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 2

1. Membuat / melaksanakan rencana perbaikan proses, metoda, kemampuan SDM, prosedur kerja serta sarana pendukung lainnya guna meningkatkan kualitas proses dan hasil kerja Bagian Laboratorium.
2. Mengontrol pelaksanaan program perbaikan di Bagian Laboratorium untuk memastikan tercapai target perbaikan yang telah direncanakan dengan melakukan memonitor, mengevaluasi dan memberikan tindakan pencegahan / pengatasan masalah yang muncul.
3. Membuat laporan kinerja program perbaikan kepada atasan yang meliputi hasil perbaikan yang aktual dan yang direncanakan, proses perbaikan yang sedang berlangsung, hambatan yang

ditemui dan tindakan pengatasan masalah serta rencana kerja perbaikan berikutnya.

9. Briket

1) Fungsi Pokok

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kegiatan pengelolaan arang briket guna untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

2) Tugas Utama

1) Mengelola abu arang yang merupakan limbah dari arang aktif carbon menjadi produk briket yang tentunya memiliki nilai jual kepada konsumen.

2) Mendorong terwujudnya kesinambungan dari efisiensi pemanfaatan limbah produk yang memiliki nilai ekonomis.

3) Proses Kerja dari Tugas Utama No. 1

1. Membuat perencanaan pengelolaan arang briket sesuai dengan kebutuhan target produksi tahunan guna memastikan kesiapan perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen terkait dengan arang briket.

2. Mengontrol pelaksanaan kerja anggota selama proses produksi arang briket.

3. Membuat laporan hasil produksi atau capaian kuantitas produk yang telah dihasilkan.

4.

4.1.5 Deskripsi Responden

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada PT Maradeka Kelapa Terpadu dengan jumlah pegawai sebanyak 25 orang pegawai, dimana teknik penarikan sampel dengan menggunakan metode sampling, yakni penentuan sampel dengan mengambil keseluruhan jumlah populasi yang ada.

Kemudian dalam penentuan sampel, dilakukan penyebaran kuesioner sebesar 36 exemplar, dan semua responden telah mengisi kuesioner secara lengkap dan benar, sehingga dari 35 kuesioner tersebut selanjutnya dapat dilakukan pengolahan data lebih lanjut untuk meneliti mengenai analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard*. hubungannya dengan uraian disebut di atas, akan disajikan deskripsi responden penelitian yang dimaksudkan untuk menggambarkan profil responden menurut jenis kelamin, umur, dan lama bekerja. Untuk lebih jelasnya akan disajikan deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Karakteristik Responden berdasarkan Umur

karakteristik responden berdasarkan umur pada saat penelitian mulai dari umur 20 sampai dengan umur 50 tahun, presentase umur responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Menurut Umur

Tahun	Jumlah	Percent
< 20	0	0
21-30	9	25,0
31-40	19	52,7
40<	7	19,4

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 19 orang (52,7%), sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas umur pegawai pada PT Maradeka Kelapa Terpadu adalah berumur 31-40 tahun.

2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Persentase jenis kelamin responden dalam penelitian ini terdiri atas responden berjenis kelamin laki-laki dan wanita seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

		Jenis kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	30	85.7	85.7	85.7
	perempuan	6	14.3	14.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Data tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang (85,7%) dimana perusahaan lebih dominan mempekerjakan laki-laki karena perusahaan lebih banyak mengelolah barang-barang berat, sedangkan wanita sebanyak orang (14,3%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata jenis kelamin karyawan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu adalah laki-laki.

3. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden menurut Lama Bekerja

		Lama bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	17.1	17.1	17.1
	2.00	19	54.3	54.3	71.4
	3.00	9	25.7	25.7	97.1
	24.00	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Berdasarkan data karakteristik responden menurut lama bekerja, maka akan didominasi oleh responden yang mempunyai lama bekerja di atas 2 tahun dengan jumlah responden 19 orang atau sebesar 54,37%, dimana karyawan lebih banyak yang bekerja rata-rata 2 tahun sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada PT Maradeka Kelapa Terpadu yaitu lama bekerja di atas 2 tahun.

Berdasarkan hasil dari kesimpulan di atas dapat di lihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.4
Hasil rata-rata usia, jenis kelamin dan lama bekerja
Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu

Usia	31-40	52,7 %
Laki-laki	30	85,7 %
Lama bekerja	19	54,3 %

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata usia karyawan 31-40 tahun atau 52,7 %, dengan jumlah karyawan paling dominan laki-laki sebanyak 30 orang atau 85,70 % dan dan jumlah karyawan yang paling lama bekerja sebanyak 19 orang atau 54,3.

4.2. Data dan Pembahasan

4.2.2. Pengukuran Kinerja Dari Empat Prespektif Balanced Scorecard

1. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan sasaran dari perpektif keuangan adalah memenuhi harapan dari *shareholder* salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga *profit* dapat meningkat dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas dari pada layanan jasa perusahaan.

Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada PT Maradeka Kelapa Terpadu sebagai berikut:

1. Profit

Profit digunakan untuk mengukur sejauh mana organisasi dapat mencapai tingkat profitabilitas dari kegiatan yang dilaksanakan. Profit ini menunjukkan sejauh mana kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari kegiatan yang dilakukan. Profit diperoleh dari pendapatan dikurang beban.

Hal ini *profit* yang dimaksud adalah pendapatan bersih organisasi dikurangi dengan beban operasional yaitu beban pendanaan, beban pemasaran, dan beban umum dan administrasi. Dari data keuangan PT Maradeka Kelapa Terpadu dapat diketahui tingkat *profit* yang diperoleh selama tahun 2015,2016,2016 yaitu:

Tabel 4.5
PT Maradeka Kelapa Terpadu
Perhitungan *profit*
Periode 2015-2017
(dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Biaya	<i>Profit</i>
	A	B	C=A-B
2015	(332.779.011)	(333.095.000)	(315.989.000)
2016	(310.949.635)	(311.225.600)	(275.965.000)
2017	70.267.790.783	67.560.215.600	2.707.575.182

Sumber laporan keuangan tahun 2018 yang diolah peneliti

tabel 4.5 dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 dan 2016 perusahaan masih mengalami kerugian karena perusahaan PT Maradeka Kelapa Terpadu masih melakukan proses memproduksi barang yang akan dijual, dan pada tahun 2017 perusahaan sudah melakukan proses penjualan ke Mojokerto dan China sehingga perusahaan mampu memperoleh keuntungan sebesar 2.707.575.182. data tersebut dapat

dilihat pada lampiran neraca dan laba/rugi pada tahun 2015 sampai dengan 2017.

2. Return On Equity (ROE)

Return On Equity merupakan alat ukur kemampuan organisasi untuk menghasilkan laba. ROE dipilih karena merupakan ukuran yang langsung dapat mewakili harapan *shareholder*, sebab tingkat pengambilan atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*. ROE dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.6
PT Maradeka Kelapa Terpadu
Perhitungan Return On Equity
(dalam rupiah)

Tahun	Profit	Modal Asset
	A	B
2015	315.989.000	2.502.647.311
2016	275.965.000	4.734.447.097
2017	2.707.575.182	64.063.768.897

Sumber laporan keuangan tahun 2018 yang diolah peneliti

Peningkatan ROE ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan pengembalian atas tingkat modal yang didapatkan perusahaan pada tahun 2015 yaitu 12,6%, sedangkan pada tahun 2016 perusahaan mengalami penurunan sebesar 4,22% dan pada tahun 2017 perusahaan mengalami peningkatan menjadi 5,82%. Data tersebut dapat

dilihat pada lampiran neraca dan laba/rugi tahun 2015 sampai dengan 2017.

3. Total Asset Turnover (TATO)

Total asset turnover digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran aktiva yang dipergunakan oleh organisasi dalam menghasilkan penghasilan yang ada. TATO yang merupakan rasio pendapatan terhadap harta total yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki organisasi.

Tabel 4.7
PT Maradeka Kelapa Terpadu
Perhitungan Total Asset Turnover
(dalam Rupiah)

Tahun	Profit	Total Asset	TATO
	A	B	C=A:B
2015	(332.779.011)	2.169.868.300	-0,1 x
2016	(310.949.635)	4.423.497.458	-0.07 x
2017	70.267.790.783	6.087.651.251	11 x

Sumber laporan keuangan tahunan 2015-2017 yang di olah peneliti

Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa TATO pada tahun 2015 sebesar -0,1 kali sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar -0.07 kali dan pada tahun 2017 terjadi kenaikan sebesar 11 kali. Data tersebut dapat dilihat pada lampiran neraca dan laba/rugi pada tahun 2015 sampai dengan 2017

4. Perspektif Pelanggan

Pelanggan pelanggan merupakan indikator utama sehingga jika pelanggan merasa tidak puas terhadap produsen maka pelanggan akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

1. Index Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Putri Auliasari dalam skripsinya yang berjudul “ Pengukuran Kinerja Perusahaan Balanced Scorecard”. Kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan yang mencakup 5 variabel yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan perkembangan, dan kinerja. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode Simple Random Sampling.

Data kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah data dan sifat dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap

gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*.

Semakin tinggi harga alpa (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin relible konsisten. Hasil uji reliabilitas untuk lima pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha (a)* sebesar 1.000.

Dari 36 kuesioner yang terdiri dari 5 pernyataan keseluruhan nilai dimasukkan dalam perhitungan karena semua pernyataan dinyatakan valid. Dari data tersebut dan di tentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = (\text{Ikmax} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{Ikmax} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmax}$$

$$= 5 \times 36 \times 5$$

$$= 900$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 5 \times 36 \times 1$$

$$= 180$$

$$\text{Interval} = (900 - 180) : 5$$

$$= 144$$

- 180 - 319 → dikategorikan sangat tidak setuju
- 320 - 464 → dikategorikan tidak setuju
- 465 - 608 → dikategorikan netral
- 609 - 752 → dikategorikan setuju

- 753 - 896 → dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas, maka lima kategori diatas diperoleh berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan (customer) pada PT Maradeka Kelapa Terpadu atas pelayanan yang diberikan.

Pelanggan PT Maradeka Kelapa Terpadu akan dikategorikan setuju ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 465 sampai 608. Hasil data dari kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan PT Maradeka Kelapa Terpadu.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 781 atau berada pada kategori sangat setuju . Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan termasuk kategori sangat setuju dimana interval nilai yang diperoleh 753 sampai 896

Hal ini berarti PT Madeka Kelapa Terpadu sudah mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa setuju atau berada dalam interval antara 609 sampai dengan 732.

5. Proses Bisnis Internal

Analisis proses internal perusahaan dengan menggunakan analisis rantai nilai perspektif bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan. Hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap

pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

1. Proses inovasi

akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk yang ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Untuk mengukur tingkat inovasi yang ada dapat dilihat dari kuesioner yang telah disebar untuk mengetahui seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk yang baru ditawarkan. Dimana produk telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

Untuk mengetahui minat pelanggan terhadap inovasi yang dilakukan oleh PT Maradeka Kelapa Terpaadu maka dikembangkan kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan yang ada. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4

5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 36 orang dan semua memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pernyataan dalam kuesioner sebanyak lima (5). Pernyataan.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur uji yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi harga alpha (mendaki angka satu), maka kuesioner semakin reliable (konsisten). Hasil uji reliabilitas untuk 5 pernyataan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha(a)* sebesar 1.000. Ini menunjukkan bahwa kuesioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 36 kuesioner yang terdiri dari 5 pernyataan, keseluruhan nilai dari pernyataan dimaksudkan dalam perhitungan karena semua pernyataan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengetahui minat inovasi dilakukan perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{Ikmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks}$$

$$= 5 \times 36 \times 5$$

$$= 900$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \text{ Exmin} \\ &= 5 \times 36 \times 1 \\ &= 180 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (900-180):5 \\ &= 144 \end{aligned}$$

- 180 - 319 → dikategorikan sangat tidak setuju
- 320 - 464 → dikategorikan tidak setuju
- 465 - 608 → dikategorikan netral
- 609 - 752 → dikategorikan setuju
- 753 - 896 → dikategorikan sangat setuju

Minat pelanggan terhadap inovasi yang telah dilakukan oleh PT Maradeka Kelapa Terpadu akan dikategorikan setuju ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 609 sampai dengan 752. Dari hasil kuesioner dapat dilihat indeks PT Maradeka Kelapa Terpadu yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 775 atau berada pada kategori sangat setuju. Dari perhitungan tersebut berarti minat terhadap inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah termasuk pada kategori sangat setuju dimana interval nilai yang diperoleh minimal 753 sampai dengan 896.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberika inovasi atau perubahan yang baik dikalangan pelangganya sehingga pelanggan merasa nyaman dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan PT Maradeka Kelapa Terpadu. Untuk tetap menjalin

hubungan baik kepada pelanggan maka PT Maradeka Kelapa Terpadu harus terus meningkatkan pelayanan maupun penawaran barang yang berkualitas sehingga minat terhadap produk yang diperdagangkan perusahaan yang baik tetap dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari faktor sumber daya manusia dan akan melihat bagaimana upaya organisasi untuk menjaga *intangible* asset yang dimiliki karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyamanan kerja dari karyawan menjadi point penting dalam pembahasan perspektif ini. Selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang harus dinilai dalam perspektif ini.

Dalam pengukuran kali ini, penulis akan mengangkat pengukuran atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan atas dua hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan dan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, dan merupakan dorongan untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi learning organization dan memicu pertumbuhannya.

1. Employee Satisfaction Indeks (indeks kepuasan karyawan)

Karyawan yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu kepuasan pelanggan atas kinerja

PT Maradeka Kelapa Terpadu sangat ditopang oleh kinerja yang baik dari para pegawai perusahaan. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan/pegawai maka dilakukan penyebaran kuesioner.

Untuk mengukur kepuasan karyawan maka digunakan metode *simple random sampling*. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner dibagikan kepada karyawan/pegawai sebanyak 35 orang dan semua memenuhi syarat untuk diolah. Sedangkan total pernyataan dalam kuesioner adalah sebanyak 5 pernyataan. Untuk menguji validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program spss 17,0 for windows.

Hasil uji realibilitas untuk 5 pernyataan dan kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,999. Ini menunjukkan bahwa kuesioner reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil ditunjukkan relatif tidak

berbeda, dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{Ikmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks}$$

$$= 5 \times 36 \times 5$$

$$= 900$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 5 \times 36 \times 1$$

$$= 180$$

$$\text{Interval} = (900 - 180) : 5$$

$$= 144$$

- 180 - 319 → dikategorikan sangat tidak setuju
- 320 - 464 → dikategorikan tidak setuju
- 465 - 608 → dikategorikan netral
- 609 - 752 → dikategorikan setuju
- 753 - 896 → dikategorikan sangat setuju

Standar minimal yang diterapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengelolaan data, dengan minimal tingkat puas atau berada dalam interval antara 609 sampai 752 poin. Data kuesioner tingkat kepuasan karyawan dilihat lebih lanjut pada lampiran.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 609 atau berada pada kategori netral. Dari perhitungan

tersebut berarti karyawan/pegawai belum puas dengan apa yang diberikan perusahaan dimana interval nilai yang diperoleh 465 sampai dengan 608 atau dikategorikan netral. Hal ini berarti PT Maradeka Kelapa Terpadu belum mampu mencapai kepuasan dari karyawan/pegawai yang merupakan salah satu indikator untuk menilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Learning and Training Indeks

Pelatihan merupakan program tetap yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memantau kinerja karyawan, jika hasil pelatihan tersebut dibawah standar maka karyawan diberi kesempatan untuk memperbaikinya. Program pelatihan ini juga menjadi sarana standar yang diberikan kepada karyawan untuk mengevaluasi atau meninjau apakah produktivitas kerja karyawan menurun atau meningkat. Program ini juga memantapkan keterampilan dari para karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pelatihan ditunjukkan kepada karyawan untuk semakin meningkatkan profesionalisme mereka dalam melakukan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka.

7. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Dimana:

$Y = \text{Balanced Scorecard}$

$X_1 = \text{Keuangan}$

$X_2 = \text{Pelanggan}$

$X_3 = \text{Proses bisnis internal}$

$X_4 = \text{Pembelajaran dan pertumbuhan}$

$b_1 = \text{Koefisien keuangan}$

$b_2 = \text{Koefisien pelanggan}$

$b_3 = \text{Koefisien proses bisnis internal}$

$b_4 = \text{Koefisien pembelajaran dan pertumbuhan}$

$a = \text{Konstanta}$

Tabel 4.8
Hasil Uji Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,167	2,650		8,741	,000
X1	-,024	,093	-,039	-,255	,801
X2	-,161	,070	-,394	-2,306	,028
X3	,240	,084	,501	2,850	,008
X4	-,090	,043	-,342	-2,108	,044

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y = 23,167 - 0,039X_1 - 0,394X_2 + 0,501X_3 - 0,342X_4$$

Berdasarkan hasil regresi yang disajikan pada tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa variabel keuangan (X1) nilai t hitung = $-0,255 < t$ tabel = $2,039$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sedangkan signifikasinya $0,801 > 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan.

Berdasarkan hasil regresi di atas menunjukkan bahwa variabel pelanggan (X2) nilai t hitung = $-2,306 < t$ tabel = $2,039$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sedangkan signifikasinya $0,028 < 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan.

Berdasarkan hasil regresi di atas menunjukkan bahwa variabel proses bisnis internal (X3) nilai t hitung = $2,850 > t$ tabel = $2,039$ maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat sedangkan signifikasinya $0,008 < 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan.

Berdasarkan hasil regresi di atas menunjukkan bahwa variabel pembelajaran dan pertumbuhan (X4) nilai t hitung = $-2,108 < t$ tabel = $2,039$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sedangkan signifikasinya $0,044 < 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan.

Berdasarkan regresi linear berganda maka dapat disimpulkan bahwa hasil hipotesisnya ditolak karena laporan keuangan PT Maradeka Kelapa Terpadu Kabupaten Maros Provinsi Sulawesi Selatan mengalami

ketidakstabilan disebabkan perusahaan ini belum melakukan penjualan pada tahun 2015-2016 dan baru mulai menjual produknya pada tahun 2017.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis dapat menarik kesimpulan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT Maradeka Kelapa Terpadu sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena pada tahun 2015 dan 2016 perusahaan mengalami kerugian namun pada tahun 2017 perusahaan mengalami peningkatan.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan tidak berpengaruh tetapi signifikan terhadap kinerja maka perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut sehingga akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan sangat setuju/sangat puas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh tetapi signifikan terhadap kinerja, maka harus tetap melakukan perubahan-

pembelajaran dengan peningkatan program-program training yang dilakukan perusahaan untuk para karyawannya juga masih netral.

5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan penelitian adalah:

1. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefesienkan biaya tanpa mengurangi kualitas produk yang ditawarkan sehingga profit yang dihasilkan akan lebih besar.
2. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuesioner dianggap kurang oleh customer. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh customer maka diharapkan customer akan lebih puas dan indeks kepuasan customer akan meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
3. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus diberdayakan dan ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Hal ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.

4. Untuk peneliti-peneliti barikutnya yang ingin meneliti mengenai *balanced scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk juga melihat beberapa tolok ukur yang belum diteliti oleh penulis.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Listia Rahman. 2017. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi Tahun 2013 S.D. 2014)*. Jurnal S1 Akuntansi. Universitas Pakuan Bogor.
- Andi Rizki Aldi Pratama. 2016. *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Audit atas Sistem Informash Berbasis Komputer*, Skripsi Makassar: Universitas Bosowa
- Bertalia, Kartika. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Skripsi Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Bonifatius Dermasto, Kamaliah, Restu Agusti. 2014. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Riau: *Jurnal Program Magister Akuntansi Pasca Sarjana Vol 9 No. 1*. Universitas Riau
- Danamik Yessy Kartika, Nengah Sudjana, M.G WI Endang NP. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Tingkat Kesehatan Bumn*, *Jurnal S1 Ilmu Administrasi Vol 35 No. 2*. Universitas Brawijaya Malang.
- Erwin, Hartiwi Prabowo. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Jakarta Barat: *Management Departement, School of Business Management, Jurnal S1 Akuntansi Vol 6 No. 1* BINUS University.
- Fadilah Noer Arum, Nur Handayani, 2013. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*, Surabaya: *Jurnal S1 Akuntansi Vol 2 No. 2 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*
- Firdaus Dzulchis, Titik Mildawati. 2014. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Surabaya: *Jurnal S1 Akuntansi Vol 3 No. 8. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*.
- Harmono. 2015. *Manajemen keuangan*, Jakarta: PT Buku Aksara.
- Irham, Fahmi. 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Irham, Fahmi. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Alfabeta.

- Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, Adi Bawono. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan Vol 3 No. 1. Bina Nusantara University.
- Krismiaji, Aryani. 2011. *Akuntansi Manajemen*, Yogyakarta: UppStiemYkpn.
- Kartika, Sari. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Skripsi Yogyakarta: Univeritas Sanata Darma.
- Nugrahayu Erika Ributari, Endang Dwi Retnani, 2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Jurnal ilmu & Riset Akintansi Vol 4 No. 10. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Sari Anggraini Puspita, Endang Dwi Retnani. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya*. Jurnal S1 Akuntansi Vol 4 No. 11. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Soraya, Hanuma. 2010. *Analisis Balanced Scorecard*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugiyono, 2002. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Pustaka Baru.
- Suta I Wayan Purwanta, G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat Pt Bank Pembangunan Daerah Bali*. Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan Vol 12 No. 1. Universitas Bukti Jimbaran Bali.
- V. Wiratna Sujarweni. 2015. *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Wonosory Km.6 Dembiaksari Baturetno Banguntapan Bantul.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard*, Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Yusriani Amran. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balaced Scorecard*, Skripsi, Makassar: Universitas Bosowa



KUESIONER PENELITIAN

Hal: Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden
di-
tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir/skripsi demi memperoleh gelar sarjana ekonomi (S.E) jurusan manajemen pada Universitas Bosowa Makassar Fakultas Ekonomi. Maka dengan segala kerendahan hati saya memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara (i) untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam bentuk tanggapan terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai topik **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Maradeka Kelapa Terpadu“**. Adapaun pengumpulan data dari kuesioner ini semata-mata hanya digunakan untuk keperluan akademis dan penelitian guna menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Semua data dalam kuesioner ini akan dijamin kerahasiaanya oleh peneliti.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu/Saudara (i) berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu, jawaban yang bapak ibu berikan juga merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi penulis.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i) yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Makassar, Juli 2018
Hormat Saya

Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut ini dengan tanda (\checkmark) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

No. Responden :(diisi oleh peneliti)
 Jenis kelamin : () Laki-Laki () Perempuan
 Umur :
 Alamat :
 Pendidikan Terakhir :
 Lama Bekerja / Menggunakan :Tahun/Bulan

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

Petunjuk instrumen pengisian kuesioner

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
A	Keuangan (X1)					
1	Secara periodik perusahaan menetapkan target laba dan pendapatan					
2	Perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang efisien					
3	Pengalokasian modal kerja telah sesuai dengan yang diharapkan					

4	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan PT Maradeka Kelapa Terpadu kepada saya sudah memadai					
5	Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan PT Maradeka Kelapa Terpadu sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku					
B	Pelanggan (X2)					
1	Menurut kami selama ini PT Maradeka Kelapa Terpadu memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan					
2	Kami merasa tarif harga yang diberikan PT Maradeka Kepala Terpadu sesuai dengan produk yang ditawarkan					
3	Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada PT Maradeka Kelapa Terpadu					
4	Pihak PT Maradeka Kelapa Terpadu selalu menanggapi keluhan kami cepat dan tepat					
5	Komplain dari pelanggan langsung ditangani oleh perusahaan					
C	Proses Bisnis Internal (X3)					
1	Proses operasi perusahaan disesuaikan dengan teknologi baru					
2	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan ditiap kegiatan operasi					
3	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu, dan kualitas					
4	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan					
5	pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan					
D	Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)					
1	Fasilitas yang disediakan perusahaan sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan					
2	Karyawan diberikan kemudahan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan					
3	Setiap karyawan dapat mengakses semua					

	informasi yang terdapat dalam perusahaan					
4	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan training kerja					
5	Perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan					
	Kinerja (Y)					
1	Perusahaan mempunyai pembagian tugas yang jelas					
2	Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang jelas					
3	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik					
4	Saya melakukan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan					
5	Saya selalu terbuka untuk menerima kritik dan saran atas hasil kerja yang saya peroleh					

Lampiran

Hasil uji validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas

Variabel Keuangan (X1)

		Correlations				
		pertanyaan 1	pertanyaan 2	pertanyaan 3	pertanyaan 4	pertanyaan 5
pertanyaan 1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	.999** 36
pertanyaan 2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36
pertanyaan 5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.999** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Nilai R tabel	Keputusan
x1	0.339	valid
x2	0.339	Valid
x3	0.339	Valid
x4	0.339	Valid
x5	0.339	Valid

Variabel Pelanggan (X2)**Correlations**

		pertanyaan 1	pertanyaan 2	pertanyaan 3	pertanyaan 4	pertanyaan 5
pertanyaan 1	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 2	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 3	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 4	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36
pertanyaan 5	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Nilai R Tabel	Keputusan
x1	0.339	valid
x2	0.339	valid
x3	0.339	valid
x4	0.339	valid
x5	0.339	valid

Variabel Proses Bisnis Internal (X3)

Correlations

		pertanyaan 1	pertanyaan 2	pertanyaan 3	pertanyaan 4	pertanyaan 5
pertanyaan 1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36
pertanyaan 5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Nilai R Tabel	Keputusan
x1	0.339	valid
x2	0.339	valid
x3	0.339	valid
x4	0.339	valid
x5	0.339	valid

Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)

Correlations

		pertanyaan 1	pertanyaan 2	pertanyaan 3	pertanyaan 4	pertanyaan 5
pertanyaan 1	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	1 36	.999** 36	.999** 36	.999** 36	.999** 36
pertanyaan 2	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	.999** 36	1 36	1.000** 36	.999** 36	.999** 36
pertanyaan 3	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	.999** 36	1.000** 36	1 36	.999** 36	.999** 36
pertanyaan 4	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	.999** 36	.999** 36	.999** 36	1 36	.999** 36
pertanyaan 5	Pearson Correlatio n Sig. (2- tailed) N	.999** 36	.999** 36	.999** 36	.999** 36	1 36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Nilai R Tabel	Keputusan
x1	0.339	Valid
x2	0.339	Valid
x3	0.339	Valid
x4	0.339	Valid
x5	0.339	Valid

Variabel Kinerja (Y)**Correlations**

		pertanyaan 1	pertanyaan 2	pertanyaan 3	pertanyaan 4	pertanyaan 5
pertanyaan 1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1 36	1.000** 36	1.000** 36
pertanyaan 4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	1 36	.999** 36
pertanyaan 5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000** 36	1.000** 36	1.000** 36	.999** 36	1 36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel	Nilai R Tabel	Keputusan
X1	0.339	valid
X2	0.339	valid
X3	0.339	valid
X4	0.339	valid
X5	0.339	valid

Hasil uji Realbility

Variabel Keuangan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,999	5

Variabel Pelanggan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	5

Variabel Proses Bisnis Internal (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	5

Variabel Pembelajaran dan pertumbuhan (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,999	5

Variabel Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,999	5

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X2, X3 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 ^a	,301	,208	,550

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,902	4	,975	3,227	.026 ^b
Residual	9,069	30	,302		
Total	12,971	34			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,167	2,650		8,741	,000
X1	-,024	,093	-,039	-,255	,801
X2	-,161	,070	-,394	-2,306	,028
X3	,240	,084	,501	2,850	,008
X4	-,090	,043	-,342	-2,108	,044

a. Dependent Variable: Y

**Data Jawaban Responden
Variabel Keuangan (X1)**

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	jum x1
5	4	4	4	4	21
5	4	4	4	4	21
5	4	4	4	4	21
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	4	22
5	5	5	4	4	23
5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	4	23
5	5	5	4	4	23
5	4	5	5	4	23
5	4	5	5	4	23
5	4	5	5	4	23
5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	4	23
5	4	5	4	4	22
5	4	5	4	4	22
5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	5	23
5	4	4	5	4	22
5	4	4	5	4	22
5	4	4	5	4	22
5	4	4	5	4	22
5	4	4	5	4	22
4	4	4	5	5	22
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	5	4	4	5	22
4	5	4	4	5	22
166	147	156	156	155	780

Variabel Pelanggan (X2)

x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	jum x2
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	4	21
4	4	5	4	4	21
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	5	23
4	4	5	4	5	22
4	5	4	4	5	22
5	5	4	4	5	23
4	5	5	4	5	23
4	5	4	4	4	21
5	5	5	4	5	24
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	5	24
5	5	5	4	5	24
5	5	4	4	5	23
4	4	5	4	5	22
4	5	5	4	5	23
5	5	5	4	5	24
4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	25
4	5	4	4	5	22
4	5	5	5	4	23
4	4	5	4	5	22
4	5	5	4	5	23
5	5	5	5	5	25
152	163	157	145	164	781

Variabel Proses Bisnis Internal (X3)

x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	jum x3
4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	4	22
5	5	4	4	4	22
5	4	4	5	4	22
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	4	24
5	5	5	5	4	24
4	5	4	4	4	21
4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	4	24
5	5	4	4	4	22
4	4	5	4	4	21
4	4	4	5	4	21
4	5	5	5	4	23
4	4	5	4	4	21
5	5	4	4	4	22
4	5	5	4	4	22
4	5	5	5	4	23
4	5	4	5	4	22
5	4	5	4	4	22
4	4	4	5	4	21
5	5	4	4	5	23
5	5	5	5	4	24
4	5	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	5	23
4	5	4	4	4	21
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	5	22
4	5	4	5	4	22
4	5	5	5	5	24
4	4	5	4	5	22
4	4	4	5	4	21
4	5	4	5	4	22
154	161	155	157	148	775

Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)

x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	jum x4
4	3	3	3	3	16
4	5	4	4	6	23
4	3	3	3	3	16
4	3	3	4	4	18
4	3	2	2	2	13
4	4	4	3	3	18
4	4	4	3	3	18
3	3	2	3	3	14
4	3	3	2	3	15
4	4	4	3	3	18
4	5	4	3	4	20
3	4	4	4	5	20
4	4	3	4	4	19
3	3	3	2	2	13
4	4	3	3	3	17
3	2	3	3	3	14
4	4	4	3	3	18
3	3	2	3	3	14
4	3	3	3	4	17
4	3	3	4	4	18
4	4	4	3	3	18
4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	3	19
4	3	3	4	3	17
4	3	4	4	4	19
4	3	3	4	4	18
4	4	3	4	4	19
4	3	4	4	3	18
2	3	2	3	3	13
4	3	3	4	4	18
3	4	3	3	3	16
4	4	4	4	3	19
3	3	3	2	2	13
4	3	3	3	2	15
4	4	3	3	3	17
131	122	114	114	115	596

Variabel Kinerja (Y)

y1	y2	y3	y4	y5	jum y
4	4	5	5	4	22
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	5	5	4	24
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	4	5	4	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	5	4	5	24
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	5	4	5	24
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	5	5	4	24
5	5	5	4	4	23
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	5	23
5	5	5	4	4	23
5	5	4	4	5	23
4	5	5	4	4	22
173	174	148	151	153	799