

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT TUNAS DWIPA  
MATRA CABANG RADEN INTAN BANDAR LAMPUNG**

**ABSTRAK**

Peneliti melakukan penelitian pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung dengan menggunakan data dari tahun 2008 - 2010 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang didistribusikan kepada pelanggan dan karyawan PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan memungkinkan untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja. Perspektif keuangan merupakan perspektif yang memegang peranan yang sangat besar pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan hal ini dapat dilihat dari sistem pencatatan dan sistem keuangan yang ada pada TDM RI yang sudah ada dan sedang berjalan hingga saat ini. Sedangkan aspek-aspek selain keuangan yang terdapat pada perspektif non keuangan masih harus mendapat perhatian lagi dari perusahaan agar semuanya dapat bersinergi dan dapat memvisualisasikan visi dan misi, tujuan dari perusahaan dengan baik.

**Kata kunci : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.**

Nama	: Devi Mayasari
NPM	: 0741031029
Telpon	: 082178460077
Email	: <a href="mailto:devimayasari30@yahoo.com">devimayasari30@yahoo.com</a>
Pembimbing I	: Dr. Einde Evana, S.E., M.si., Akt
Pembimbing II	: Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia.

Salah satu strategi yang muncul oleh Kaplan (2000) adalah dengan menggunakan *balanced scorecard*. Tidak seperti strategi yang umum dipakai yang hanya menilai kinerja perusahaan dengan mengukur pada kinerja keuangan perusahaan saja, kali ini Kaplan (2000) juga menilai dengan menggunakan empat perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan pada manager-manager di seluruh organisasi. Seperti telah diketahui pengukuran kinerja merupakan umpan balik dari pihak akuntansi kepada pihak manajemen yang mana digunakan untuk pengambilan keputusan mengenai langkah strategi yang harus diambil yang selama ini disajikan dalam tolok ukur keuangan. Dimana indikator-indikator yang digunakan dalam keuangan adalah penilaian terhadap *capital, asset, management, dan liquidity*. Sedangkan tolok ukur *non-financial* kurang mendapatkan perhatian.

*Balanced scorecard* menyediakan penggalan informasi yang lebih mendalam dan juga luas, bukan hanya berdasarkan laporan keuangan tetapi menggali informasi *non-financial* yang biasanya disebut dengan kunci keberhasilan kritical (*critical success factor*) agar lebih diperhatikan dan dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang mendalam. *Balanced scorecard* merangsang suatu dialog manajemen yang insentif untuk mendefinisikan strategi. Menghubungkan *critical success factor* dengan strategi dan memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan

strategiknya. Teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan inilah yang akan kita lihat dengan menggunakan *balanced scorecard*.

PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan yang berkantor utama di Bandar Lampung merupakan *dealer* resmi Honda Motor yang tergolong sehat, namun menghadapi persaingan yang sangat pesat dan dalam revolusi industri ini maka perusahaan harus berkompetisi untuk menciptakan nilai di masa-masa mendatang dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi aktiva-aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) lebih dari sekadar mengelola aktiva berwujudnya (*tangible assets*). Saat ini pengukuran kinerja yang digunakan TDM RI adalah menterjemahkan strategi perusahaan kedalam tindakan untuk menghasilkan pendapatan sebanyak-banyaknya dan menekan pengeluaran seminimal mungkin.

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan secara lebih komperhensif, dengan menerapkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yang terdapat dalam metode *balance scorecard*, dengan judul: **“Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang diambil dalam skripsi ini adalah bagaimanakah sistem pengukuran yang diterapkan oleh PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan saat ini dan kemungkinan penerapan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja?

## **1.3 Batasan Masalah**

1. Objek penelitian adalah PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung.
2. Penelitian dilakukan untuk mengetahui kemungkinan penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja strategik secara efektif dan menyeluruh.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

Mengetahui sistem pengukuran kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai *balanced scorecard* bagi perusahaan-perusahaan serta bukti empiris mengenai kondisi perusahaan khususnya mengenai masalah yang di teliti sehingga dapat dijadikan umpan balik bagi informasi juga bagi kemajuan perusahaan di masa depan.

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas 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.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
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 kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh *customer focused*, menimbulkan pandangan bahwa sistem pengukuran kinerja yang efektif harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, 2003) :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
2. Evaluasi berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

## **2.2     *Balanced Scorecard***

Ide tentang *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Bussiness Review* tahun 1992 yang berjudul “*Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*”. Arti dari *balanced* (keseimbangan) sendiri adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur kinerja bisnis dan strategi perusahaan.

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*.

Menurut Mulyadi (2001) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja hasil seseorang. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai kegiatan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:22).

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

*Balanced scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

#### 4. Terukur

Dengan *balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

##### 2.2.1 Perspektif Keuangan

Dalam perpektif keuangan, *balanced scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan ini pada sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan pertumbuhan usaha.

Pengukuran kinerja keuangan pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan adalah dengan menelaah laporan keuangannya. Dalam perspektif keuangan yang akan dinilai adalah laporan keuangannya yang diukur melalui rasio keuangan.

##### Analisis Rasio Keuangan

Dalam mengadakan analisa laporan keuangan ada suatu ukuran tertentu. Ukuran yang sering dipakai dalam analisa laporan keuangan adalah rasio. Terdapat banyak sekali rasio keuangan. Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (*mathematical relationship*) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain, dan dengan memberi gambaran kepada penganalisa tentang baik atau buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan terutama apabila angka rasio tersebut dibandingkan dengan angka rasio pembanding yang digunakan sebagai standar.

Dalam Munawir (2004) mengelompokkan rasio-rasio menjadi tiga bagian:

1. Rasio-rasio neraca (*balanced sheet ratios*)

Semua rasio yang semua datanya diambil atau bersumber pada neraca, misalnya *current ratio*, *acid test ratio*.

2. Rasio-rasio laporan rugi laba (*income statement ratios*)

Semua datanya diambil dari laporan rugi laba, misalnya *gross profit margin*, *net operating margin*, *operating ratio*, dan lain-lain.

3. Rasio-rasio antar laporan (*interstatement ratios*)

Semua datanya dari neraca dan data lainnya dari laporan rugi laba, misalnya tingkat perputaran persediaan (*inventory turn over*), tingkat perputaran piutang (*account receivable turn over*), *sales in inventory*, *sales to fixed assets*, dan lain sebagainya.

Untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan, dapat dilakukan dengan beberapa rasio keuangan, antara lain:

1. Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (*Fred Weston* dalam Kasmir, 2009).

a) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar (*current ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Perhitungan rasio lancar dilakukan dengan cara membandingkan antara total aktiva lancar dengan total utang lancar.

Rumus untuk mencari rasio lancar atau *current ratio* yang dapat digunakan sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar (Current Ratio)}}{\text{Utang Lancar (Current Liabilities)}}$$

2. Rasio Aktivitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya.

a) Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)



Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali jumlah barang sediaan diganti dalam satu tahun.

Rumus menghitung rasio perputaran persediaan adalah sebagai berikut:

$$\text{Inventory Turn Over} = \frac{\text{Harga Pokok Barang yang Dijual}}{\text{Nilai Rata – rata Persediaan}}$$

### 3. Rasio Leverage

Rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang. Artinya, besarnya jumlah utang yang digunakan perusahaan untuk membiayai kegiatan usahanya jika dibandingkan dengan menggunakan modal sendiri.

#### a) Total Utang terhadap Ekuitas Rasio (*Debt to Equity Ratio*)

Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah dana yang disediakan peminjam (kreditur) dengan pemilik perusahaan.

Rumus untuk mencari *debt to equity ratio* dapat digunakan perbandingan antara total utang dengan total ekuitas sebagai berikut:

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang (Debt)}}{\text{Ekuitas (Equity)}}$$

### 4. Rasio Profitabilitas

Merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan atau laba dari setiap penjualan yang dilakukan dalam suatu periode tertentu. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi.

#### a) Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)

Merupakan ukuran dalam menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dengan penjualan.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Bunga dan Pajak (EAIT)}}{\text{Penjualan (Sales)}}$$

b) Hasil Pengembalian Aset (*Return on Assets/ROA*)

Merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba atas sejumlah aset yang dimiliki perusahaan tersebut. Dengan mengetahui rasio ini, kita bisa menilai apakah perusahaan ini efisien dalam memanfaatkan aktivitya dalam kegiatan operasional perusahaan. Rasio ini juga memberikan ukuran yang lebih baik atas profitabilitas perusahaan karena menunjukan efektifitas manajemen dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan. ROA dapat diperoleh dengan cara menghitung rasio antara laba setelah pajak dengan total aktiva.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih ( Net Profit )}}{\text{Total Aset ( Total Assets )}}$$

Perspektif keuangan merupakan fokus utama dari tujuan diantara keempat perspektif lainnya. Kaplan & Norton (1996 : 48) mengidentifikasikan pengukuran kinerja keuangan dalam tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahapan ini, perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Tolok ukur yang kerap digunakan dalam tahap ini adalah *return on investment*, *return on capital employed*, dan *economic value added*.

c. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja.

### 1.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan akan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki dimana perusahaan tersebut beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan (2000) menjelaskan dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu:

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*), pengukuran inti dimana terdiri dari seperangkat indikasi pengukuran yang terdiri atas lima tolok ukur, yaitu:
  - a. Pangsa Pasar (*Market Share*)
 

Pengukuran yang mana mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
  - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)
 

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
  - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)
 

Mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
 

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
  - e. Kemampulabaan Pelanggan (*Customer Profitability*)

Mengukur laba bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut

2. Diluar Kelompok Utama (*Beyond The Core*), adalah mengukur proposisi nilai pelanggan. *Customer Value Proposition* (penilaian penunjang) adalah mengukur proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen sasaran. Proposisi nilai adalah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proposisi nilai adalah:

- a. Atribut Produk atau Jasa (*Product or Service Attributes*)

Merupakan atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga, kualitas. Dalam hal ini pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Tugas perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

- b. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan atas produk dan jasa tersebut.

- c. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Dalam hal ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi perusahaan dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas perusahaan seperti yang telah dijanjikan. Terdapat tiga faktor pendorong atau yang biasa disebut dengan *performance drivers* dalam kepuasan pelanggan, yaitu: waktu (*time*), mutu (*quality*), dan harga (*price*).

### 1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal perusahaan mengedepankan analisis terhadap nilai jaringan. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis secara kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Peranan *balanced scorecard* dalam perspektif ini untuk memudahkan manager mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan nilai perusahaan. Dalam pendekatan *balanced scorecard* pengukuran perspektif proses bisnis internal dalam sebuah organisasi secara umum dapat dibagi menjadi tiga tahap (Kaplan dan Norton 2000:83), yaitu:

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan menunjukkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

### 1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang organisasi harus bangun untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan juga kearah perbaikan. Pembelajaran dan pertumbuhan ini berasal dari tiga sumber utama yaitu manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Kaplan (2000) menyebutkan bahwa ada tiga kategori dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi pembelajaran dan keselarasan.

1. Kapabilitas Pekerja

Saat ini pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan juga karyawan harus dapat memberikan usulan perbaikan yang berguna bagi perusahaan di masa depan.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Dalam kapabilitas sistem informasi motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai maka kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan

Dalam hal motivasi pemberdayaan dan keselarasan pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras, dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

## **METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya.

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif eksploratory yaitu metode penelitian tidak untuk menguji hipotesis secara statistik tetapi hanya mencari tahu (*explore*) apa yang terjadi.

### **3.2 Objek Penelitian**

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan, dilakukan untuk menjelaskan kinerja perusahaan saat ini dan juga kemungkinan penerapan *balanced scorecard* sebagai langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen PT TDM RI dalam melipatgandakan kinerjanya, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun aspek non-keuangan dan diharapkan PT TDM RI akan mampu bersaing serta berkembang dengan baik.

#### **a. Populasi dan Sampel**

##### **Populasi**

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Sutrisno Hadi, 1997 : 220). Dalam penelitian ini terdapat dua kelompok yang merupakan populasi penelitian yaitu *customer* dan karyawan PT TDM RI. Yang dimaksud dengan *customer* adalah pembeli motor Honda pada PT TDM RI Bandar Lampung, dalam hal ini konsumen PT TDM RI yang juga menggunakan jasa service pada AHASS di TDM RI Bandar Lampung. Sedangkan karyawan adalah mereka yang bekerja di PT TDM RI Bandar Lampung.

##### **Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara- cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap dapat mewakili populasi (Mudrajad, 2003:103). Agar sampel yang diambil dapat representatif atau mewakili populasi, maka pengambilan sampelnya harus tepat. Penentuan sampel yaitu yang menjadi responden adalah *customer* dan karyawan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan *customer* dan karyawan melalui penyebaran kuesioner. Karyawan PT TDM RI Bandar Lampung adalah pada tahun 2010 sejumlah 84 orang, sedangkan untuk pelanggan populasi berjumlah 43.200 di seluruh Lampung.

Penentuan ukuran sampel dari suatu populasi dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (1960) yang dikutip M. Iqbal (2002) seperti berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

- $n$  = ukuran sampel  
 $N$  = ukuran populasi  
 $e$  = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya 10%.

Maka untuk penentuan jumlah sample pelanggan dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{43.200}{1 + 43.200(0,1)^2}$$

$$n = \frac{43.200}{1 + 432}$$

$$n = 99,769$$

Dengan demikian jumlah sample pada penelitian ini untuk pelanggan adalah sejumlah 100 responden dengan menggunakan teknik *Random Sampling* yaitu *Simple Random Sampling*, pengambilan sampel secara acak sederhana dimana perbedaan karakter yang mungkin ada pada setiap unsur atau elemen populasi tidak merupakan hal yang penting bagi rencana analisisnya. Sedangkan untuk karyawan diambil seluruh populasi sebagai sampel sejumlah 84.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Pengumpulan Data Sekunder

Dalam penelitian ini, data sekunder yang dipergunakan adalah penelitian kepustakaan (*Literary Research*), yaitu usaha untuk memperoleh data sekunder dengan cara mengumpulkan dan mempelajari berbagai macam literatur, catatan, artikel-artikel dan lain-lain yang berhubungan dengan skripsi ini, serta memanfaatkan data-data hasil olahan PT TDM RI. Data sekunder yaitu data laporan keuangan untuk periode 2008 - 2010.

#### 3.4.2 Pengumpulan Data Primer



Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Adapun metode pengumpulan data primer yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket).

### **3.5 Alat Penelitian**

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, langkah berikutnya adalah melakukan pengolahan data. Agar data yang masih bertebaran dapat disusun sedemikian rupa, sehingga lebih mudah untuk dianalisis dalam rangka menjawab tujuan riset. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **3.5.1 Analisis Kualitatif**

Hal - hal yang terdapat dalam analisis kualitatif terdiri dari alur kegiatan yang terjadi bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan / verifikasi ( Miles dan Huberman, 1994).

#### **3.5.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif yang digunakan oleh penulis untuk mengolah data terbagi atas dua bagian :

- a. Analisis kuantitatif yang pertama untuk mengukur data sekunder

Hasil dari penelitian kuantitatif berupa angka-angka atau data statistik sehingga dibutuhkan suatu alat pengukuran untuk menghasilkan kesimpulan yang akan ditarik sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Untuk menentukan kriteria memadai diperlukan kategoritas yang akan dijabarkan dalam suatu penalaran.

Teknik analisis data yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan alat ukur *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

- b. Analisis kuantitatif yang kedua adalah untuk menganalisis data primer yang di dapat melalui kuesioner.

Skala pengukuran kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu dengan meminta responden untuk menyatakan pendapatnya tentang serangkaian nilai pertanyaan yang berkaitan dengan obyek yang sedang diteliti, dalam bentuk nilai yang berada diantara dua sisi. Skala Likert dihitung dengan memberikan skor atau bobot pada masing-masing skala yang telah ditentukan. Skor ini berada dalam rentang nilai 1 sampai 5 untuk alternatif jawaban sangat tidak puas, hampir puas, puas, dan puas sekali. Kuesioner yang disediakan adalah:

1. Kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan

Pada bagian ini diberikan pertanyaan kepada pelanggan mengenai variabel-variabel dari indikator kepuasan pelanggan. Yang mana menurut Philip Kotler variabel-variabel indikator kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut: penampilan perusahaan (*tangibility*), pelayanan dan realisasi janji-janji (*reliability*), tingkat respon perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan (*responsiveness*), kemampuan karyawan (*assurance*), empati (*emphaty*). Kuesioner berisi 18 pertanyaan yang dibagi menjadi 5 bagian.

2. Kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan

Kuesioner kedua adalah kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan yang variabel-variabelnya antara lain berisi pertanyaan mengenai kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang ada, kepuasan karyawan terhadap pemimpin, kepuasan karyawan terhadap iklim kerja, kepuasan karyawan terhadap rekan kerja dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri

## **PEMBAHASAN**

### **4.1.1 Rasio Likuiditas**

Dari hasil yang didapat rasio lancar terus meningkat selama periode tahun 2008-2010. Dari 96,14% tahun 2008 menjadi 99,10% pada tahun 2009. Kenaikan rasio lancar sebesar 2,96%. Sedangkan di tahun 2010 rasio lancar mengalami kenaikan sebesar 11,93%, yaitu dari 99,10% tahun 2009 menjadi 111,03% pada tahun 2010. Angka ini menunjukkan bahwa pada tahun 2010 aktiva lancar mengalami kenaikan dibandingkan dua tahun sebelumnya. Dapat diartikan bahwa kreditor dapat merasa aman dikarenakan semakin terjaminnya utang-utang perusahaan kepada kreditor.

### **4.1.2 Rasio Aktivitas**

Perputaran persediaan mengalami peningkatan, dari tahun 2008 perputaran persediaan 51 kali menjadi 56 kali pada tahun 2009. Sedangkan pada tahun 2010 meningkat 11 kali dari tahun 2009 menjadi 67 kali. Hal ini menunjukkan bahwa perputaran persediaan PT TDM RI semakin baik dari tahun ke tahun dikarenakan perusahaan tidak menahan persediaan dalam jumlah berlebihan.

### **4.1.3 Rasio Leverage**

Dalam rasio hutang terhadap ekuitas ini mengalami penurunan tahun 2010 dibandingkan dua tahun sebelumnya. Rasio hutang terhadap ekuitas mengalami penurunan sebesar 30,27% pada tahun 2009, sedangkan pada tahun 2010 sebesar 54,94%. Penurunan rasio hutang ini menunjukkan bahwa modal sendiri perusahaan tahun 2010 mengalami peningkatan dibandingkan dua tahun sebelumnya.

### **4.1.4 Rasio Profitabilitas**

Rasio profitabilitas menunjukkan peningkatan pada tahun 2009 dan 2010. Margin keuntungan terhadap penjualan meningkat sebesar 1,65% pada tahun 2009, dan 2,16% tahun 2010. Hal menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan laba bersih dari tahun sebelumnya yang tentunya membawa pengaruh yang sangat baik untuk perusahaan.

ROA pada tahun 2008 sebesar 2,35% mengalami peningkatan sebesar 0,25% menjadi 2,60% pada tahun 2009. Pada tahun 2010 ROA meningkat sebesar 0,38% dari tahun sebelumnya.

## **4.2 Analisis Perspektif Pelanggan**

Pangsa pasar meningkat sebesar 22,99% pada tahun 2009 dan meningkat sebesar 38,21% pada tahun 2010. Hal ini dapat membuktikan bahwa konsumen telah menerima produk tersebut dan telah percaya terhadap kualitas produk PT TDM RI. Dengan kenaikan penjualan pihak perusahaan harus selalu berupaya untuk menaikkan pangsa pasar dengan menentukan rencana-rencana strategis sehingga dapat menambah penjualan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa 43,2% rata-rata pelanggan puas terhadap perusahaan, 41,5% rata-rata menjawab cukup puas, 11,8% rata-rata menjawab sangat puas sedangkan 3,5% rata-rata menjawab tidak puas. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa pelanggan merasa puas terhadap kualitas layanan yang mereka terima saat ini dengan nilai rata-rata 43,2%, terutama pada penampilan ruang kantor, keadaan ruang tunggu kantor, dan keramahan karyawan. Sedangkan 3,5% rata-rata pelanggan menjawab tidak puas dikarenakan fasilitas hadiah yang ditawarkan oleh perusahaan masih kurang. Apabila dibandingkan dengan nilai harapan (nilai maksimal yang dicapai perusahaan) maka kepuasan pelanggan telah terpenuhi rata-rata sebesar 84,74%.

## **4.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal**

### **4.3.1 Inovasi**

Dari analisis yang dilakukan kepada pelanggan bahwa sebanyak 59% dari responden menyatakan butuh terhadap inovasi dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk terus mengembangkan inovasi-inovasi yang akan menjadi aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan, terutama untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **4.3.2 Proses Operasi**

Dari analisis yang dilakukan terhadap pelanggan yang berjumlah 100 orang didapatkan hasil sebanyak 52% responden menyatakan hampir puas atas proses

penyampaian produk terhadap konsumennya. Hal ini perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan, agar dapat meningkatkan kepuasan konsumen terhadap proses penyampaian produk. Yang perlu menjadi perhatian dari perusahaan adalah perhitungan waktu pendistribusian yang harus ditinjau ulang, agar kepuasan konsumen terhadap proses operasi dapat lebih ditingkatkan.

#### **4.3.3 Layanan Purna Jual**

Proses ini merupakan jasa pelayanan terhadap konsumen setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. 80% pelanggan menyatakan butuh terhadap kesesuaian harga dengan kualitas produk yang ditawarkan, dan 72,4% pelanggan juga menyatakan butuh terhadap hadiah yang ditawarkan melalui produk seperti memberikan garansi yaitu berupa ganti rugi atas produk yang ditawarkan apabila terjadi kerusakan akibat proses operasi dengan cara pengembalian produk rusak tersebut ke perusahaan. Rata-rata 76,2% responden menyatakan butuh terhadap aspek layanan purna jual PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan

#### **4.4 Analisis Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada beberapa tolok ukur yang diterapkan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan tumbuh, dan sejauh mana kesiapan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan era kompetisi yang semakin ketat. Tolok ukur yang digunakan adalah pelatihan karyawan, kepuasan karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan, kemampuan sistem informasi perusahaan, dan tingkat perputaran pegawai. Karyawan yang menjadi responden adalah seluruh karyawan *dealer* dan bengkel PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan.

##### **4.4.1 Pelatihan Karyawan**

Pelatihan untuk karyawan yang diberikan oleh perusahaan dilakukan kurang lebih 5 kali untuk staff dealer dan 4 kali untuk mekanik dalam setahun. PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan selalu mendukung program keterampilan, pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program tersebut disusun dan dilaksanakan oleh tim HRD. Perusahaan mengirimkan beberapa karyawan untuk mengikuti seminar dengan tujuan agar perusahaan tidak ketinggalan informasi dan

isu menarik seputar dunia bisnis. Seminar yang diikuti dari beragam bidang mulai dari seminar mengenai produk, mekanik sampai administrasi perpajakan. Selain itu perusahaan juga mengirimkan beberapa ahlinya untuk mempelajari beberapa hal seperti mutu dari produk yang berkualitas serta melihat perkembangan bisnis di luar negeri. Pihak perusahaan juga mengadakan program pelatihan kerja untuk para karyawan baru agar mereka dapat mengetahui bagaimana prosedur bekerja di dalam perusahaan.

#### **4.4.2 Kepuasan Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan rata-rata merasa hampir puas terhadap perusahaan, dengan persentase 47,4%. Jumlah karyawan yang menjawab puas rata-rata sebesar 22% dan menjawab sangat puas rata-rata sebesar 11,3% sedangkan menjawab kurang puas rata-rata sebesar 19,2%. 5,7% menjawab sangat tidak puas.

#### **4.4.3 Pemahaman Visi dan Misi**

Pemahaman visi dan misi perusahaan memerlukan perhatian khusus dari PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan. Dari kuesioner yang disebarkan terdapat sebanyak 55 orang (65,47%) karyawan mengetahui visi dan misi perusahaan. Akan tetapi ada pula karyawan yang tidak mengetahui visi dan misi perusahaan yaitu sebanyak 29 orang (34,53%). Perusahaan mengharapkan seluruh karyawan mengetahui persis visi dan misi perusahaan, karena dengan keadaan seperti ini dapat dimungkinkan terjadinya *gap* dimana strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu seperti diungkapkan oleh Kaplan dan Norton dari pengalaman yang ditemui di lapangan ditemui penyebab eksistensi *gap* bisa disebabkan strategi tidak terhubung dengan sasaran-sasaran departemen, tim, dan individu dimana dengan sistem pengendalian yang tidak fokus maka komponen dalam perusahaan menjadi tidak saling mendukung.

#### **4.4.4 Kemampuan Sistem Informasi Perusahaan**

Dari hasil yang didapat waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi penting hampir baik dengan persentase 35,7%. Sedangkan untuk ketersediaan informasi yang dibutuhkan dan tingkat keakuratan sistem informasi perusahaan sudah baik

dengan persentase masing-masing yaitu sebesar 51,1% dan 58,2%. PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan menunjukkan kemampuan sistem informasi perusahaan sebagian besar baik dengan persentase rata-rata sebesar 48%. Dengan demikian kinerja perusahaan dalam hal ini harus dipertahankan oleh perusahaan karena ketersediaan informasi sangat penting dalam perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

#### 4.4.5 Tingkat Perputaran Pegawai

Menganalisis tingkat perputaran pegawai merupakan salah satu tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 15. Perputaran pegawai

<b>Tahun</b>	<b>Per 1 Jan</b>	<b>Keluar</b>	<b>Masuk</b>	<b>Per 31 Des</b>
2008	76	2	4	78
2009	78	4	6	80
2010	80	4	8	84
<b>Rata- rata karyawan tiap tahun</b>				<b>121</b>

Sumber : HRD PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan

Perputaran pegawai adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan pada suatu perusahaan (Hasibuan 2000:52). Menghitung indeks tingkat perputaran karyawan dengan cara jumlah yang keluar dibagi dengan rata-rata jumlah pegawai dalam periode tertentu. Semakin rendah persentase indeks tingkat perputaran pegawai artinya semakin baik kinerja perusahaan dalam mempertahankan pegawainya. Nilai persentase tersebut kemudian dirata-ratakan, dan akan digunakan untuk menentukan predikat pengukuran yang didapat pada bagian ini.

Tabel 16. Tingkat perputaran karyawan PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan tahun 2008-2010

<b>Tahun</b>	<b>Indeks</b>
2008	1,65%

2009	3,31%
2010	3.31%
<b>Rata-rata Indeks</b>	<b>2,76%</b>

Dari analisis yang dilakukan didapatkan bahwa perusahaan sudah sangat baik dalam hal mempertahankan karyawannya terlihat dari tingkat perputaran karyawan yang rendah yaitu hanya sebesar 2,76% selama periode 2008 sampai 2010. Semakin rendah persentase indeks tingkat perputaran pegawainya artinya makin baik kinerja perusahaan dalam hal mempertahankan pegawainya. Perusahaan diharapkan tetap bisa mempertahankan tingkat perputaran karyawan seperti ini agar tujuan dari perusahaan juga dapat tercapai dengan baik.

#### **4.5 Analisis peluang penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan**

Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memuat indikator-indikator keberhasilan perusahaan yang terukur dan diarahkan untuk dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi manajemen, selain tetap memberi tekanan pada pencapaian tujuan keuangan. Strategi dibutuhkan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Maka *balanced scorecard* besar manfaatnya bagi perusahaan. Perusahaanpun telah memiliki sistem informasi akuntansi manajemen yang memadai. Kemudian perusahaan dapat dikategorikan sebagai unit strategis, dikarenakan perusahaan menjalankan semua aktivitas dalam rantai nilainya seperti inovasi, operasi, dan pelayanan konsumen. Selain itu perusahaan juga memiliki fasilitas operasi, sedangkan berdasarkan struktur organisasi perusahaan memiliki bagian dan jenjang yang jelas memungkinkan adanya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sehingga tercipta dukungan dan keterlibatan para pegawai dalam penerapan *balanced scorecard*.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Secara umum dapat dilihat bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif yang memegang peranan yang sangat besar dan sangat kuat pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan hal ini dapat dilihat dari sistem pencatatan dan sistem keuangan yang ada pada TDM RI yang sudah ada dan sedang berjalan hingga saat ini. Sedangkan aspek-aspek selain keuangan yang terdapat pada perspektif non keuangan masih harus mendapat perhatian lagi dari perusahaan agar semuanya dapat bersinergi dan dapat memvisualisasikan visi dan misi, tujuan dari perusahaan dengan baik.

### Saran

PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan dapat mempertimbangkan *balanced scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja perusahaan dikarenakan pengukuran yang dilakukan menyeluruh dan dapat memvisualisasikan tidak hanya tujuan jangka pendek tetapi juga tujuan jangka panjang perusahaan agar dapat siap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management Control System* (11<sup>th</sup>.ed.). Boston: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Yogyakarta: Penerbit BFEE UGM.
- Drs. S. Munawir. (2004). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Hadi, Sutrisno. (1997). *Metode Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Fisiologi. UGM.
- Hasan, Ir. M. Iqbal. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- <http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf>. Endang Kiswara. Maret, (2011). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*.
- Kaplan Robert S dan David P. Norton (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2009). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Penerbit PT Rajagrafindo Persada.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mudrajat, Kuncoro. (2003). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Supranto, J. (1997). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Wijaya. (2002). *Memahami Konsep Human Resources Scorecard ( HRSC)*. Harfarindo.
- Tresia, Liz Apriza. (2003). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada PT. BPR TS*. Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Umar, Husein. (1997). *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, dkk. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. (Cetakan Kedua). Jakarta: Penerbit PT. Gramedia.