

**APLIKASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA
Studi Kasus Pada PT HARDO SOLOPLAST**

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh :

NAMA : Wahyu Prakoso

NIM : 002114177

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2005

S k r i p s i

**APLIKASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN
KINERJA
STUDI KASUS PADA PT HARDO SOLOPLAST**

Oleh :
Wahyu Prakoso
NIM : 002114177

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Lisia Apriani, SE, M.Si, Akt

Tanggal : 03-02-2005

Pembimbing II



Lilis Setiawati, SE, M.Si, Akt

Tanggal : 03-03-2005

Skripsi

**APLIKASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA
Studi Kasus Pada PT HARDO SOLOPLAST**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

WAHYU PRAKOSO

NIM : 002114177

Telah Dipertahankan di Depan Panitia Penguji

Pada Tanggal 27 Mei 2005

Dan Dinyatakan Memenuhi Syarat

Susunan Panitia Penguji

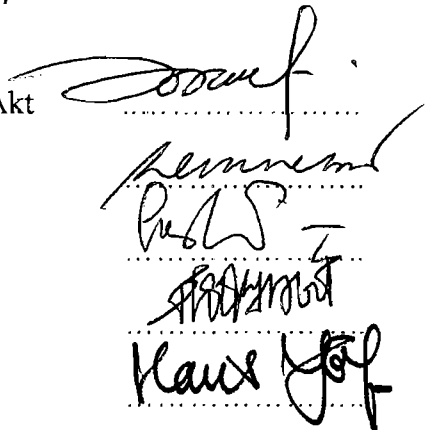
Ketua Drs. Yusef Widya Karsana., M.Si., Akt

Sekretaris Fr. Reni Retno A, S.E., M.Si., Ak

Anggota Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt

Anggota Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt

Anggota Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Akt




Yogyakarta, 27 Mei 2005

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma




Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

HALAMAN KEDUA DARI PERSEMBAHAN

"Buallah hidupmu
lebih baik"

skripsi ini kupersembahkan bagi :

Orang tuaku
Keluargaku
Pahabat seliakku
Para dosen pembimbing
Para pembaca

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan daftar pustaka layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, juni 2005

Penulis,



Wahyu Prakoso

ABSTRAK

APLIKASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA

Studi Kasus Pada PT HARDO SOLOPLAST

Wahyu Prakoso

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2005

Penelitian yang dilaksanakan ini bertujuan untuk mengetahui kinerja manajemen berdasarkan *balanced scorecard*. Penelitian dilakukan di PT HARDO SOLOPLAST, Jalan Raya Palur, Karanganyar.

Jenis penelitian pada PT HARDO SOLOPLAST ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dilakukan berupa observasi, wawancara dan kuesioner yang ditujukan bagi manajer, karyawan dan juga pelanggan dari PT HARDO SOLOPLAST. Teknik analisis data yang dilakukan untuk mengukur kinerja keuangan PT HARDO SOLOPLAST yaitu menggunakan perhitungan *Return On Investment*, *Return On Equity*, dan *Net Profit Margin*. Sedangkan kinerja non keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan persentase jawaban kuesioner.

Hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan di PT HARDO SOLOPLAST apabila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* bisa dikatakan baik. Perusahaan sudah memenuhi empat perspektif *balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja. Meskipun untuk kinerja perspektif keuangan perusahaan, peningkatannya belum terlalu tinggi. Dari hasil tersebut maka PT HARDO SOLOPLAST masih harus meningkatkan kinerja keuangannya untuk mencapai kinerja yang yang maksimal.

ABSTRACT

THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS THE PERFORMANCE MEASUREMENT A Case Study at PT Hardo Soloplast

Wahyu Prakoso

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2005

This observation was intended to know the management performance based on the balanced scorecard. The observation was conducted at PT HARDO SOLOPLAST, located in Palur, Karanganyar.

The observation was a case study and the data were collected from the managers, employees and customers of PT HARDO SOLOPLAST using observation, interview and questionnaire. The data were analyzed to measure the finance performance using the calculation of return on investment, return on equity, and net profit margin, while the non financial performance such as customer's perspective, internal business perspective were analyzed using the calculation of percentage of questionnaire's responses.

Based on the observation using balanced scorecard, the performance of PT HARDO SOLOPLAST'S management was good. The company uses the fourth balanced scorecard perspectives (finance perspectives, customer perspectives, internal business process perspective, and learning and growth perspective), which were used as the base of measurement of the performance, although the increase of finance perspective was not high enough. Based on the result of the observation, PT HARDO SOLOPLAST needs to increase the finance performance to gain the maximum performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Aplikasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Univeritas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan yang tidak ternilai harganya dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.

Ucapan terima kasih ini penulis tujukan kepada yang terhormat :

1. Ibu Lisia Apriani, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah mencurahkan hati dan pikiran serta meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Lilis Setiawati, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran, membimbing dan menyediakan waktu, tenaga dan pikiran selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si, Akt, selaku dosen tamu yang telah memberikan masukan kepada penulis selama proses ujian sarjana , demi peningkatan kualitas skripsi ini.

4. Dosen serta seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, yang telah memberikan fasilitas-fasilitas yang penulis butuhkan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Pihak PT HARDO SOLOPLAST yang telah membantu dan memberikan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.
6. Orang tua dan keluargaku yang telah memberikan bantuan dan dukungan hingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
7. Sahabat sejawatku dan setiakku yang telah memberikan dorongan, semangat dan bantuan dengan penuh kasih dalam semua hal dan sepanjang waktu dan dalam keadaan apapun.
8. Teman-teman dekatku kuliah, khususnya kelas C, yang baik dan akrab dimana saya banyak belajar dan menimba pengalaman berharga.
9. Teman-teman komunitas Wisma Bebek dari beberapa angkatan dan semua pihak yang telah mendukung dan membantu selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini belum sempurna, masih banyak kekurangan karena keterbatasan, kurang pengalaman, dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu penulis mengharapkan dan menerima sumbang saran dan kritik yang membangun. Dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Juni 2005

penulis

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Pengukuran Kinerja.....	10
1. Definisi Pengukuran Kinerja	10

	B. <i>Balanced Scorecard</i>	12
	1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
	2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	12
	3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	14
	4. Penjelasan Tiap Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
BAB III	METODE PENELITIAN.....	28
	A. Jenis Penelitian.....	28
	B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	28
	C. Subjek dan Objek Penelitian.....	28
	D. Data Yang Diperlukan.....	28
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	29
	F. Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	34
	A. Sejarah Perusahaan.....	34
	1. Letak Perusahaan.....	34
	2. Perkembangan Perusahaan.....	35
	B. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	37
	C. Struktur Organisasi Perusahaan.....	38
	D. Personalia.....	43
	E. Pemasaran.....	46
	1. Segmen Pasar.....	46
	2. Distribusi.....	46
	3. Produk.....	47

	4. Harga.....	48
	5. Promosi.....	49
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	50
	A. Masalah Khusus.....	50
	1. Perspektif Keuangan	50
	a. <i>Return On Investment</i>	51
	b. <i>Return On Equity</i>	52
	c. <i>Net Profit Margin</i>	52
	2. Perspektif Non Keuangan.....	52
	a. Perspektif <i>Customer</i> atau Pelanggan.....	55
	b. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	55
	c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	61
	B. Masalah Umum.....	64
BAB VI	PENUTUP.....	72
	A. Kesimpulan.....	72
	1. Perspektif Keuangan.....	72
	2. Perspektif Pelanggan.....	73
	3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	74
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
	B. Keterbatasan Penelitian.....	76
	C. Saran.....	77
	DAFTAR PUSTAKA.....	82
	LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

			Halaman
Tabel	IV.1	Jumlah Karyawan PT HARDO SOLOPLAST.....	44
Tabel	V.1	Hasil Perhitungan ROI (<i>Return On Investment</i>).....	51
Tabel	V.2	Hasil Perhitungan ROE (<i>Return On Equity</i>).....	52
Tabel	V.3	Hasil Perhitungan NPM (<i>Net Profit Margin</i>).....	52
Tabel	V.4	Hasil Jawaban Kuesioner Perspektif <i>Customer</i> Yang Ditujukan Bagi Manajer.....	56
Tabel	V.5	Hasil Jawaban Kuesioner Perspektif <i>Customer</i> Yang Ditujukan Bagi <i>Customer</i>	58
Tabel	V.6	Jumlah <i>Customer</i> PT HARDO SOLOPLAST.....	60
Tabel	V.7	Hasil Jawaban Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal Yang Ditujukan Bagi Manajer.....	62
Tabel	V.8	Hasil Jawaban Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Yang Ditujukan Bagi Manajer.....	65
Tabel	V.9	Hasil Jawaban Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Yang Ditujukan Bagi Karyawan.....	67
Tabel	V.10	Daftar Karyawan Masuk dan Keluar Pada PT HARDO SOLOPLAST.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 2.2 Ukuran Inti perspektif Pelanggan.....	20
Gambar 2.3 Proposisi Nilai <i>Customer</i>	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi perusahaan.....	39

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Gambar 5.1 Grafik ROI (<i>Return On Investment</i>)	53
Gambar 5.2 Grafik ROE (<i>Return On Equity</i>)	53
Gambar 5.3 Grafik NPM (<i>Net Profit Margin</i>)	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Laporan Laba Rugi PT HARDO SOLOPLAST.....	84
Lampiran 2 Neraca PT HARDO SOLOPLAST per 31 Desember 2002.....	85
Lampiran 3 Neraca PT HARDO SOLOPLAST Per 31 Desember 2003.....	86
Lampiran 4 Kuesioner Bagi Manajer.....	87
Lampiran 5 Kuesioner Bagi Konsumen.....	90
Lampiran 6 Kuesioner Bagi Karyawan.....	91
Lampiran 7 Pedoman Wawancara.....	92
Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian.....	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Selama paruh pertama abad ke 20 — disebut sebagai zaman emas era industri, hadir kelompok bisnis yang mengandalkan operasinya pada sistem pabrik (dan mesin). Perusahaan yang bersifat industri ternyata mampu berkembang dengan cepat berkat kemampuannya dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen seperti pembagian proses manajemen ke dalam fungsi-fungsi yang spesifik — produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Ditopang oleh kemajuan yang terjadi di bidang teknologi angkutan, terutama di darat dan laut, teknologi komunikasi serta fasilitas jasa keuangan (bank dan asuransi) maka perkembangan industri semakin pesat (www.management.com).

Pergantian era pertanian ke era industri juga telah berpengaruh terhadap pengertian dan pengukuran kekayaan (*wealth*). Dalam era pertanian, menurut pengertian kekayaan pada umumnya diasosiasikan dengan kepemilikan tanah dan sumberdaya alam, sedangkan di era industri selain juga pada kepemilikan tanah dan sumberdaya alam, ditambah dengan aset fisik lainnya seperti mesin, pabrik, inventori dan properti. Implikasi dari pengertian kekayaan yang berkaitan dengan aset fisik yang berwujud adalah tumbuhnya sebuah

paradigma yang menganggap bahwa ukuran keberhasilan dalam berbisnis terkait dengan kepemilikan aset fisik.

Kecenderungan untuk memupuk kekayaan dalam bentuk aset fisik semakin dipacu setelah terjadi Bursa Saham di Eropa Barat dan Amerika di pertengahan abad ke-19 yakni sehubungan dengan ketentuan bagi perusahaan yang akan *go-public* diwajibkan untuk memenuhi syarat membuat dan melaporkan laporan keuangan yang diaudit dan disahkan oleh akuntan publik. Untuk memudahkan para investor melakukan kegiatan analisis dan monitoring terhadap kinerja keuangan perusahaan, maka telah lama dibakukan secara formal berbagai standar yang menyangkut sistem pelaporan keuangan dalam bidang akuntansi.

Dengan telah dibakukannya berbagai konsep dan pengertian yang menyangkut bidang keuangan maka secara konseptual, aset perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yakni aset keuangan dan aset non-keuangan. Selanjutnya, aset finansial dapat dibagi lagi ke dalam tiga sub-kategori, yakni: aset lancar, aset tetap, dan aset investasi (seperti saham, obligasi, surat berharga). Aset non-keuangan sering disebut aset tersembunyi.

Pada umumnya, sampai sekarang, praktek pelaporan keuangan perusahaan di berbagai negara, termasuk Indonesia, hanya memuat keterangan tentang aset yang bersifat fisik dan keuangan, sedangkan aset *intangible*, boleh dikata, jarang atau tidak pernah dimuat. Alasan utama tidak memasukkan aset non-

finansial (secara lengkap) dalam laporan keuangan adalah karena aset tersebut sulit dikuantifikasikan ke dalam moneter (uang). Implikasinya, ruang lingkup pencatatan dan audit tentang kekayaan perusahaan hanya terbatas pada aset finansial, dengan akibat sifat auditnya pun berorientasi pada aset finansial.

Sementara ini abad ke-20 telah berlalu dan dunia sekarang berada di awal abad ke-21, sebuah era yang sering dijuluki sebagai era informasi atau era pengetahuan. Kini giliran bisnis berbasiskan kekuatan era industri yang mendapat saingan keras dari bisnis yang mengandalkan pada kekuatan era informasi. Dalam era baru ini banyak bisnis yang berbasiskan pengetahuan ternyata mampu bertengger di puncak tangga daftar perusahaan terkaya dunia.

Para pemimpin organisasi bisnis dan non bisnis kini menyadari bahwa mengelola suatu organisasi dalam sistem ekonomi dunia yang bersifat bebas dan terbuka telah menjadi sangat kompleks. Diperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh untuk menyusun dan kemudian mengimplementasikan strategi dan mengukur kinerja organisasi. Mengukur kinerja organisasi yang hanya mengandalkan pada kriteria keuangan saja sudah tidak mencukupi lagi mengingat dalam masyarakat, faktor-faktor yang bersifat tidak nyata (*intangible*) ternyata juga memainkan peranan yang penting dalam mencapai prestasi (www.management.com).

Pada tahun 1992, Kaplan dan Norton telah memperkenalkan sebuah konsep baru tentang metode pengukuran untuk mengukur baik aset keuangan

maupun aset intelektual. Konsep itu kemudian diujicoba di 12 perusahaan. Setelah lewat pengkajian dan penyempurnaan, akhirnya lahirlah sebuah konsep yang sudah dikaji aspek operasional dan kegunaan yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*. Dalam mengukur kesehatan perusahaan, *balanced scorecard* mendekatinya dari empat perspektif yakni (Kaplan dan Norton, 1992: 72) :

1. Perspektif Keuangan (*Financial*),
2. Perspektif Pelanggan (*Customer*),
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussines Process*),
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Keempat perspektif tersebut merupakan kerangka dasar dari konsep BSC.

Adapun tolok ukur yang dibidik oleh masing-masing perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tolok Ukur Keuangan adalah ROI (*Rate of Return to Investment*), ROE (*Return On Equity*), NPM (*Net Profit Margin*).
2. Tolok Ukur *Customer* adalah kepuasan pelanggan, *retention* dari pelanggan, dan segmen pasar,
3. Tolok Ukur Proses Internal adalah mutu, *respons*, *time*, biaya, dan pengenalan produk baru,
4. Tolok Ukur Aspek Belajar dan Perkembangan adalah kepuasan pegawai dan tersedianya sistem informasi.

Balanced scorecard memungkinkan organisasi bisnis untuk sembari mengejar hasil secara finansial, juga secara bersamaan memonitor kemajuan didalam kemampuannya memperoleh aset-aset tak berwujud yang dibutuhkan dalam pertumbuhan jangka panjangnya (Kaplan dan Norton 1996: 2). Seperti kebutuhan konsumen, kebutuhan pegawai, investasi dalam produk baru, dan mengembangkan sistem yang efisien dan efektif.

Banyak pakar menguji karya Kaplan dan Norton karena dianggap telah mampu menggabungkan faktor sukses yang bersifat finansial dan non finansial. Selain berfungsi sebagai alat mengukur kesehatan perusahaan yang berkaitan dengan variabel keuangan dan non keuangan, *balanced scorecard* juga dapat dipakai sebagai dasar untuk menyusun strategi bisnis dan mengimplementasikan strategi tersebut. Jadi dengan menerapkan *balanced scorecard* maka akan terjadi perubahan dalam cara mengukur kinerja. Dari empat perspektif siklus proses menuju *balanced scorecard*, diawali dari mensosialisasikan dan menerjemahkan visi dan strategi ke bentuk yang operasional. Proses ini sangat penting, tetapi kadang sulit dilaksanakan. Maka dalam proses pelaksanaan, organisasi itu seperti kehilangan fokus. Tahapan siklus berikutnya adalah mendapatkan umpan balik dari pelaksanaan visi dan strategi. Dalam proses kedua ini banyak disertai kegiatan, terjadi diskusi dan analisa yang akan menumbuhkan hasrat untuk belajar terutama belajar dari

sesama anggota kelompok kerja.

Pengukuran tentang kesehatan perusahaan dapat dikaitkan satu sama lain. Jadi perlu dicermati masalah hubungan sebab akibat. Misalnya, untuk bisa untung, pelanggan harus dibuat setia. Agar pelanggan menjadi setia maka perusahaan harus memberikar. pelayanan prima. Pelayanan dapat ditingkatkan kalau berbagai proses implementasi dalam perusahaan berjalan dengan baik, dan untuk mencapai hal tersebut harus ditingkatkan aspek kemampuan kerja sumber daya manusia.

Kehadiran internet akan melancarkan operasi *balanced scorecard* karena komunikasi merupakan salah satu prinsip keberhasilan. Tanpa melibatkan semua staf dan tenaga kerja dalam perusahaan maka rumusan strategi perusahaan tidak dapat menyebar ke seluruh lapisan manajemen dan unit kerja dalam perusahaan. Demikian pula kalau ingin melakukan perubahan lewat kepemimpinan yang efektif maka rencana perubahan itu tidak akan menyentuh setiap orang. Masalah komunikasi dalam perusahaan adalah sangat penting untuk diperhatikan dan dijalankan dalam perusahaan agar tidak terjadi salah interpretasi dan salah komunikasi. Lewat jaringan komputer, maka arus komunikasi bukan saja dapat ditingkatkan melainkan juga dipercepat.

Salah satu tujuan penting *balanced scorecard* adalah untuk mengatasi sistem pengukuran dan pelaporan keuangan perusahaan yang sejak dulu hanya memperhatikan aspek keuangan. Kini strategi juga tertuju pada hal-hal yang

tidak nyata seperti : Inovasi, pembelajaran organisasi, efektifitas (dalam melakukan tugas kunci), dan membina hubungan yang bersahabat dengan pelanggan dan rekanan.

Keseimbangan antara masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipat ganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipat gandaan kinerja.

(Ciptani, 2000 : 34)

B. RUMUSAN MASALAH

1. Masalah Umum

Bagaimana kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* ?

2. Masalah Khusus

- a. Bagaimanakah kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif keuangannya ?
- b. Bagaimanakah kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif *customernya* ?
- c. Bagaimanakah kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif bisnis

internalnya ?

- d. Bagaimanakah kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

C. TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui kondisi kinerja PT HARDO SOLOPLAST bila diukur dengan *Balanced scorecard*.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengetahui bagaimana sebenarnya kinerja dan memberikan pandangan bagi perusahaan tentang hal apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Menambah referensi kepustakaan Universitas serta dapat digunakan oleh pihak yang berkepentingan.

3. Bagi penulis

Dengan melakukan penelitian ini, penulis mendapat tambahan pengetahuan tentang *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja serta dapat mengetahui bagaimana kinerja PT HARDO

SOLOPLAST bila diukur dengan *balanced scorecard*.

E . SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan pada skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Bab I. Pendahuluan. bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
2. Bab II. Landasan teori, bab ini berisi tentang pengertian pengukuran kinerja, pengertian *balanced scorecard*, keunggulan *balanced scorecard*, manfaat *balanced scorecard* dan penjelasan tiap perspektif *balanced scorecard*.
3. Bab III. Metode Penelitian, bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.
4. Bab IV. Gambaran umum perusahaan, bab ini berisi tentang sejarah perusahaan, visi – misi – strategi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia dan pemasaran.
5. Bab V. Analisis data dan pembahasan, bab ini berisi tentang analisa masalah khusus meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan pembahasan masalah umum.
6. Bab VI. Penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGUKURAN KINERJA

1. Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan kewajiban (Echols, 1984 : 787)

Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik tugas-tugas yang dilakukan (Giri, 1998 : 36).

Pada intinya :

- a. Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengukur efisiensi dan atau efektivitas dari suatu *action*.
- b. Sistem pengukuran kinerja adalah sekumpulan matrik dan prosedur yang terstruktur untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi.

Pengukuran kinerja dimulai dengan penentuan ukuran kinerja dan menjabarkan visi organisasi kedalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Visi merupakan suatu gambaran tentang kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa yang akan datang. Untuk itu perusahaan perlu merumuskan strategi, dan tujuan yang ingin dicapai.

Terdapat dua sistem pengukuran kinerja yaitu, sistem pengukuran kinerja tradisional dan sistem pengukuran kinerja modern. Sistem pengukuran kinerja tradisional telah menjadi dasar utama dalam sistem akuntansi biaya dan manajemen. Konsekuensinya, *Performance measurement system* (Sistem pengukuran Kinerja) tradisional terfokus pada data keuangan seperti biaya-biaya, produktivitas, ROI, ROE, *sales per employee*, profit/unit produksi dan rasio-rasio keuangan lainnya.

Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan adalah penting. Kadang-kadang manajer lebih memfokuskan pada ukuran keuangan (Horngren, 1996: 34). Laila (1998: 44) menyatakan, adapun tujuan manajemen melakukan evaluasi kinerja adalah :

- a. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kinerja.
- b. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi dalam kinerja mereka.

Desain fungsi pengendalian manajemen untuk tujuan keuangan sama dengan desain untuk non keuangan dalam hal pengembangan dan pelaporan ukuran kinerja. Ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik yaitu : (Horngren, 1996: 341)

- a. Berhubungan dengan tujuan perusahaan.
- b. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang

- c. Menggambarkan aktivitas kunci karyawan
- d. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan
- e. Siap dipahami oleh karyawan
- f. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan
- g. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah

B. *BALANCED SCORECARD*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus dapat seimbang antara ukuran keuangan dan non keuangan/ukuran Operasional (Mulyadi dan Setyawan 1992: 22).

Balanced scorecard adalah suatu target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi (Kaplan dan Norton, 1997: 8).

2. Keunggulan *Balanced Scorecard* :

Keunggulan *balanced scorecard* (Jeno, 1997: 23) :

- a. *Balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang berkaitan dengan pelanggan, proses bisnis internal, serta karyawan untuk mencapai laba jangka panjang.
- b. *Balanced scorecard* menyatakan berbagai elemen persaingan bisnis

yang harus diperhatikan perusahaan dalam satu laporan manajemen yang lengkap.

- c. *Balanced scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan yang dilakukan disatu aspek tidak merugikan aspek yang lain.

Tujuan utama *balance scorecard* adalah memberikan informasi yang dapat membantu manajer dalam menilai kinerja badan usaha keseluruhan secara efektif dan efisien.

Balance scorecard menekankan kepada pengukuran keuangan dan non keuangan yang dapat memberikan informasi pada anggota badan usaha (Kaplan dan Norton 1996: 147). Badan usaha yang menggunakan informasi keuangan saja akan menimbulkan *dysfunctional behavior* (perilaku yang tidak sesuai dengan fungsinya), maksudnya seluruh energi anggota badan usaha itu hanya akan cenderung melakukan usaha-usaha meningkatkan segi keuangan saja tanpa menyadari bahwa hal tersebut mungkin dapat merugikan badan usaha dalam jangka panjang dan juga mengabaikan proses mencapai hasil keuangan. Namun ini juga tidak berarti informasi keuangan dibiarkan begitu saja karena tidak selalu peningkatan kinerja operasional akan diikuti dengan peningkatan kinerja keuangan.

Balance scorecard memungkinkan badan usaha untuk sembari

mengejar hasil secara finansial, juga secara bersamaan memonitor kemajuan di dalam kemampuannya memperoleh aset-aset tak berwujud yang dibutuhkan dalam pertumbuhan jangka panjangnya (Kaplan dan Norton, 1996: 2).

3. Manfaat *Balance Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

- a. Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses belajar dan pertumbuhan dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan.
- b. Keseimbangan antara *out comes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lalu dan *performance driver* (pemicu kinerja) akan datang.

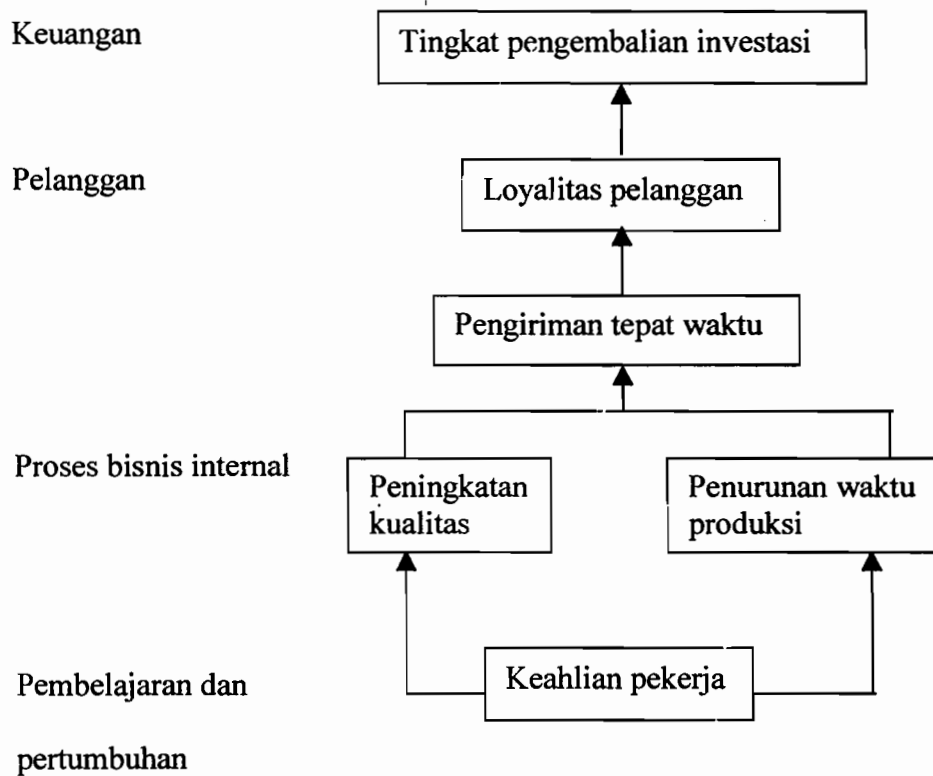
Lewat *balanced scorecard* maka terjadi *alignment* yang sinergik antara individu yang bekerja dalam organisasi dan organisasi itu sendiri serta lintas departemen yang mampu mengidentifikasi proses bisnis yang serba baru yang bertujuan memenuhi kebutuhan konsumen dan kebutuhan pemegang saham.

Dengan menerapkan *balanced scorecard* maka perusahaan dapat memfokuskan dan memonitor perkembangan aset strategis untuk periode jangka panjang, seperti kebutuhan konsumen kebutuhan pegawai, investasi dalam produk baru, dan mengembangkan sistem yang efisien dan efektif. Ini berarti bahwa *balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan

kepentingan jangka pendek, seperti yang biasanya terkait dengan kinerja keuangan tetapi juga memperhatikan perspektif jangka panjang.

Balanced scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 222).

Ukuran yang digunakan dalam empat perspektif *balanced scorecard* harus membentuk suatu rantai hubungan sebab akibat. Selain itu ukuran tersebut harus menjadi ukuran utama hasil yang dicapai sebagai tujuan jangka pendek dan disertai dengan ukuran faktor pendorong kinerja yang mendorong tercapainya nilai tambah dalam jangka panjang.



Gambar 2.1 Hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Sumber : Kaplan, S. Robert dan Norton David P. *BSC*,96

4. Penjelasan masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dapat menjelaskan kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh dalam menganalisis dan membandingkan perusahaan, terutama bagi investor maupun lembaga keuangan. Karena mereka mengambil keputusan berdasarkan tolok ukur keuangan. Tolok ukur yang didesain dengan baik dan benar bisa memberikan penilaian

menyeluruh terhadap keberhasilan suatu organisasi (Tunggal, 2000: 18).

Pengukuran kinerja keuangan bersumber dari laporan keuangan. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan ditentukan dalam siklus atau tahap perkembangan industri. Kaplan dan Norton menggolongkan tiga tahap perkembangan industri (Hermawan, 1996) :

1) Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal perkembangan industri, dimana perusahaan memiliki barang atau jasa yang berpotensi untuk berkembang. Perusahaan mengembangkan produk atau jasa dengan investasi dalam aktiva tetap, jaringan distribusi, hubungan dengan pelanggan dan lain-lain. Maka tidak heran jika pada tahap ini perusahaan memiliki arus kas negatif.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar.

2) Tahap bertahan (*sustain*)

Perusahaan masih tertarik untuk berinvestasi atau reinvestasi dengan tingkat pengembalian perusahaan yang tinggi atas investasi yang ditanamkan. Perusahaan diharapkan bisa meningkatkan, atau minimal mempertahankan pangsa pasar. Tujuannya berkaitan dengan profitabilitas (laba).

3) Tahap penuaian (*harvest*)

Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang signifikan

dalam pengembangan fasilitas tujuan utamanya adalah pengembalian arus kas ke perusahaan. Tujuan keuangan keseluruhan adalah arus kas operasi dan pengurangan kebutuhan modal kerja.

Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan dinyatakan dalam profitabilitas, seperti :

1) *Return On Investment* (ROI)

ROI mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh badan usaha atas setiap investasi yang dilakukan. ROI mengukur bagaimana efektifitas perusahaan dalam menggunakan dana yang diinvestasikan.

$$\text{Return On Investment} = \text{Net Income} : \text{Investment}$$

Semakin tinggi ROI yang dihasilkan semakin tinggi pula tingkat keefektifan investasi yang dilakukan dan sebaliknya semakin rendah ROI yang dihasilkan akan semakin menunjukkan kurang efektifan investasi yang dilakukan.

Fungsi ROI :

- a) ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.
- b) ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan divisi atau bagian.

c) ROI dapat digunakan untuk keperluan kontrol dan juga untuk keperluan perencanaan.

2) *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 1983: 89)

$$\text{Return On Equity} = \text{Net Income} : \text{Shareholder's Equity}$$

ROE mengukur kemampuan badan usaha untuk menghasilkan laba, yang lebih ditekankan pada pengembalian kepada *shareholders* (para pemegang saham).

3) *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*) dimana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%) (Riyanto, 1997 : 37)

$$\text{Profit Margin} = \text{Net Income} : \text{Sales}$$

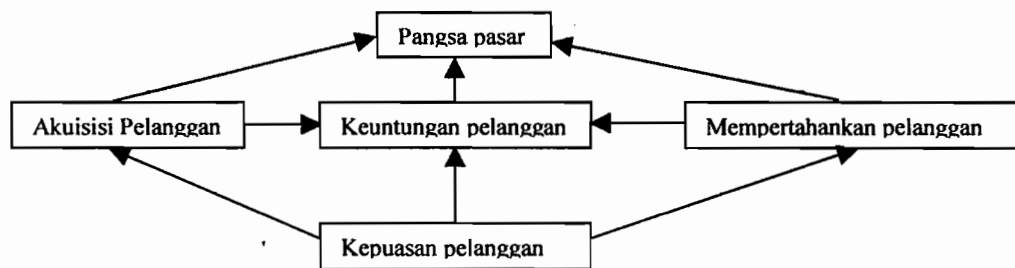
b. Perspektif *Customer* atau Pelanggan

Ukuran utama perspektif pelanggan adalah pangsa pasar yang memberikan gambaran proporsi pasar seperti jumlah pelanggan dan

volume penjualan; akuisisi pelanggan; kemampuan meraih pelanggan baru; upaya mempertahankan pelanggan atau pangsa pasar; kepuasan pelanggan; dan upaya memberikan dukungan atau peluang kepada pelanggan untuk meraih keuntungan.

1) Ukuran inti perspektif pelanggan

Gambar 2.2 Ukuran Inti Perspektif Pelanggan



(Kaplan and Norton, 1996, *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard bussines school pres, Boston Massachusetts, p. 68)

- Pangsa pasar : Memberi gambaran proporsi pasar (jumlah pelanggan, jumlah penjualan).
- Akuisisi pelanggan : Kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru. Alat ukur yang digunakan agar perusahaan mampu menarik pelanggan baru adalah persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.
- Mempertahankan pelanggan : Terus menerus membina hubungan baik dengan pelanggan.
- Keuntungan pelanggan : Upaya memberi dukungan atau peluang kepada pelanggan untuk memberikan keuntungan. Mengukur tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari target sasaran. Perusahaan tentu ingin mempertahankan pelanggan yang menguntungkan dalam pasar sasaran dan ingin menarik pelanggan baru yang mungkin akan memberi keuntungan.
- Kepuasan pelanggan : Menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu. Tolok ukur yang digunakan antara lain adalah survey melalui surat, interview melalui telepon.

2) Mengukur Proposisi Nilai *Customer (customer value proposition)*

(Mirza,1997: 17)

a) Atribut produk atau jasa (*product or service attribute*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya.

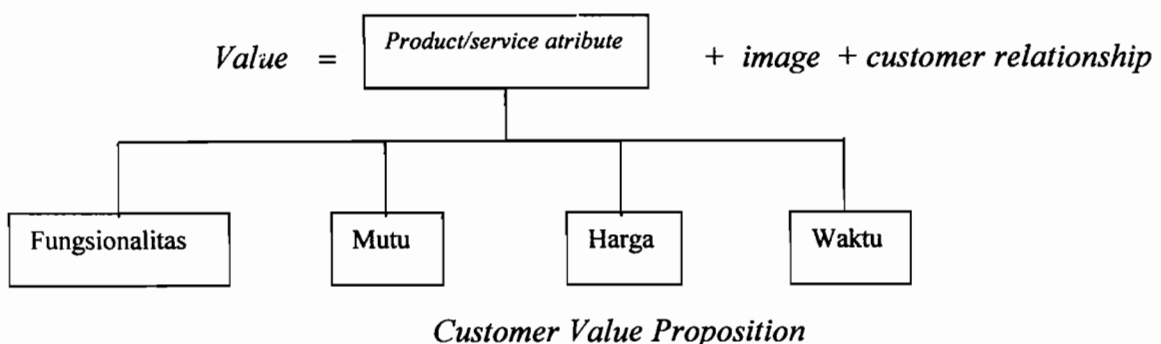
b) Hubungan *customer (customer relationship)*

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada *customer* yang meliputi dimensi waktu tanggapan dan penyerahan, serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan reputasi (*image and reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang membuat *customer* tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Gambar 2.3 Proposisi Nilai *Customer*



(Sumber Kaplan, S. Robert dan Norton David C, 1996)

c. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses kritis/proses penting yang unggul, dan manajer harus melatih proses tersebut jika mereka ingin memenuhi kebutuhan *shareholders* (pemegang saham) dan memenuhi target segmen customer (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996). Ada tiga prinsip dari proses bisnis internal :

1) *Innovation Process* (proses inovasi)

Proses Inovasi adalah proses dimana unit bisnis mengembangkan dan mencari apa kebutuhan *customer* dan kemudian menghasilkan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut (Kaplan dan Norton, 1996: 96). Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasikan dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Kedua hal ini merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. (Secakusuma, 1997: 9 – 10).

Kinerja dari proses inovasi yang dilakukan perusahaan dapat diukur dengan menggunakan, antara lain : (Kaplan and Norton, 1996: 101)

- a) Persen dari penjualan produk baru.
- b) Persen dari penjualan produk pemilik.

- c) Produk baru yang dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan pesaing; juga produk baru yang dikenalkan sesuai dengan rencana perusahaan.
- d) Kemampuan proses manufakturing (produksi).
- e) Waktu untuk mengembangkan produk generasi selanjutnya.

2) *Operation Process* (Proses Operasi)

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang bernilai yang dilaksanakan didalam organisasi. Proses operasi dimulai dari penerimaan order dari *customer* (pelanggan) dan berakhir dengan penyampaian produk atau jasa kepada *customer* (pelanggan). Lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang yang disampaikan kepada pelanggan (Kaplan and Norton, 1996: 104).

Aktivitas ini terdiri dari :

- a) Proses pembuatan produk atau jasa

Secara umum pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu :
pengukuran dalam hal kualitas, biaya dan waktu.

- b) Proses penyampaian produk

Proses ini sering disebut dengan istilah aktivitas pemasaran.

3) Proses layanan purna jual

Yang termasuk dalam aktivitas purna jual adalah : garansi, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada



transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit (Ciptani, Mei, 2000: 26)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat 3 faktor utama yaitu : orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Ancella, September 1996: 56)

Perspektif pembelajaran dapat dilihat dari :

1) Kemampuan karyawan

Idealnya suatu perusahaan harus melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Perbaikan hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. (Soetjipto, 1997)

Terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu :

(Kaplan and Norton, 1996: 111 - 114)

a) Kepuasan karyawan

Pengukuran terhadap kepuasan karyawan meliputi keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, kemudian memperoleh informasi serta tingkat keaktifan dan kreatifitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

b) Retensi karyawan

Adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Retensi karyawan bisa diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c) Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah satu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*.

Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur menggunakan perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dengan jumlah yang ada dalam perusahaan.

2) Kemampuan sistem informasi

Bila informasi makin mudah diperoleh, maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Tanpa adanya motivasi, maka karyawan tidak akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Tolok

ukurnya adalah jumlah saran yang dilaksanakan, menilai mutu saran yang diajukan dan mengkomunikasikan bahwa saran mereka dihargai (Kaplan and Norton, 1996: 118).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS PENELITIAN

Jenis Penelitian yang dilaksanakan adalah studi kasus.

Hasil dari penelitian pada skripsi ini hanya khusus berlaku bagi organisasi bisnis atau perusahaan yang diteliti.

B. TEMPAT dan WAKTU PENELITIAN

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada : PT HARDO SOLOPLAST

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada : 3 Juli – 7 Agustus 2004

C. SUBYEK dan OBYEK PENELITIAN

1. Subjek Penelitian

Subjek yang akan diteliti adalah manajer, karyawan, *customer*.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah data-data yang meliputi empat perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

D. DATA YANG DIPERLUKAN

Data yang diperlukan penulis didalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua bagian.

1. Data tentang gambaran umum perusahaan meliputi : sejarah berdirinya, lokasi perusahaan, susunan jabatan dalam perusahaan, dan data-data lain tentang perusahaan.
2. Data yang berkaitan langsung dengan hal yang diteliti, yaitu :
 - a. Laporan Keuangan perusahaan yaitu Laporan Laba Rugi dan Neraca
 - b. Kuesioner untuk mengukur kepuasan *customer*.
 - c. Kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan.
 - d. Wawancara dengan manajer yang terkait.
 - e. Data jumlah tenaga kerja/karyawan masuk ataupun keluar.
 - f. Data jumlah konsumen.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilaksanakan untuk mendapatkan data *primer* atau utama dengan cara melakukan penelitian langsung kelapangan, seperti:

a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik mengumpulkan data secara tatap muka dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*) tentang keadaan perusahaan.

b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan

cara memperoleh data yang diperlukan dengan cara mencatat data yang ada di dalam perusahaan.

3) Kuesioner

Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi dengan pertanyaan-pertanyaan tentang indikator-indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

B. TEKNIK ANALISIS DATA

Prosedur-prosedur yang dipergunakan untuk menjawab rumusan masalah yang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Masalah Umum

Untuk menjawab permasalahan umum, penulis menggunakan data-data dari masalah khusus yang diolah secara menyeluruh, dan hasil dari olah data yang dilakukan tersebut digunakan untuk menjawab permasalahan umum.

2. Masalah Khusus

- a. Untuk menjawab permasalahan pertama tentang perspektif kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, perhitungannya dilakukan dengan menggunakan :

- 1) *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment digunakan untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, investasi, efisiensi biaya,

efisiensi aktiva operasi agar dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2) *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi perusahaan tersebut.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

3) *Net Profit Margin* (NPM)

Net profit margin digunakan untuk menghitung berapa keuntungan yang dihasilkan dari perusahaan. Apabila ratio NPM semakin tinggi maka berarti kinerja operasi semakin efisien.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- b. Untuk menjawab permasalahan kedua mengenai kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif *customer*, langkah-langkah yang digunakan adalah :

1) Mengukur kepuasan *customer* (*Customer satisfaction*).

Alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran kepuasan konsumen yaitu kuesioner yang akan dibagikan kepada

konsumen. (lampiran 5)

- 2) Mengukur pangsa pasar, perolehan *customer*, *customer* yang dipertahankan, dan profitabilitas *customer*. Alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran, yaitu kuesioner yang akan dibagikan kepada pihak manajemen terkait (lampiran 3) dan data jumlah konsumen.
- c. Untuk menjawab permasalahan ketiga mengenai kinerja perusahaan melalui perspektif proses bisnis internal yang diperuntukkan bagi pihak manajemen yang terkait dengan proses operasi, proses inovasi dan layanan putna jual. Alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran yaitu kuesioner yang akan dibagikan kepada pihak manajemen terkait (lampiran 3).
- d. Untuk menjawab permasalahan keempat mengenai kinerja perusahaan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, langkah-langkah yang digunakan :
- 1) Mengukur kepuasan karyawan. Alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran yaitu kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan (lampiran 4).
 - 2) Mengukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran yaitu kuesioner yang dibagikan kepada pihak manajemen terkait (lampiran 1).

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari kuesioner guna mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus} = \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

Keterangan :

X = Jumlah pilihan yang dipilih oleh responden Baik (Ya)/Tidak baik (Tidak)

Y = Jumlah pernyataan yang diajukan

N = Jumlah sampel (dari manajer, karyawan dan pelanggan)

Bila pilihan “ya” adalah paling besar (diatas lima puluh persen), maka perusahaan dinilai telah memenuhi ketentuan dalam *balanced scorecard*.

Bila pilihan “tidak” adalah paling besar (diatas lima puluh persen), maka perusahaan dinilai belum memenuhi ketentuan dalam *balanced scorecard*.

Dari hasil perhitungan data tersebut maka dapat diambil kesimpulan, apakah kinerja perusahaan baik atau tidak baik berdasarkan *balanced scorecard*.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. SEJARAH PERUSAHAAN

PT HARDO SOLOPLAST adalah perusahaan yang bergerak dalam usaha produksi karung plastik (*Polypropylene woven bag*). Perusahaan ini berdiri tanggal 4 Agustus 1989. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Harry Tjahjono bersama Bapak Doddy Sutanto. Pada saat pertama kali didirikan, perusahaan ini bernama PT WAHONO SOLOPLAST.

Ide berdirinya perusahaan ini berawal dari usaha Bapak Harry Tjahjono yang bergerak dibidang perdagangan beras dan karung plastik, serta melihat situasi dan kondisi yang terjadi pada saat tersebut, dimana kebutuhan karung plastik (*Polypropylene woven bag*) di Indonesia cukup besar akan tetapi jumlah produsen karung plastik sangat sedikit jumlahnya, oleh karena itu kebutuhan akan karung plastik banyak yang belum bisa terpenuhi. Berdasarkan kondisi dan situasi yang terjadi tersebut diatas, maka Bapak Harry Tjahjono berusaha menjawab peluang bisnis tersebut dengan mendirikan usaha yang bergerak dalam produksi karung plastik.

1. Letak perusahaan

PT HARDO SOLOPLAST terletak di jalan Raya Palur Km. 8, desa Jetis, Kecamatan Jaten, Kabupaten Karanganyar.

2. Perkembangan Perusahaan

Sejak berdiri hingga sekarang, PT HARDO SOLOPLAST banyak sekali mengalami perkembangan. Pada awal berdirinya, usaha ini hanya memiliki dan menggunakan :

- a. 1 unit mesin *extruder* (pengolah bijih plastik menjadi gulungan benang plastik).
- b. 14 unit mesin *Circular Loom* (mesin penenun benang plastik).
- c. 2 unit mesin *cutting* (pemotong).
- d. 4 unit mesin jahit.

Pengembangan perusahaan yang pertama terjadi pada tahun 1991, pada saat tersebut perusahaan melakukan perluasan bangunan dan penambahan jumlah alat produksi guna memenuhi permintaan pasar. Sehingga posisi mesin berubah menjadi :

- a. 3 unit mesin *Extruder* (pengolah bijih plastik menjadi gulungan benang plastik).
- b. 42 unit mesin *Circular Loom* (mesin penenun benang plastik).
- c. 8 unit mesin *Cutting* (pemotong).
- d. 14 unit mesin jahit.
- e. 1 unit mesin *Pellet* (mesin daur ulang plastik).
- f. 1 unit mesin *Printing* (cetak/sablon).
- g. 3 unit mesin *Ball Press* (Mesin pengepres/pengepak).

Pengembangan yang kedua dilaksanakan pada tahun 1996, pada pengembangan tersebut perusahaan melakukan penambahan sarana produksi.

Sehingga posisi mesin-mesin produksi menjadi :

- a. 4 unit mesin *Extruder* (pengolah bijih plastik menjadi gulungan benang plastik).
- b. 80 unit mesin *Circular Loom* (mesin penenun benang plastik).
- c. 9 unit mesin *Cutting* (pemotong).
- d. 19 unit mesin jahit.
- e. 2 unit mesin *Pellet* (mesin daur ulang plastik).
- f. 2 unit mesin *Printing* (cetak/sablon).
- g. 2 unit mesin *Ball Press* (Mesin pengepres/pengepak)

Agar proses produksi berjalan dengan baik, perusahaan juga menyediakan mesin dan sarana pendukung produksi. Mesin dan sarana pendukung produksi tersebut antara lain :

- a. 1 unit *Generator Set* (pembangkit listrik).
- b. 2 unit *Air Compressor* (kompresor udara).
- c. 2 unit mesin bubut.
- d. Bengkel teknik mesin.
- e. Bengkel teknik listrik.

Jumlah mesin beserta peralatan maupun sarana produksi pada posisi tersebut bertahan hingga sekarang.

B. VISI, MISI dan STRATEGI PERUSAHAAN

1. Visi : Memenangkan persaingan untuk kelangsungan hidup perusahaan.
2. Misi :
 - a. Menyediakan produk bermutu didukung teknologi produksi yang memadai.
 - b. Memberikan komitmen dalam memuaskan pelanggan dengan produk serta pelayanan yang dapat dipercaya.
 - c. Membangun organisasi yang kokoh dengan prosedur yang jelas dan sederhana tanpa mengurangi efektifitas pengendalian.

Berdasarkan falsafah manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai asset yang paling berharga, maka dalam mengendalikan dan mengarahkan segenap jajaran anggota manajemennya, PT HARDO SOLOPLAST telah menerapkan dan mengembangkan pola kerja yang sistematis dan sangat memperhatikan keseimbangan antara faktor-faktor pendidikan, pengembangan, kepribadian, motifasi diri maupun kemampuan dalam bidangnya masing-masing dengan faktor kesejahteraan, kesehatan, dan rohani serta hiburan.

Semangat kebersamaan berkarya yang tinggi dan rasa kesatuan yang erat dari segenap jajaran anggota manajemen PT HARDO SOLOPLAST, pada akhirnya membawa kepada sebuah ikrar untuk menjunjung tinggi motto MEMADU KARYA MEMBENTANG CITRA.

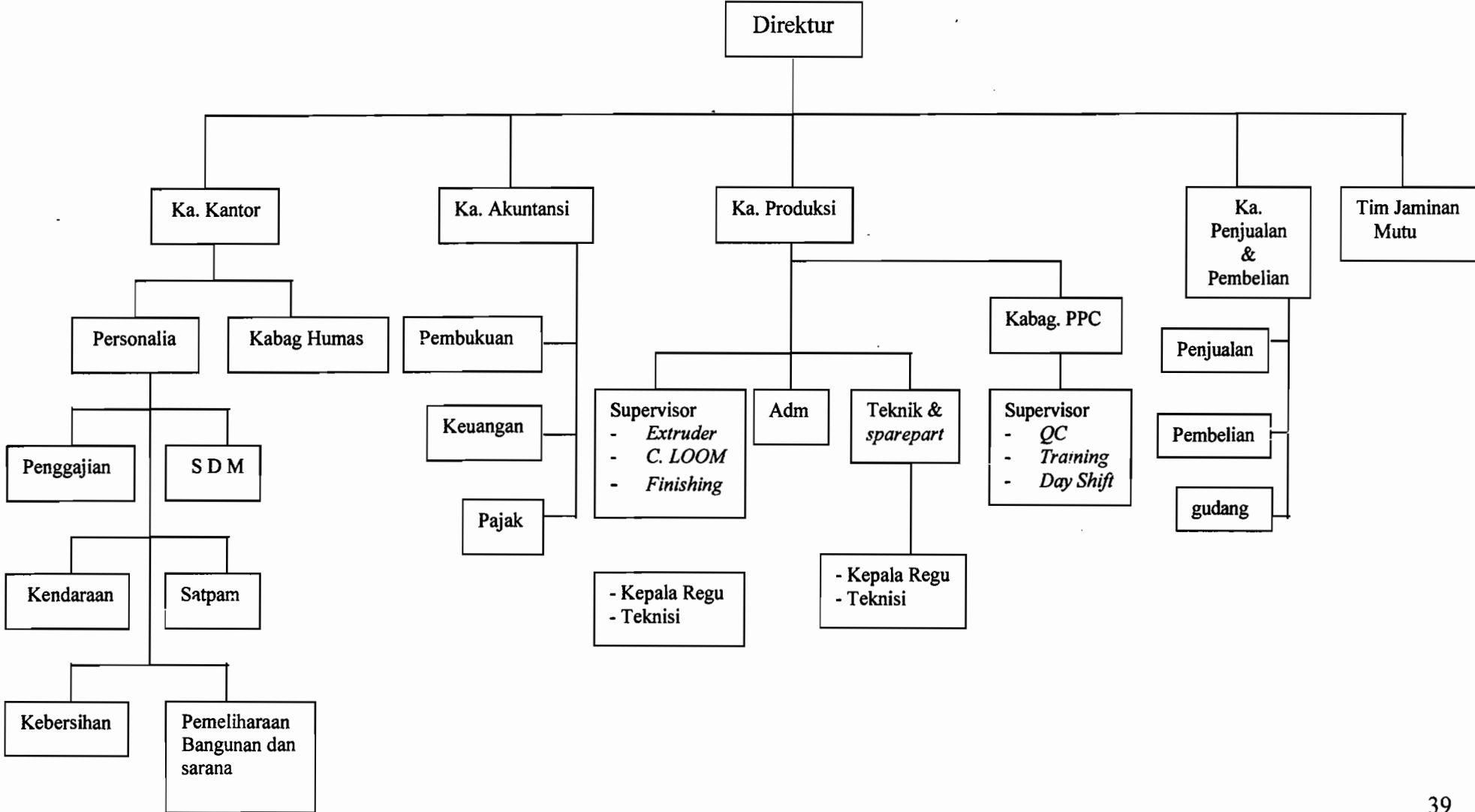
C. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perlu adanya pembagian tugas dan wewenang. Pembagian tugas dan wewenang dalam suatu perusahaan dapat dilihat dalam struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Adanya struktur organisasi yang jelas, berarti bahwa tugas dan wewenang dalam perusahaan dapat diketahui, sehingga setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan dapat mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan dan kepada siapa suatu hal dapat dimintakan pertanggung jawaban.

Struktur organisasi yang jelas akan mendukung keberhasilan suatu perusahaan karena setiap orang yang terlibat dalam operasional perusahaan akan dapat bekerja secara teratur, sehingga lebih efisien. Struktur organisasi juga membantu terciptanya kerjasama yang terlihat antar bagian dalam satu perusahaan.

Gambar 4.1. Struktur organisasi perusahaan

STRUKTUR ORGANISASI PT HARDO SOLOPLAST



1. Tugas Dan Tanggung jawab Karyawan

a. Direktur

Merupakan pimpinan puncak perusahaan yang dalam struktur organisasi menempati urutan paling atas. Tugas direktur adalah menetapkan kebijaksanaan operasional perusahaan antara lain mengatur dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan dengan batas kewenangan yang telah diatur dalam anggaran dasar perusahaan.

b. Kepala Kantor

Kepala kantor memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain :

- 1) Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan operasional perusahaan.
- 2) Mengurusi permasalahan antara karyawan dengan perusahaan maupun permasalahan antara perusahaan dengan pihak luar perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas keseluruhan administrasi perusahaan.

c. *Accounting* (Akuntansi)

Accounting (Akuntansi) mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.
- 2) Membuat anggaran dan laporan keuangan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas perhitungan pajak dan pembayaran pajak.

d. Kepala Produksi

Kepala produksi mempunyai tanggung jawab antara lain :

- 1) Bertanggung jawab atas jalannya proses produksi.
- 2) Membuat laporan atas produk yang telah dihasilkan dalam suatu periode produksi tertentu.

e. Kepala Penjualan dan Kepala Pembelian

Kepala Penjualan mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

- 1) Merencanakan kegiatan pemasaran dan promosi.
- 2) Memeriksa kembali barang-barang siap dijual.
- 3) Membuat laporan keluaranya barang.

Kepala Pembelian mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

- 1) Merencanakan kegiatan pembelian bahan-bahan yang digunakan untuk proses produksi perusahaan.
- 2) Memeriksa kembali bahan-bahan untuk proses produksi.
- 3) Membuat laporan masuknya barang.

f. Tim jaminan mutu

Tim jaminan mutu mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab terhadap pencapaian kualitas produksi perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap proses perbaikan kualitas produksi yang dihasilkan.

g. Personalia

Bagian personalia mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mempunyai wewenang untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan.
- 2) Mengatur masalah pembayaran gaji para karyawan.
- 3) Melakukan program peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- 4) Mengatur masalah pemberian ijin bagi karyawan.

h. Kepala bagian PPC (*Planning Production and Control*) atau bagian perencanaan produksi dan pengawasan.

Bagian Kepala bagian PPC (*Planning Production and Control*) mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Membuat perencanaan jumlah produksi dalam suatu periode.
- 2) Melakukan kontrol terhadap jumlah unit yang telah diproduksi.

i. *Supervisor*

Supervisor mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mengawasi pekerjaan karyawan secara langsung sesuai dengan bagian yang dipimpinya.
- 2) Ikut dalam proses pekerjaan sesuai dengan bagian yang dipimpinya.
- 3) Membuat laporan kepada pimpinan tertinggi sesuai dengan bagiannya.

j. Bagian Teknik dan *spare part* (suku cadang)

Bagian Teknik dan *spare part* (suku cadang) mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Melakukan perbaikan terhadap peralatan atau mesin-mesin yang mengalami kerusakan dan melakukan perawatan secara rutin.
- 2) Menyediakan dan membuat suku cadang untuk mesin atau peralatan.
- 3) Melakukan perawatan maupun perbaikan sarana listrik.

k. Gudang

Bagian gudang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Menerima dan menyimpan barang.
- 2) Memberi ijin dalam pengeluaran barang.

D. PERSONALIA

Jumlah tenaga kerja yang ada di PT HARDO SOLOPLAST berjumlah 400 orang, dimana jumlah tersebut telah mencakup semua bidang dalam perusahaan dari pimpinan sampai pada karyawan, seluruh karyawan tersebut merupakan karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Tabel IV.1
Jumlah Karyawan
PT HARDO SOLOPLAST

No	Jabatan / Bagian	Jumlah
1	Direktur	1
2	<i>Extruder</i> (pengolah bijih plastik menjadi gulungan benang)	34
3	<i>Circular loom</i> (penenun benang plastik)	145
4	<i>Finishing</i> (penyelesaian)	141
5	<i>Printing</i> (cetak atau sablon)	7
6	Teknik + listrik	12
7	<i>Pellet</i> (mesin daur ulang plastik)	3
8	<i>Quality control</i> (pengawasan kualitas), Administrasi, dll.	5
9	Staff + Supervisor	34
10	Gudang	5
11	Satpam + kendaraan + kebersihan	14

Guna menunjang kelancaran jalannya operasi perusahaan dan kedisiplinan kerja, maka peraturan jam kerja yang ditetapkan pihak manajemen PT HARDO

SOLOPLAST adalah sebagai berikut :

1. Jam kerja yang berlaku :

a. Staf kantor

Hari kerja : hari Senin sampai dengan hari Sabtu.

Jam kerja pukul 09.00 WIB sampai dengan pukul 17.00 WIB.

b. Bagian operasional

Hari kerja : hari Senin sampai dengan hari Sabtu.

hari minggu dihitung sebagai jam kerja lembur.

Jam kerja :

Shift I : jam 07.00 WIB sampai dengan jam 15.00 WIB.

Shift II : jam 15.00 WIB sampai dengan jam 23.00 WIB.

Shift III : jam 23.00 WIB sampai dengan jam 07.00 WIB.

2. Proses penggajian

Sistem penggajian karyawan yang dilaksanakan pada PT HARDO SOLOPLAST mencakup 3 sistem penggajian, yaitu sistem pembayaran setiap bulan, pembayaran mingguan, dan pembayaran borongan. Sistem penggajian ini dilaksanakan karena adanya jenis pekerjaan yang berlainan dan memerlukan waktu pekerjaan yang berbeda pula.

Sistem penggajian yang dibayarkan setiap bulan diperuntukkan bagi staf kantor, kepala bagian, dan supervisor. Sistem penggajian secara mingguan diperuntukkan bagi tenaga kerja bagian operasional produksi

dan juga bagi tenaga kerja pendukung kelancaran perusahaan, antara lain bagian satpam, kendaraan, kebersihan, dan juga pemeliharaan bangunan/prasarana. Sedangkan sistem penggajian terakhir, yaitu sistem penggajian borongan diperuntukkan bagi tenaga kerja yang melakukan pekerjaan yang tidak rutin dilaksanakan.

E. PEMASARAN

1. Segmen Pasar

Segmen pasar PT HARDO SOLOPLAST meliputi segmen pasar domestik dan eksport (luar negeri). Untuk negara-negara yang menjadi tujuan ekspor dari PT HARDO SOLOPLAST antara lain negara-negara Eropa Timur, Amerika, Singapore dan Jepang. Sedangkan untuk segmen dalam negeri antara lain Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jakarta, Jawa Timur, Lampung, Ujung Pandang, dan Sulawesi Selatan. Konsumen dari produk yang dihasilkan oleh PT HARDO SOLOPLAST antara lain perusahaan dagang yang usahanya memang sebagai penjual karung plastik, perusahaan-perusahaan yang membutuhkan karung plastik untuk pengemasan produknya, pedagang pupuk, pedagang beras, dan juga pedagang gula.

2. Distribusi

Untuk menyampaikan produknya ke tangan konsumen, PT HARDO SOLOPLAST menggunakan dua sistem distribusi.

Saluran distribusi tersebut adalah :

a. Saluran distribusi langsung

Dalam sistem ini penyampaian barang kepada konsumen langsung dilakukan oleh perusahaan tanpa melalui perantara. Sistem ini dilaksanakan, khususnya bagi konsumen-konsumen domestik.

b. Saluran distribusi tidak langsung

Dalam sistem ini penyampaian barang dari perusahaan kepada konsumen dilakukan melalui perantara. Perantara tersebut antara lain eksportir, yang memang bergerak dalam usaha eksport barang-barang keluar negeri. Sistem distribusi tidak langsung ini khususnya dilakukan bagi konsumen-konsumen luar negeri.

3. Produk

Dengan semakin berkembangnya industri-industri yang menggunakan karung plastik sebagai sarana atau media pengepakan hasil produksinya, maka hal ini mendorong PT HARDO SOLOPLAST untuk berusaha melakukan pengembangan produknya.

Pengembangan produk dimaksudkan untuk meningkatkan penjualan dan perluasan pangsa pasar. Produksi dari PT HARDO SOLOPLAST memang khusus produk karung plastik, tetapi produk ini dihadirkan dalam berbagai ukuran dan model. PT HARDO SOLOPLAST mengeluarkan produk sesuai

dengan keinginan dan kebutuhan konsumen agar dapat selalu bersaing di pasar.

Jenis karung plastik yang dihasilkan oleh PT HARDO SOLOPLAST antara lain :

- a. Karung plastik dengan ukuran besar, sedang, kecil.
- b. Karung plastik polos.
- c. Karung plastik dengan cetakan nama perusahaan, nama toko, atau merk dagang sesuai dengan pesanan dari konsumen.

4. Harga

Dalam hal penetapan harga PT HARDO SOLOPLAST mempunyai tiga macam harga yang tentu saja harga tersebut disesuaikan dengan jenis karung plastiknya. Harga yang ditetapkan perlembar secara umum adalah sebagai berikut:

- b. Rp1000,00
- c. Rp800,00
- d. Rp600,00

5. Promosi

Kegiatan-kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT HARDO SOLOPLAST antara lain :

- a. Melakukan promosi secara langsung dengan mendatangi perusahaan-perusahaan yang menggunakan karung plastik untuk pengemasan produknya.
- b. Mengikuti tender-tender, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta.
- c. Melakukan promosi menggunakan sarana informasi, antara lain internet.
- d. Ikut mensponsori suatu acara.

Kegiatan promosi ini dilakukan dengan tujuan untuk menyampaikan informasi tentang produk yang dihasilkan oleh PT HARDO SOLOPLAST kepada masyarakat luas. Dan diharapkan melalui kegiatan promosi yang dilakukan tersebut dapat menghasilkan kesadaran konsumen akan adanya suatu produk, pengetahuan tentang atribut-atribut produk yang menonjol dan diinginkan oleh konsumen. Dengan demikian masyarakat akan tertarik untuk membeli produk tersebut dan perusahaan akan mengalami peningkatan penjualan produk.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. MASALAH KHUSUS

Untuk menjawab masalah umum yaitu bagaimanakah kinerja manajemen PT HARDO SOLOPLAST berdasarkan kriteria dalam *Balanced Scorecard*. Maka penulis akan terlebih dahulu menjawab masalah khusus dalam penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu dengan menganalisis masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Data yang akan digunakan penulis untuk menjawab permasalahan dari perspektif non keuangan diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada manajer perusahaan, karyawan PT HARDO SOLOPLAST dan *customer* PT HARDO SOLOPLAST. Keseluruhan data yang didapatkan dalam penelitian ini akan dihitung dan selanjutnya hasil dari analisa data tersebut akan dapat menunjukkan bagaimanakah kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif keuangan

Penulis menggunakan data berupa laporan keuangan PT HARDO SOLOPLAST untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif keuangan. Laporan keuangan yang digunakan adalah selama 2 tahun berturut-turut. Laporan keuangan tersebut berasal dari tahun 2002, tahun 2003.

Rincian data dari laporan keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Neraca per 31 Desember berturut-turut tahun 2002 dan 2003 (lampiran 1).
- b. Laporan Laba/Rugi untuk periode yang berakhir tanggal 31 Desember pada tahun 2002, 2003. (lampiran 2)

Untuk mengetahui kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif keuangan, penulis menggunakan ROI (*Return on investment*), ROE (*Return on equity*) dan NPM (*Net profit margin*). Hasil dari analisis tersebut digunakan untuk melihat perkembangan dan kondisi kinerja PT HARDO SOLOPLAST pada periode yang diteliti. Dari data keuangan (laporan laba rugi dan neraca PT HARDO SOLOPLAST) yang diperoleh, maka bisa dibuat perhitungan tentang *Return on Investment*, *Return on Equity*, *Net Profit Margin* dan hasilnya adalah sebagai berikut .

a. RETURN ON INVESTMENT

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel V.1

Hasil perhitungan ROI tahun 2002 dan 2003

ROI tahun 2002	ROI tahun 2003
$= \frac{783.072.465}{17.866.623.449} \times 100\%$	$= \frac{970.445.428}{18.637.807.940} \times 100\%$
$= 0.04382 \times 100\% = 4.382\%$	$= 0.05206 \times 100\% = 5.206\%$

b. RETURN ON EQUITY

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Tabel V.2

Hasil perhitungan ROE tahun 2002 dan 2003

ROE tahun 2002	ROE tahun 2003
$= \frac{783.072.465}{14.258.590.047} \times 100\%$	$= \frac{970.445.428}{14.802.051.128} \times 100\%$
$= 0.054919 \times 100\%$	$= 0.06556 \times 100\%$
$= 5.4919\%$	$= 6.556\%$

c. NET PROFIT MARGIN

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

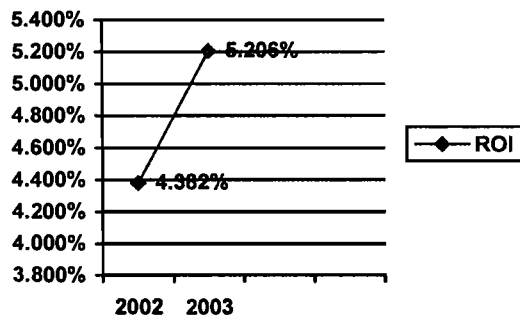
Tabel V.3

Hasil perhitungan NPM tahun 2002 dan 2003

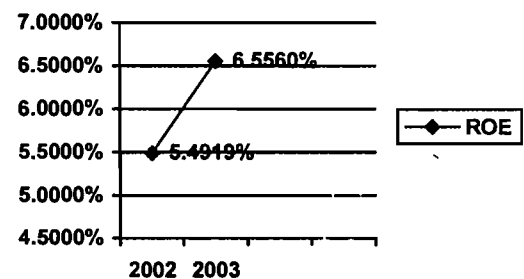
NPM tahun 2002	NPM tahun 2003
$= \frac{783.072.465}{19.537.450.000} \times 100\%$	$= \frac{970.445.428}{21.619.547.464} \times 100\%$
$= 0.04008 \times 100\%$	$= 0.04488 \times 100\%$
$= 4.008\%$	$= 4.488\%$

Dari hasil analisis data keuangan di atas, bisa dilihat bahwa terjadi peningkatan dalam *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, maupun *net profit margin (NPM)*. Untuk lebih jelasnya, perubahan/peningkatan ketiga rasio keuangan tersebut dapat dilihat dalam grafik berikut.

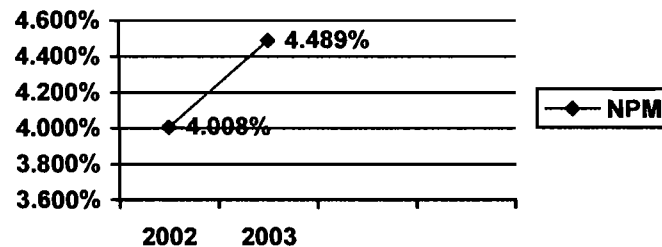
Gambar 5.1
Grafik Return On Investment
PT HARDO SOLOPLAST



Gambar 5.2
Grafik Return On Equity
PT HARDO SOLOPLAST



Gambar 5.3
Grafik Net Profit Margin
PT HARDO SOLOPLAST



Return on investment dari PT HARDO SOLOPLAST pada tahun 2002 dan 2003 menunjukkan adanya peningkatan. Pada tahun 2002, ROI menunjukkan angka 4,382% yang berarti setiap 1 rupiah investasi akan menghasilkan pengembalian sebesar 0,04382 rupiah, sedangkan untuk

tahun 2003, ROI perusahaan adalah sebesar 5,206%. Dari ROI tahun 2002 dan ROI tahun 2003 tersebut bisa dilihat adanya kenaikan ROI yaitu sebesar 0,824%.

Return on equity dari PT HARDO SOLOPLAST pada tahun 2002 dan 2003 menunjukkan adanya peningkatan. Pada tahun 2002, ROE menunjukkan angka 5.4919% yang berarti setiap 1 rupiah modal sendiri menghasilkan keuntungan netto Rp0,054919 yang tersedia bagi pemegang saham, sedangkan untuk tahun 2003, ROE perusahaan adalah sebesar 6,556%. Dari ROE tahun 2002 dan ROE tahun 2003 tersebut bisa dilihat adanya kenaikan ROE yaitu sebesar 1,064%.

Net profit margin dari PT HARDO SOLOPLAST pada tahun 2002 dan 2003 menunjukkan adanya peningkatan. Pada tahun 2002, NPM menunjukkan angka 4,008% yang berarti setiap 1 rupiah penjualan menghasilkan keuntungan netto sebesar sebesar 0,04008 rupiah, sedangkan untuk tahun 2003, NPM perusahaan adalah sebesar 4,4887%. Dari NPM tahun 2002 dan NPM tahun 2003 tersebut bisa dilihat adanya kenaikan NPM yaitu sebesar 0,4807 %.

Pada tahun 2003, PT HARDO SOLOPLAST dalam beroperasi menggunakan aktiva maupun modal sendiri yang lebih besar bila dibandingkan dengan tahun 2002. Akan tetapi kenaikan tersebut tetap bisa memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja keuangan PT HARDO

SOLOPLAST, karena peningkatan tersebut juga diikuti dengan adanya peningkatan penjualan yang berarti peningkatan laba juga bisa dicapai.

Kinerja PT HARDO SOLOPLAST bila dilihat dari perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan ketiga rasio keuangan yaitu ROI, ROE maupun NPM, bisa dikatakan baik. Bisa dikatakan demikian karena PT HARDO SOLOPLAST berhasil meningkatkan penjualan dan laba yang dihasilkan, jadi meskipun pada tahun 2003 perusahaan menggunakan aktiva dan modal sendiri yang lebih besar dari pada tahun 2002, kenaikan ini tetap memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

2. Perspektif non keuangan.

Perspektif non keuangan yang dianalisa untuk mengetahui kinerja PT HARDO SOLOPLAST adalah :

a. Perspektif *customer* atau pelanggan.

Alat yang digunakan untuk menilai kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif *customer* adalah kuesioner yang ditujukan bagi manajer PT HARDO SOLOPLAST dan *customer* PT HARDO SOLOPLAST. Isi dari kuesioner yang ditujukan bagi *customer* meliputi atribut harga, atribut waktu dan atribut mutu. Sedangkan isi dari kuesioner yang ditujukan bagi manajer meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Kuesioner bagi *customer* berguna untuk menilai kepuasan *customer* terhadap PT HARDO SOLOPLAST. Kuesioner bagi manajer tentang perspektif *customer* digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh terhadap *customer*.

Hasil dari kuesioner tentang perpektif *customer* yang ditujukan bagi manajer dapat dilihat dalam tabel.

Tabel V.4

Hasil jawaban kuesioner perspektif *customer* yang ditujukan bagi manajer

No	PERTANYAAN	Jumlah Manajer yang memilih pernyataan :			Σ responden
		ya	tidak	abstain	
	<u>Pangsa Pasar</u>				
1.	Apakah perusahaan mempunyai gambaran yang jelas tentang keadaan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan?	5	0	0	5
2.	Apakah pangsa pasar ekspor mengalami peningkatan?	1	4	0	5
3.	Apakah pangsa pasar domestik mengalami peningkatan?	5	0	0	5
4.	Apakah penjualan produk meningkat?	5	0	0	5
5.	Apakah perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi target jumlah pelanggan?	3	2	0	5
	<u>Retensi Pelanggan</u>				
1.	Apakah banyak pelanggan lama yang tetap setia menggunakan produk dari perusahaan?	4	1	0	5
2.	Apakah perkembangan usaha PT. HARDO SOLOPLAST dilihat dari jumlah konsumen, mengalami peningkatan?	5	0	0	5
	<u>Akuisisi pelanggan</u>				
1.	Apakah terjadi peningkatan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun?	4	1	0	5
	<u>Kepuasan pelanggan</u>				
1.	Apakah semua pelanggan puas terhadap produk yang diberikan?	3	2	0	5
	<u>Profitabilitas pelanggan</u>				
1.	Apakah ada peningkatan laba bersih yang diperoleh				

	perusahaan dari segmen pasar yang dilayani?	4	1	0	5
	Jumlah	39	11	0	

Rumus yang digunakan untuk menghitung data dari kuesioner adalah

$$= \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

$$\text{pilihan "ya"} = \left[\frac{39}{10} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right]$$

$$= 3,9 \times 0,2$$

$$= 0,78 \text{ atau } 78\%$$

$$\text{pilihan "tidak"} = \left[\frac{11}{10} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right]$$

$$= 1,1 \times 0,2$$

$$= 0,22 \text{ atau } 22\%$$

$$\text{"abstain"} = \left[\frac{0}{10} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right]$$

$$= 0$$

Pilihan pernyataan "ya" sebesar 78% adalah paling besar, hal itu berarti bahwa kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif *customer* adalah baik, meskipun demikian PT HARDO SOLOPLAST masih mempunyai kewajiban antara lain meningkatkan pangsa pasar ekspor, memenuhi target jumlah pelanggan dan juga melakukan usaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Hasil dari kuesioner tentang kepuasan yang ditujukan bagi *customer* dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel V.5

Hasil jawaban kuesioner perspektif *customer* yang ditujukan bagi *customer*

NO	Pertanyaan	Jumlah konsumen yang memilih pernyataan :			Σ Responden
		Ya	tidak	Abstain	
<u>Atribut Harga</u>					
1.	Apakah perusahaan memang telah sesuai dalam menetapkan harga dari produk yang diberikan?	5	4	0	10
2.	Apakah perusahaan memberikan potongan harga bila pembayaran tepat waktu?	6	4	0	10
<u>Atribut Waktu</u>					
1.	Apakah karyawan cepat dalam memberikan pelayanan?	7	3	0	10
2.	Apakah penyampaian produk bisa tepat waktu?	8	2	0	10
<u>Atribut Mutu</u>					
1.	Apakah perusahaan menghasilkan produk yang baik?	8	2	0	10
2.	Apakah produk yang dihasilkan memberikan manfaat bagi pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan?	9	1	0	10
3.	Apakah perusahaan cepat dalam menanggapi persoalan yang ada?	6	4	0	10
4.	Apakah ada pelayanan yang tanggap, ramah dan terpercaya?	7	3	0	10
Jumlah		57	23	0	

Rumus yang digunakan untuk menghitung data dari kuesioner adalah :

$$= \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

$$\begin{aligned}
 \text{pilihan "ya"} &= \left[\frac{57}{8} \right] \times \left[\frac{1}{10} \times 100\% \right] \\
 &= 7,125 \times 0,1 \\
 &= 0,7125 \text{ atau } 71,25 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{pilihan "tidak"} &= \left[\frac{23}{8} \right] \times \left[\frac{1}{10} \times 100\% \right] \\
 &= 2,875 \times 0,1 \\
 &= 0,2875 \text{ atau } 28,75 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{"abstain"} &= \left[\frac{0}{8} \right] \times \left[\frac{1}{10} \times 100\% \right] \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan yang diperoleh, pilihan pernyataan "ya" sebesar 71,25% adalah paling besar maka bisa dikatakan bahwa *customer* merasa puas terhadap sebagian besar hal atau kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan perusahaan bagi *customer*.

Untuk melengkapi gambaran tentang perspektif *customer* dari PT HARDO SOLOPLAST, maka ditampilkan juga tabel yang berisi jumlah *customer* yang berasal dari luar negeri dan juga dalam negeri, pada tahun 2003 hingga bulan Agustus 2004.

Tabel V.6

Jumlah *customer* PT HARDO SOLOPLAST

Periode	<i>Customer</i> domestik	<i>Customer</i> luar negeri
Sampai akhir tahun 2002	116	5
Sampai akhir tahun 2003	119	6
Sampai bulan Agustus 2004	122	6

Pada periode 2002 hingga 2003 terjadi fluktuasi jumlah *customer*, baik *customer* dalam negeri maupun *customer* luar negeri. Untuk *customer* dalam negeri pada periode 2002 jumlah *customer* sebesar 116 dan pada periode 2003 menunjukkan jumlah sebesar 119 *customer*. Antara periode 2002 hingga 2003, terjadi penambahan jumlah sebesar 3 *customer* atau juga berarti perusahaan berhasil mendapatkan 3 *customer* baru.

Pada periode 2003 hingga bulan Agustus 2004, fluktuasi jumlah *customer* terjadi kembali. Pada periode 2003, perusahaan mempunyai 119 *customer* sedangkan pada periode hingga bulan Agustus 2004, *customer* berjumlah 122. Pada periode 2003 hingga bulan Agustus 2004 tersebut, terjadi perubahan jumlah *customer* berupa kenaikan jumlah *customer* sebanyak 3 *customer*.

Untuk *customer* luar negeri, antara periode 2002 hingga periode 2003 terjadi penambahan jumlah *customer* sebesar 1, sehingga jumlah *customer* yang semula pada periode 2002 berjumlah 5 menjadi 6 *customer* pada periode 2003. Sedangkan untuk periode 2003 hingga Agustus 2004 jumlah

customer tidak terjadi perubahan atau konstan, yaitu jumlah *customer* tetap 6.

Apabila dilihat dari data tambahan di atas maka bisa diambil kesimpulan, bahwa PT HARDO SOLOPLAST, dalam hal ini pihak manajemen berhasil melakukan retensi pelanggan maupun akuisisi pelanggan yang berarti juga pangsa pasar dari PT HARDO SOLOPLAST mengalami peningkatan.

b. Perspektif proses bisnis internal

Alat yang digunakan untuk menilai kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif proses bisnis internal adalah kuesioner yang ditujukan bagi manajer PT HARDO SOLOPLAST. Isi dari kuesioner yang ditujukan bagi manajer meliputi proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual. Kuesioner bagi manajer tentang perspektif proses bisnis internal digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh terhadap proses bisnis yang berlangsung di dalam perusahaan.

Hasil dari kuesioner tentang perspektif proses bisnis internal yang ditujukan bagi manajer dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel V.7

Hasil jawaban kuesioner perspektif proses bisnis internal yang ditujukan bagi manajer.

No	PERTANTAAAN	Jumlah manajer yang memilih pernyataan :			Σ Responden
		Ya	Tidak	Abstain	
	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL				
	<u>Proses Inovasi</u>				
1.	Apakah perusahaan selalu berusaha mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan saat ini?	4	1	0	5
2.	Apakah produksi perusahaan sudah bisa memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan pelanggan?	5	0	0	5
3.	Apakah perusahaan selalu bersedia untuk memenuhi permintaan dari pelanggan?	4	1	0	5
	<u>Proses operasi</u>				
1.	Apakah perusahaan berorientasi pada ketepatan waktu penyelesaian pesanan dari pelanggan?	4	1	0	5
2.	Apakah perusahaan mampu untuk memenuhi permintaan para pelanggan?	3	2	0	5
	<u>Proses Layanan Purna Jual</u>				
1.	Apakah ada jaminan penggantian produk, bila terdapat produk cacat?	5	0	0	5
2.	Apakah ada servis yang responsif, ramah dan terpercaya?	4	1	0	5
	Jumlah	29	6	0	

Rumus yang digunakan untuk menghitung data dari kuesioner adalah :

$$= \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

$$\begin{aligned}
 \text{pilihan "ya"} &= \left[\frac{29}{7} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\
 &= 4,1429 \times 0,2 \\
 &= 0,8286 \text{ atau } 82,86\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{pilihan "tidak"} &= \left[\frac{6}{7} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\
 &= 0,8571 \times 0,2 \\
 &= 0,17142 \text{ atau } 17,142\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{"abstain"} &= \left[\frac{0}{7} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan yang diperoleh, pilihan pernyataan "ya" sebesar 82,86% adalah paling besar maka bisa dikatakan bahwa kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila dilihat dari perspektif proses bisnis internal adalah baik.

PT HARDO SOLOPLAST telah melakukan proses inovasi yaitu dengan cara mengidentifikasi keinginan konsumen, kemudian perusahaan harus mampu berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut dan mampu menghasilkan produk yang bermanfaat sesuai dengan keinginan konsumen. PT HARDO SOLOPLAST juga berorientasi pada ketepatan waktu penyelesaian produk atau proses operasi yang baik juga telah dilaksanakan, tidak hanya itu, pelayanan yang baik juga diberikan

perusahaan hingga saat produk perusahaan telah diterima oleh konsumen, tindakan perusahaan antara lain akan memberikan penggantian produk jika terdapat produk yang cacat.

c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Alat yang digunakan untuk menilai kinerja PT HARDO SOLOPLAST dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kuesioner yang ditujukan bagi manajer PT HARDO SOLOPLAST dan karyawan PT HARDO SOLOPLAST. Isi dari kuesioner yang ditujukan bagi karyawan meliputi atribut komunikasi, atribut penghargaan dan atribut dukungan. Sedangkan isi dari kuesioner yang ditujukan bagi manajer meliputi kapabilitas karyawan, kapabilitas system informasi, motivasi, pemberdayaan serta keselarasan.

Maka kuesioner bagi karyawan berguna untuk menilai kepuasan karyawan terhadap kebijakan yang dilaksanakan oleh PT HARDO SOLOPLAST. Kuesioner bagi manajer tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh terhadap karyawan.

Hasil dari kuesioner tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditujukan bagi manajer dapat dilihat dalam tabel berikut .

Tabel V.8

Hasil jawaban kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditujukan bagi Manajer

No	PERTANYAAN	Jumlah manajer yang memilih pernyataan :			Σ Responden
		Ya	Tidak	Abstain	
	<u>PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</u>				
	<u>Kapabilitas karyawan</u>				
1.	Apakah perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berprestasi?	5	0	0	5
2.	Apakah perusahaan mampu meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya?	5	0	0	5
3.	Apakah kedudukan atau posisi jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan?	4	1	0	5
	<u>Kapabilitas Sistem Informasi</u>				
1.	Apakah karyawan mampu menggunakan teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan?	4	1	0	5
	<u>Motivasi, Pemberdayaan dan keseleraan</u>				
1.	Apakah karyawan dilibatkan dalam pengambilan kebijakan perusahaan?	4	1	0	5
2.	Apakah perusahaan menciptakan iklim lingkungan kerja yang mendukung kelancaran bekerja?	5	0	0	5
3.	Apakah perusahaan menanggapi secara adil setiap problem karyawan?	3	2	0	5
4.	Apakah perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi?	5	0	0	5
5.	Apakah karyawan mendapatkan pekerjaan seragam kerja dan prasarana pendukung pekerjaan?	5	0	0	5
	Jumlah	40	5	0	

Rumus yang digunakan untuk menghitung data dari kuesioner adalah :

$$= \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

$$\begin{aligned} \text{pilihan "ya"} &= \left[\frac{40}{9} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\ &= 4,4444 \times 0,2 \\ &= 0,8888 \text{ atau } 88,88\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{pilihan "tidak"} &= \left[\frac{5}{9} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\ &= 0,5555 \times 0,2 \\ &= 0,1111 \text{ atau } 11,11\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{"abstain"} &= \left[\frac{0}{9} \right] \times \left[\frac{1}{5} \times 100\% \right] \\ &= 0 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan yang diperoleh, pilihan pernyataan "ya" sebesar 88,88% adalah paling besar maka bisa dikatakan bahwa kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila dilihat dari perspektif proses bisnis internal adalah baik.

Hasil dari kuesioner tentang kepuasan yang ditujukan bagi karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel V.9

Hasil jawaban kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dibagikan bagi karyawan

No	PERTANYAAN	Jumlah karyawan yang memilih pernyataan :			Σ Responden
		Ya	Tidak	Abstain	
<u>Atribut Komunikasi</u>					
1.	Apakah saudara berkesempatan untuk memberikan ide dan menyampaikan gagasan?	19	11	0	30
2.	Apakah saudara berkesempatan untuk mengungkapkan masalah dalam pekerjaan?	18	12	0	30
3.	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan?	19	11	0	30
4.	Apakah kebijakan yang dibuat oleh manajemen atas bisa dilaksanakan oleh karyawan?	19	11	0	30
<u>Atribut Penghargaan</u>					
1.	Apakah posisi kerja yang ditetapkan sesuai dengan tingkat pendidikan anda?	17	13	0	30
2.	Apakah perusahaan memberikan penghargaan atas suatu prestasi?	18	12	0	30
3.	Apakah ada pemberian asuransi, tunjangan dan juga bonus?	16	14	0	30
<u>Atribut Dukungan</u>					
1.	Apakah perusahaan menyelenggarakan program pelatihan kerja?	21	9	0	30
2.	Apakah anda mendapatkan sarana dan prasarana pendukung kerja (misal: seragam kerja dan sarana transportasi)?	25	5	0	30
3.	Apakah antar karyawan saling memberikan dukungan dalam bekerja?	18	12	0	30
Jumlah		190	110	0	

Rumus yang digunakan untuk menghitung data dari kuesioner adalah :

$$= \left[\frac{X}{Y} \right] \times \left[\frac{1}{N} \times 100\% \right]$$

$$\text{pilihan "ya"} = \left[\frac{190}{10} \right] \times \left[\frac{1}{30} \times 100\% \right]$$

$$= 19 \times 0,0333 = 0,6327 \text{ atau } 63,27\%$$

$$\text{pilihan "tidak"} = \left[\frac{110}{10} \right] \times \left[\frac{1}{30} \times 100\% \right]$$

$$= 11 \times 0,0333$$

$$= 0,3663 \text{ atau } 36,63\%$$

$$\text{"abstain"} = \left[\frac{0}{10} \right] \times \left[\frac{1}{30} \times 100\% \right]$$

$$= 0$$

Dari hasil perhitungan yang diperoleh, pilihan pernyataan "ya" sebesar 63,27% adalah paling besar maka bisa dikatakan bahwa karyawan merasa puas terhadap sebagian besar kebijakan-kebijakan bagi karyawan yang telah dilaksanakan di dalam PT HARDO SOLOPLAST.

Untuk melengkapi gambaran tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari PT HARDO SOLOPLAST, maka ditampilkan juga tabel yang berisi jumlah karyawan masuk dan jumlah karyawan keluar pada PT HARDO SOLOPLAST. Data tentang jumlah karyawan diperoleh pada periode 2003 hingga periode Agustus 2004.

Tabel V.10

Daftar karyawan masuk dan keluar pada PT HARDO SOLOPLAST

No	Jabatan / Bagian	Periode 2003		Jan s/d Agust 2004	
		karyawan		karyawan	
		masuk	keluar	masuk	keluar
1	<i>Extruder</i> (pengolah bijih plastik menjadi gulungan benang)	1	1	-	-
2	<i>Circular loom</i> (penenun benang plastik)	8	7	-	4
3	<i>Finishing</i>	2	3	-	4
4	<i>Printing</i> (cetak atau sablon)	-	-	-	-
5	Teknik + listrik	1	2	1	-
6	<i>Pellet</i> (daur ulang)	-	-	-	-
7	<i>Quality control</i> (pengawasan kualitas), Administrasi, dll.	2	1	-	-
8	Staff + Supervisor	-	-	-	-
9	Gudang	1	-	-	-
10	Satpam + kendaraan + kebersihan	-	-	-	-
		15	14	1	8

Jumlah karyawan keseluruhan pada PT HARDO SOLOPLAST adalah 400 orang. Apabila dari data jumlah karyawan masuk dan jumlah karyawan keluar tersebut dibuat perhitungan dan ditarik kesimpulan, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tahun 2003 :

$$\text{Karyawan keluar} = \frac{15}{400} \times 100\% = 3,75\%$$

Periode Januari sampai dengan Agustus 2004 (8 bulan) :

$$\begin{aligned} \text{Karyawan keluar} &= \frac{8}{400} \times 100\% \\ &= 2\% \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, pada periode tahun 2003 jumlah karyawan yang keluar adalah 15 orang yang berarti jumlah karyawan keluar sebesar 3,75% dari keseluruhan karyawan yang bekerja pada PT HARDO SOLOPLAST. Dan pada periode bulan Januari sampai dengan bulan Agustus 2004 (8 bulan), jumlah karyawan keluar adalah sebesar 2% dari jumlah karyawan keseluruhan PT HARDO SOLOPLAST.

Dari jumlah karyawan yang keluar pada periode tahun 2003 maupun pada periode bulan Januari sampai dengan bulan Agustus 2004, sebanyak 40% dari jumlah karyawan yang keluar adalah disebabkan karena kinerja yang kurang baik sehingga perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja dan 60% lainnya disebabkan karena pensiun, kondisi fisik yang tidak memungkinkan untuk bekerja lagi, dan pengunduran diri. Kesimpulannya adalah bahwa perusahaan berhasil mempertahankan karyawannya.

B. MASALAH UMUM

Yang menjadi permasalahan umum dalam skripsi ini adalah bagaimana kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard*. Untuk dapat menjawab apa yang menjadi permasalahan

umum tersebut maka harus dilakukan analisa terhadap masing-masing perspektif yang merupakan kriteria dalam *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner maupun dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan, maka dari keempat perspektif yang merupakan kriteria penilaian dalam *balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) menunjukkan hasil penelitian bahwa kinerja PT HARDO SOLOPLAST adalah baik, karena keempat perspektif yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja telah dipenuhi oleh perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

Bab ini akan menampilkan ringkasan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis data pada bab sebelumnya, keterbatasan penelitian serta rekomendasi bagi PT HARDO SOLOPLAST.

A. KESIMPULAN

1. Perspektif *finansial* atau keuangan.

Apabila dilihat dari analisis data yang telah dilakukan, maka bisa dilihat bahwa perspektif keuangan dari PT HARDO SOLOPLAST menunjukkan kinerja yang baik. Hal itu terbukti dengan adanya perhitungan rasio keuangan yang menunjukkan peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hasil analisis rasio keuangan yang meliputi ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return on Equity*), NPM (*Net Profit Margin*) yang dihitung dari laporan keuangan (laporan laba-rugi, neraca) selama dua tahun berturut-turut adalah sebagai berikut :

- a. ROI tahun 2002 sebesar 4,382%, ROI tahun 2003 sebesar 5,206%.
- b. ROE tahun 2002 sebesar 5,4919%, ROE tahun 2003 sebesar 6,556%.
- c. NPM tahun 2002 sebesar 4,008%, NPM tahun 2003 sebesar 4,4887%.

Laba yang diperoleh perusahaan pada tahun 2003 lebih besar bila dibandingkan dengan laba tahun 2002, hal tersebut dikarenakan nilai penjualan yang terjadi pada tahun 2003 lebih besar dari tahun sebelumnya.

Jadi peningkatan penggunaan aktiva maupun modal sendiri pada tahun 2003 tetap memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja keuangan, karena peningkatan tersebut juga diikuti dengan peningkatan laba.

2. Perspektif *customer* atau pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis data dan juga dilihat dari tabel jumlah *customer* PT HARDO SOLOPLAST (tabel V.6), maka kinerja PT HARDO SOLOPLAST adalah baik. Dari keempat atribut dalam perspektif pelanggan yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan meskipun belum semuanya bisa terpenuhi secara maksimal namun sebagian besar sudah dilaksanakan oleh PT HARDO SOLOPLAST, hal tersebut juga didukung dari hasil analisis data dari kuesioner yang ditujukan bagi *customer* yang menyatakan hasil pilihan jawaban “ya” sebesar 71,25% yang berarti, *customer* merasa puas terhadap sebagian besar hasil kerja dari PT HARDO SOLOPLAST dan didukung pula dengan hasil kuesioner yang ditujukan bagi pihak manajemen yang menunjukkan nilai jawaban pernyataan “ya” sebesar 78%.

Meskipun dari tabel jumlah *customer* terlihat bahwa *customer* luar negeri hampir tidak mengalami penambahan, tetapi hal ini tidak disebabkan semata-mata hanya karena kesalahan dari perusahaan. Jumlah *customer* dari luar negeri juga dipengaruhi oleh keadaan negara kita yang beberapa tahun terakhir mengalami gangguan-gangguan keamanan, sehingga menyebabkan *customer* luar negeri kurang berani melakukan pembelian dari Indonesia.

3. Perspektif bisnis internal

Berdasarkan analisis data yang diperoleh menggunakan kuesioner dari perspektif bisnis internal yang mencakup proses operasi, proses inovasi, dan layanan purna jual maka bisa dinyatakan bahwa kinerja PT HARDO SOLOPLAST adalah baik. Analisa tersebut menunjukkan jawaban “ya” dari pernyataan-pernyataan tentang perspektif bisnis internal sebesar 82,86% yang berarti bahwa PT HARDO SOLOPLAST telah memenuhi sebagian besar hal-hal yang terdapat di dalam perpektif bisnis internal meskipun belum semuanya bisa terpenuhi secara maksimal. PT HARDO SOLOPLAST masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses operasi, proses inovasi, maupun layanan purna jual agar kinerja dari perspektif bisnis internal benar-benar sempurna.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Data yang digunakan untuk menilai kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kuesioner yang ditujukan bagi pihak manajemen dan didukung juga dengan kuesioner yang ditujukan bagi karyawan perusahaan. Hasil dari analisa kedua data tersebut menyatakan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Hasil analisa data dari kuesioner yang ditujukan bagi manajer menunjukkan hasil berupa jawaban “ya” sebesar 88,88% dan hasil kuesioner yang ditujukan bagi karyawan menunjukkan hasil jawaban “ya” sebesar 63,27%.



Hasil tersebut menyatakan bahwa perusahaan telah memenuhi sebagian besar hal-hal yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta para karyawan merasa puas dengan sebagian besar kebijakan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut memang perusahaan sudah bisa dikatakan berhasil, namun demikian PT HARDO SOLOPLAST masih harus memperbaiki atau meningkatkan beberapa hal yang masih kurang baik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penilaian secara keseluruhan atau secara umum kinerja PT HARDO SOLOPLAST apabila dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah baik. Dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan adanya peningkatan meskipun peningkatan tersebut tidak dalam jumlah yang sangat besar. Perusahaan dari perspektif *customer* telah mampu mempertahankan pelanggan bahkan berhasil pula untuk memperoleh konsumen baru, hanya jumlah konsumen luar negeri tidak meningkat, akan tetapi hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar kendali perusahaan. Perspektif bisnis internal yang terdiri dari proses operasi, proses inovasi dan layanan purna jual sebagian besar telah dilaksanakan dengan baik oleh PT HARDO SOLOPLAST. Kepuasan karyawan pada perusahaan dalam hal komunikasi, penghargaan dan dukungan menunjukkan bahwa sebagian besar program-program ataupun kebijakan yang telah dilaksanakan oleh perusahaan, sebagian besar telah benar-benar sesuai dengan keinginan karyawan, hal tersebut

yang menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah dilaksanakan dengan baik oleh PT HARDO SOLOPLAST.

Dari hasil penilaian kesemuanya tersebut perusahaan sudah bisa dikatakan baik, akan tetapi pada intinya perusahaan harus masih terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam semua perspektif, baik perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah tersebut harus diambil atau dilaksanakan agar kinerja PT HARDO SOLOPLAST benar-benar sempurna.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

1. Hingga penelitian dilaksanakan, jumlah *customer* dari PT HARDO SOLOPLAST adalah berjumlah 128, dari jumlah tersebut hanya 10 *customer* saja yang diperoleh sebagai obyek penelitian.
2. Penulis hanya memperoleh laporan keuangan yang final (tanpa perhitungan rinci).

C. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan seperti yang tertulis diatas maka penulis mencoba memberikan rekomendasi bagi PT HARDO SOLOPLAST agar kinerja yang dicapai benar-benar baik dalam pengertian sempurna, yaitu:

1. Pada perspektif *customer*/pelanggan

Bagi pihak manajemen, harus terus berusaha untuk mendapatkan kembali pelanggan dari luar negeri agar pangsa pasar ekspor meningkat. Langkah yang mungkin diambil antara lain perusahaan harus lebih giat mencari rekanan bisnis di luar negeri dan melakukan promosi yang lebih gencar di luar negeri dan meyakinkan calon pelanggan bahwa kualitas produksi PT HARDO SOLOPLAST adalah produk yang bermutu, selain itu calon pelanggan juga harus diyakinkan pula bahwa kondisi negara kita saat ini sudah baik, jadi pelanggan luar negeri tidak perlu khawatir bila melakukan transaksi dengan perusahaan di Indonesia, pada khususnya transaksi dengan PT HARDO SOLOPLAST.

Selain meningkatkan pelanggan dari luar negeri, manajemen harus terus berusaha memenuhi target jumlah pelanggan yang telah direncanakan. Dalam langkah mendapatkan pelanggan dan memenuhi target jumlah pelanggan tersebut manajemen juga harus memperhatikan untuk lebih giat dalam mencari pelanggan-pelanggan yang benar-benar memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Untuk kebijakan PT HARDO SOLOPLAST yang ditetapkan bagi pelanggan :

a. Atribut harga

Untuk memenuhi keinginan konsumen, perusahaan diharapkan melakukan penurunan harga dari produk yang dijual dan juga lebih banyak memberikan potongan harga bagi pelanggan yang sudah lama menjadi rekanan bisnis bila melakukan pembayaran tepat waktu atau bila melakukan pembelian dalam jumlah yang besar dan secara berkesinambungan.

b. Atribut waktu

Dalam atribut waktu, karyawan PT HARDO SOLOPLAST diharapkan lebih cepat dalam memberikan pelayanan dan mungkin juga bisa dilakukan kebijakan, apa bila produk datang terlambat dari jangka waktu yang dijanjikan maka pelanggan akan diberikan potongan harga.

c. Atribut mutu

Meskipun produk yang dihasilkan PT HARDO SOLOPLAST pada saat ini sudah bisa dikatakan bermutu tinggi, tetapi perbaikan dan peningkatan kualitas harus secara terus menerus ditingkatkan, diharapkan dari produk yang baik tersebut bisa benar-benar memberikan manfaat bagi pelanggan. Perusahaan diharapkan juga harus lebih cepat dalam menanggapi persoalan yang timbul, selain

dari kesemuanya tersebut, hal yang harus terus ditingkatkan adalah adanya pelayanan yang tanggap, ramah dan dipercaya. Dengan pelayanan yang tanggap, ramah dan dipercaya maka pelanggan akan memberikan kesan positif pada PT HARDO SOLOPLAST.

2. Perspektif proses bisnis internal

Bagi pihak manajemen, diharapkan lebih bersedia untuk memenuhi permintaan dari pelanggan, tidak hanya itu perusahaan juga diharapkan benar-benar mampu mewujudkan keinginan pelanggan tersebut, jadi tidak hanya sekedar menampung keinginan pelanggan tetapi juga merealisasikan keinginan tersebut.

3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Bagi pihak manajemen :

a. Kapabilitas karyawan

Pihak manajemen sebaiknya lebih benar-benar memperhatikan penempatan seorang karyawan pada bagian atau posisi yang tepat sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya atau dengan kata lain perusahaan harus melaksanakan kebijakan "*the right man on the right place*". Misalnya, untuk posisi operator mesin seharusnya karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan minimal SMK bagian mesin yang ditempatkan. Penempatan posisi karyawan tersebut selain berdasar pendidikan juga harus diimbangi dengan kemampuan dan pengalaman.

b. Kapabilitas sistem informasi

Apabila perusahaan menginginkan hasil produk yang bermutu yang dihasilkan oleh mesin-mesin yang berteknologi tinggi, maka seharusnya perusahaan lebih meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal penguasaan teknologi baru, karena akan sia-sia bila sarana produksi berteknologi tinggi tidak didukung dengan kemampuan SDM yang mengoperasikannya.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pihak manajemen PT HARDO SOLOPLAST harus meningkatkan peran serta karyawan yaitu dengan cara lebih sering mengajak karyawan dalam menentukan kebijakan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Keterlibatan karyawan tersebut antara lain, misalnya dalam penentuan kebijakan penentuan upah ataupun hal lain. Dengan langkah yang diambil itu Serikat Pekerja yang didirikan pada PT HARDO SOLOPLAST akan terasa lebih bermanfaat dan apabila ada masalah yang dialami oleh karyawan akan lebih mudah untuk menyampaikan kepada pihak perusahaan.

Kebijakan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan bagi karyawan :

a. Atribut Komunikasi

Pihak manajemen perusahaan harus lebih meningkatkan intensitas pertemuan secara langsung dengan karyawan, minimal dengan perwakilan karyawan melalui serikat pekerja yang ada

paling tidak 3 bulan sekali. Lewat kesempatan tersebut maka karyawan akan lebih mudah untuk menyampaikan ide dan masalah dalam pekerjaan. Selain keuntungan tersebut, pihak manajemen juga bisa menggunakan sarana ini untuk memberikan informasi sehubungan dengan pekerjaan dan untuk mengetahui timbalbalik, apakah kebijakan manajemen berhasil dilaksanakan.

b. Atribut penghargaan

Untuk lebih memberikan dorongan kepada karyawan agar bekerja dengan lebih baik, maka perusahaan perlu secara nyata memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Hadiah yang diberikan oleh perusahaan bisa berupa pemberian uang bonus dan mungkin beasiswa bagi anak dari karyawan yang sudah berkeluarga.

c. Atribut dukungan

Program pelatihan kerja yang saat ini telah dilaksanakan oleh perusahaan harus terus dilaksanakan dan mungkin intensitasnya ditambah, bila perlu pelatihan dilaksanakan secara rutin bergilir.

Semua hal tersebut apabila dilakukan oleh perusahaan, maka diharapkan kinerja keuangan-pun akan mengalami perubahan positif.

DAFTAR PUSTAKA :

Ciptani, Monika Kussetya (2000, Mei) *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : suatu pengantar. *Jurnal Akuntansi dan keuangan*, Vol 2, No.1. Mei.

Echols, (1984). Kamus Inggris-Indonesia. Cetakan XIII. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia.

Efrain, Ferdinand, Giri, (1998). *Balanced Scorecard* suatu sistem Pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal telaah YKPN* No. 13 : Bulan Jan-Apr

Hermawan, Ancella (1996). *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik. Kumpulan 20 topik hangat akuntansi Ikatan Akuntansi Indonesia.

Horngren, Charles T, Gary L. Sundem and F. William O. Stratson. (1996). *Introduction to Management Accounting*. 10th Eddition. New Jersey : Prentice hall International.

Jeno, Michael. (1997, sept-okt). *Balanced Scorecard* : Pengukuran Kinerja Yang terkait dengan Strategi. *Manajemen*, No.5 (vol. 2),21-25

Laela, Fatma. (1997). *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal telaah*, AMP, YKPN.

Mirza, Teuku. (1997, Juni). *Balanced Scorecard*. *Usahawan*, No 06.

Mulyadi & Setyawan, Johny. (1999). Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen. (edisi I) Yogyakarta : Aditya Medika.

Munawir, S. (1983). Analisa Laporan Keuangan. (Edisi II). Yogyakarta : Liberty.

Riyanto, Gunawan. (1997). Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.

Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992, Januari-Februari). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*.

_____ (1996). *Translating Strategi Into Action* : Harvard Business School Pres.

_____ (1997). *Balanced Scorecard*. Harvard Univesity Press, Boston.

Secakusuma, Thomas. (1997). Perspektif Proses internal Bisnis Dalam *Balanced Scorecard*. *Usahawan*, No 06.

Soetjipto, Budi W. (1997, Juni). Mengukur Kinerja dengan *Balanced Scorecard*.
Usahawan, No 06.

Tunggal, Amin Widjaja. (2000). Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*.
Jakarta Harvasindo.

www.management.com, Hidayat (2003)

Lampiran No. 1

PT. HARDO SOLOPLAST**LAPORAN LABA RUGI (Tidak diaudit)**

Untuk periode yang berakhir pada tanggal-tanggal
31 Desember

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
PENJUALAN BERSIH	19.537.450.000	21.619.547.464
BEBAN POKOK PENJUALAN	13.545.481.900	14.382.601.590
LABA KOTOR	<u>5.991.958.100</u>	<u>7.236.945.874</u>
BEBAN USAHA		
Penjualan	2.325.000.635	2.782.684.404
Umum dan Administrasi	2.812.300.000	3.307.104.687
Jumlah Beban Usaha	<u>5.137.300.635</u>	<u>6.089.789.091</u>
LABA USAHA	<u>854.667.465</u>	<u>1.147.156.783</u>
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN		
Beban keuangan	(69.275.450)	(71.536.279)
Penghasilan bunga	86.281.962	83.072.924
Lain-lain bersih	38.028.488	39.191.000
Penghasilan (Beban) lain-lain bersih	<u>55.035.000</u>	<u>50.727.645</u>
Laba sebelum taksiran beban pajak	909.702.465	1.197.884.428
Jumlah taksiran pajak penghasilan	126.630.000	227.439.000
LABA BERSIH	<u><u>783.072.465</u></u>	<u><u>970.445.428</u></u>

PT. HARDO SOLOPLAST
Neraca Per 31 desember 2002

(dalam rupiah)

AKTIVA LANCAR		HUTANG LANCAR	
Kas	1.723.727.918	Hutang dagang	432.734.028
Bank	2.390.741.018	Hutang bank	308.484.621
Persediaan	3.632.472.713	Hutang biaya	229.762.156
Piutang dagang	1.664.015.534	Hutang pajak	200.601.509
Total aktiva lancar	9.410.957.183	Total hutang lancar	1.171.582.314
AKTIVA TETAP		MODAL	
Tanah	1.671.272.672	Hutang Jangka Panjang	2.936.451.088
Bangunan	2.079.525.000		
Kendaraan	2.030.376.000		
Inventaris kantor	406.790.594	Modal saham (sendiri)	11.600.107.700
Mesin	1.958.651.000	Laba ditahan	2.658.482.347
Peralatan teknis	309.051.000		
TOTAL AKTIVA TETAP	8.455.666.266		14.258.590.047
TOTAL AKTIVA	17.866.623.449	TOTAL HUTANG dan MODAL	17.866.623.449

Catatan : Untuk nilai aktiva tetap, ditampilkan sebesar nilai buku bersih.

Sumber : PT. HARDO SOLOPLAST

PT. HARDO SOLOPLAST**Neraca Per 31 desember 2003**

(dalam rupiah)

AKTIVA LANCAR		HUTANG LANCAR	
Kas	2.062.158.219	Hutang dagang	483.482.450
Bank	2.716.281.035	Hutang bank	330.421.679
Persediaan	3.723.647.066	Hutang biaya	244.510.182
Piutang dagang	<u>1.743.820.317</u>	Hutang pajak	<u>211.228.568</u>
Total aktiva lancar	<u>10.245.906.637</u>	Total hutang lancar	<u>1.269.642.876</u>
AKTIVA TETAP		MODAL	
Tanah	1.671.272.672	Hutang Jangka Panjang	2.566.113.936
Bangunan	2.069.025.000	Modal saham (sendiri)	11.973.869.265
Kendaraan	2.019.176.000	Laba ditahan	<u>2.828.181.863</u>
Inventaris kantor	397.425.631		
Mesin	1.928.451.000		
Peralatan teknis	<u>306.551.000</u>		
TOTAL AKTIVA TETAP	<u>8.391.901.303</u>		<u>14.802.051.128</u>
TOTAL AKTIVA	18.637.807.940	TOTAL HUTANG dan MODAL	18.637.807.940

Catatan : Untuk nilai aktiva tetap, ditampilkan sebesar nilai buku bersih.

Sumber : PT. HARDO SOLOPLAST

KUESIONER I**(bagi Manajer)**

Petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (X), yaitu pada kolom :

“ya” yang berarti pernyataan tersebut telah dipenuhi oleh PT
“**HARDO SOLOPLAST**”

“tidak” yang berarti pernyataan tersebut belum dipenuhi oleh
PT “**HARDO SOLOPLAST**”

Identitas Responden :

1. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Umur : a. Kurang dari 20 tahun c. 30 sampai 40 tahun
 b. 20 sampai 30 tahun d. Lebih dari 40 tahun
3. Lama bekerja : a. Kurang dari 3 tahun c. 5 tahun sampai 7 tahun
 b. 3 tahun sampai 5 tahun d. lebih dari 7 tahun
4. Jabatan :

NO	PERTANYAAN	Ya	Tidak
	<p><u>PERSPEKTIF PELANGGAN</u></p> <p><u>Pangsa Pasar</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah perusahaan mempunyai gambaran yang jelas tentang keadaan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan? 2. Apakah pangsa pasar ekspor mengalami peningkatan? 3. Apakah pangsa pasar domestik mengalami peningkatan? 4. Apakah penjualan produk meningkat? 5. Apakah perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi target jumlah pelanggan? <p><u>Retensi Pelanggan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah banyak pelanggan lama yang tetap setia menggunakan produk dari perusahaan? 2. Apakah perkembangan usaha PT. HARDO SOLOPLAST dilihat dari jumlah konsumen, mengalami peningkatan? 		

	<p><u>Akuisisi pelanggan</u></p> <p>1. Apakah terjadi peningkatan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun?</p> <p><u>Kepuasan pelanggan</u></p> <p>1. Apakah banyak pelanggan yang memberikan keluhan sehubungan dengan produk yang diberikan?</p> <p><u>Profitabilitas pelanggan</u></p> <p>1. Apakah ada peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan dari segmen pasar yang dilayani?</p> <p><u>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</u></p> <p><u>Proses Inovasi</u></p> <p>1. Apakah perusahaan selalu berusaha mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan saat ini?</p> <p>2. Apakah produksi perusahaan sudah bisa memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan pelanggan?</p> <p>3. Apakah perusahaan selalu bersedia untuk memenuhi permintaan dari pelanggan?</p> <p><u>Proses operasi</u></p> <p>1. Apakah perusahaan berorientasi pada ketepatan waktu penyelesaian pesanan dari pelanggan?</p> <p>2. Apakah perusahaan mampu untuk memenuhi permintaan para pelanggan?</p> <p><u>Proses Layanan Purna Jual</u></p> <p>1. Apakah ada jaminan penggantian produk, bila terdapat produk cacat?</p> <p>2. Apakah ada servis yang responsif, ramah dan terpercaya?</p>		
	<p><u>PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</u></p> <p><u>Kapabilitas karyawan</u></p> <p>1. Apakah perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berprestai?</p> <p>2. Apakah perusahaan mampu meningkatkan kualitas SDM yang</p>		

	<p>dimilikinya?</p> <p>3. Apakah kedudukan atau posisi jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan?</p> <p><u>Kapabilitas Sistem Informasi</u></p> <p>1. Apakah karyawan mampu menggunakan teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan?</p> <p><u>Motivasi, Pemberdayaan dan keselerasan</u></p> <p>1. Apakah karyawan dilibatkan dalam pengambilan kebijakan perusahaan?</p> <p>2. Apakah perusahaan menciptakan iklim lingkungan kerja yang mendukung kelancaran bekerja?</p> <p>3. Apakah perusahaan menanggapi secara adil setiap problem karyawan?</p> <p>4. Apakah perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi?</p> <p>5. Apakah karyawan mendapatkan pakaian seragam kerja dan prasarana pendukung pekerjaan?</p>		
--	--	--	--

KUESIONER BAGI KONSUMEN

Petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (X), yaitu pada kolom :

“ya” yang berarti pernyataan tersebut telah dipenuhi oleh PT
“HARDO SOLOPLAST”

“tidak” yang berarti pernyataan tersebut belum dipenuhi oleh PT
“HARDO SOLOPLAST”

Identitas Responden :

1. Jenis kelamin : a. laki-laki b. Perempuan
2. Umur : a. Kurang dari 20 tahun c. 30 sampai 40 tahun
b. 20 sampai 30 tahun d. Lebih dari 40 tahun
3. Lama membeli produk :
a. Kurang dari 1 tahun c. 3 tahun sampai 5 tahun
b. 1 tahun sampai 3 tahun d. lebih dari 5 tahun
4. Jenis usaha :

Kuesioner kepuasan pelanggan

NO	Pertanyaan	Ya	tidak
1.	Atribut Harga Apakah perusahaan memang telah sesuai dalam menetapkan harga dari produk yang diberikan?		
2.	Apakah perusahaan memberikan potongan harga bila pembayaran tepat waktu?		
	Atribut Waktu		
1.	Apakah karyawan cepat dalam memberikan pelayanan?		
2.	Apakah penyampaian produk bisa tepat waktu?		
	Atribut Mutu		
1.	Apakah perusahaan menghasilkan produk yang baik?		
2.	Apakah produk yang dihasilkan memberikan manfaat bagi pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan?		
3.	Apakah perusahaan cepat dalam menanggapi persoalan yang ada?		
4.	Apakah ada pelayanan yang tanggap, ramah dan terpercaya?		

KUESIONER BAGI KARYAWAN

Petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (X), yaitu pada kolom :

“ya” yang berarti pernyataan tersebut telah dipenuhi oleh PT
“**HARDO SOLOPLAST**”

“tidak” yang berarti pernyataan tersebut belum dipenuhi oleh
PT “**HARDO SOLOPLAST**”

Identitas Responden :

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Umur : a. Kurang dari 20 tahun c. 30 sampai 40 tahun
b. 20 sampai 30 tahun d. Lebih dari 40 tahun
3. Lama bekerja : a. Kurang dari 3 tahun c. 5 tahun sampai 7 tahun
b. 3 tahun sampai 5 tahun d. lebih dari 7 tahun
4. Jabatan atau posisi :

Kuesioner bagi karyawan

NO	Pertanyaan	ya	tidak
	Atribut Komunikasi		
1.	Apakah saudara berkesempatan untuk memberikan ide dan menyampaikan gagasan?		
2.	Apakah saudara berkesempatan untuk mengungkapkan masalah dalam pekerjaan?		
3.	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan?		
4.	Apakah kebijakan yang dibuat oleh manajemen atas bisa dilaksanakan oleh karyawan?		
	Atribut Penghargaan		
1.	Apakah posisi kerja yang ditetapkan sesuai dengan tingkat pendidikan anda?		
2.	Apakah perusahaan memberikan penghargaan atas suatu prestasi?		
3.	Apakah ada pemberian asuransi, tunjangan dan juga bonus?		
	Atribut Dukungan		
1.	Apakah perusahaan menyelenggarakan program pelatihan kerja?		
2.	Apakah anda mendapatkan sarana dan prasarana pendukung kerja (misal: seragam kerja dan sarana transportasi)?		
3.	Apakah antar karyawan saling memberikan dukungan dalam bekerja?		

PEDOMAN WAWANCARA
BALANCED SCORECARD

A. Perspektif Pelanggan

1. Pangsa pasar

- a. Jenis perusahaan/ jenis usaha/ siapakah yang menjadi tujuan segmen pasar ?
- b. Daerah mana saja di Indonesia yang menjadi tujuan pemasaran ?
- c. Negara mana saja yang menjadi tujuan ekspor perusahaan ?

2. Retensi pelanggan

- a. Hingga periode ini berapakah total jumlah pelanggan domestic maupun pelanggan luar negeri yang dimiliki oleh perusahaan ?
- b. Dari jumlah pelanggan yang dimiliki tersebut, apakah terjadi pengurangan jumlah pelanggan bila dibandingkan dengan periode sebelumnya ?
- c. Bila terjadi perubahan jumlah pelanggan, apakah hal tersebut berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan ?
- d. Perusahaan telah melakukan langkah atau perubahan apa saja agar pelanggan tetap setia ?

3. Akuisisi pelanggan

- a. Apakah pada periode ini perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru ?
- b. Bila berhasil mendapatkan pelanggan baru, maka berapakah pelanggan baru yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri ?
- c. Usaha-usaha apakah yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru?

B. Perspektif proses bisnis internal

1. Proses Inovasi

- a. Apakah perusahaan selalu berusaha untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan?
- b. Bila “ya”, bagaimanakah cara perusahaan mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan ?
- c. Langkah apa yang diambil perusahaan setelah mendapatkan informasi tentang keinginan pelanggan ?
- d. Apakah identifikasi tentang keinginan pelanggan juga mencakup keinginan pelanggan pada waktu yang akan datang ?

2. Proses operasi

- a. Apakah perusahaan juga memproduksi berdasarkan pesanan dari pelanggan ?

- b. Apakah perusahaan mampu memenuhi semua produk seperti yang diinginkan pelanggan ?
- c. Apakah perusahaan mampu memproduksi dan menyampaikan produk kepada pelanggan dengan waktu yang cepat ?

3. Proses layanan purna jual

- a. Setelah produk diterima oleh pelanggan, apakah perusahaan masih memberikan pelayanan sehubungan dengan transaksi tersebut ?
- b. Apakah semua jenis pembelian mendapatkan pelayanan purna jual ?
- c. Berupa apa saja pelayanan yang diberikan oleh perusahaan ?

C. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

1. Kemampuan karyawan

- a. Apakah persyaratan yang ditetapkan perusahaan dalam merekrut karyawan meliputi jenis pendidikan yang sesuai dengan bagian yang akan ditempati ?
- b. Apakah ada pelatihan karyawan secara rutin yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan ?
- c. Apakah perusahaan , berusaha untuk melibatkan karyawan dalam hal pembicaraan masalah yang menyangkut kebijakan perusahaan ?

- d. Langkah atau usaha apa yang dilaksanakan oleh perusahaan agar karyawan tetap setia pada perusahaan ?

2. Kemampuan sistem informasi

- a. Apakah jalur informasi di dalam perusahaan sudah bisa menyampaikan informasi secara baik ?
- b. Apakah informasi dari pihak manajemen dapat dilaksanakan oleh karyawan dengan baik dan benar ?
- c. Usaha apa yang dilaksanakan oleh perusahaan agar dapat memberikan maupun menerima informasi yang akurat ?

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

- a. Apakah perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan mempunyai potensi untuk maju ?
- b. Meliputi jenis penghargaan apa saja yang diberikan oleh perusahaan ?
- c. Apakah perusahaan memberikan sarana pendukung kerja ?
- d. Selain gaji yang diterima oleh karyawan, apakah perusahaan memberikan bonus dan apakah perusahaan juga memberikan jaminan sosial (misal asuransi kesehatan) ?

**PT. HARDO SOLOPLAST**

Lampiran 8

POLYPROPYLENE WOVEN BAG INDUSTRY

Jl. Raya Palur Km 8. Ds. Jetis, Kec. Jaten, Kab. Karanganyar, Telp. (0271) 825050 825430, 825146, 825686 Fax. 825146 Solo - Indonesia

SURAT KETERANGAN.
No. : SK-99/HSP-Pers./X/04.

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : SRI WIDODO.
Jabatan : Ka. Kantor.

Menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa :

Nama : WAHYU PRAKOSO.
NIM. : 002114177
Fakultas : EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA – YOGYAKARTA.
Jurusan : AKUNTANSI.

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi di-
Perusahaan kami, dari tanggal : 03 Juli 2004 sampai dengan 07 Agustus 2004, dengan
judul :

APLIKASI BALANCED SCORE CARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Karanganyar, 05 Oktober 2004.
PT. HARDO SOLOPLAST.



Sri Widodo.-
Ka. Kantor.-

