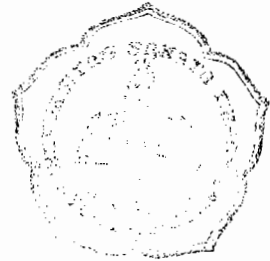


**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
UNTUK PENILAIAN KINERJA  
PABRIK GULA “MADUKISMO”**

**Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo  
Periode 1997 - 2001**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



**Oleh:**

**JUNAIDI**

**NIM : 982114198**

**NIRM : 980051121303120196**

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

**2002**

**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
UNTUK PENILAIAN KINERJA  
PABRIK GULA “MADUKISMO”**

**Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo  
Periode 1997 - 2001**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



**Oleh:**

**JUNAIDI**

**NIM : 982114198**

**NIRM : 980051121303120196**

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

**2002**

**SKRIPSI**

**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
UNTUK PENILAIAN KINERJA  
PABRIK GULA “MADUKISMO”**

**Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo  
Periode 1997 - 2001**

**Oleh:**

**JUNAJDI**

**NIM : 982114198**

**NIRM : 980051121303120196**

**Telah disetujui oleh:**

**Pembimbing I**

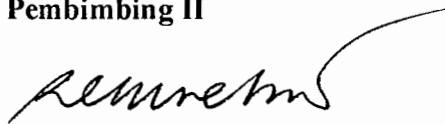
**Tanggal 13 Juni 2002**



**Drs. Edi Kustanto. MM.**

**Pembimbing II**

**Tanggal 19 Juni 2002**



**Fr. Reni Retno A., SE., M.Si., Akt.**

**Skripsi**  
**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD***  
**UNTUK PENILAIAN KINERJA**  
**PABRIK GULA "MADUKISMO"**


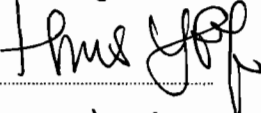
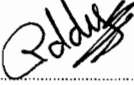
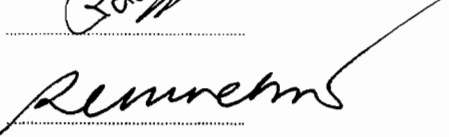
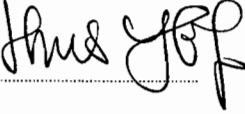
**Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo**  
**Periode 1997 - 2001**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

**JUNAIIDI**  
**NIM : 982114198**  
**NIRM : 980051121303120196**

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
Pada tanggal 24 Juli 2002  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	<b>Nama Lengkap</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>Ketua</b>	<b>Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.</b>	
<b>Sekretaris</b>	<b>Ir.Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Ak.</b>	
<b>Anggota</b>	<b>Drs. Edi Kustanto, M.M.</b>	
<b>Anggota</b>	<b>Fr. Reni Retno. A., SE., M.Si., Akt</b>	
<b>Anggota</b>	<b>Ir.Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Ak.</b>	

Yogyakarta, 27 Juli 2002  
**Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Sanata Dharma**



**Dekan**  
  
**Drs. Hg. Suseno TW., M. S.**

*Bacaan hanya melengkapi akal budi kita  
Dengan bahan-bahan untuk pengetahuan,  
Justru berpikirlah yang membuat apa yang kita baca menjadi milik  
kita.*

*-John Locke-*

*Dan aku mengatakan kehidupan memang kegelapan,  
Jika Ia tanpa keinginan  
Dan semua keinginan adalah buta,  
Jika Ia tanpa pengetahuan  
Dan semua pengetahuan adalah kosong,  
Jika Ia tanpa disertai kerja  
Dan semua kerja adalah hampa kecuali,  
Jika ada cinta  
Dan jika engkau bekerja dengan cinta  
Maka engkau akan mengikat dirimu sendiri,  
Dengan orang lain dan Tuhan  
-Kahlil Gibran-*

*Skripsi yang tidak seberapa ini kupersembahkan  
untuk:*

*Papa dan Mama Tercinta  
Cie-Cietu dan Keluarga  
Kokoku dan Keluarga  
Keponakan-Keponakanku*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 19 Juni 2002.

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Junaidi', written in a cursive style.

Junaidi

## ABSTRAK

### RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENILAIAN KINERJA PABRIK GULA MADUKISMO

Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo  
Periode 1997 - 2001

JUNAI DI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2002

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Pabrik Gula Madukismo sebagai pedoman dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, serta untuk mengetahui kinerja Pabrik Gula Madukismo dinilai dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard*.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus di Pabrik Gula Madukismo. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan rasio-rasio keuangan, rasio-rasio operasional.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut: I. Penulis telah membuat rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Pabrik Gula Madukismo dan dapat dilihat pada tabel 5.7. II. Selanjutnya penulis melakukan penilaian kinerja Pabrik Gula Madukismo berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard* dengan hasil analisis sebagai berikut: 1) Perspektif keuangan perusahaan pada tahun 1997, 1998, dan 2001 adalah baik, sedangkan tahun 1999 dan tahun 2000 adalah kurang baik. 2) Perspektif pelanggan perusahaan pada tahun 1997-2001 adalah baik. 3) Perspektif proses bisnis internal perusahaan pada tahun 1997, 1998, dan 2000 adalah baik, sedangkan tahun 1999 dan 2001 adalah kurang baik. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan pada tahun 1997-2001 adalah baik. Secara keseluruhan kinerja Pabrik Gula Madukismo pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 adalah baik.

## ABSTRACT

### ***BALANCED SCORECARD DESIGN FOR FACTORY'S PERFORMANCE MEASUREMENT***

**A Case Study at Madukismo Sugar Factory  
for Period 1997 - 2001**

**JUNAI DI  
SANATA DHARMA UNIVERSITY  
YOGYAKARTA  
2002**

The purpose of this research was to find out the *Balanced Scorecard's* design based on Madukismo sugar factory's condition as orientation in the framework of achieving enterprise's purpose, and to find out the factory's performance measurement by using the *Balanced Scorecard* method.

The research was a case study at Madukismo sugar factory. The data collecting techniques were observation, interview, and documentation. The data analysis were done using financial ratio, operational ratio.

The research managed to arrange the *Balanced Scorecard* design based on Madukismo sugar factory's condition could be seen at table 5.7. The performance measurement of Madukismo sugar factory based on the *Balanced Scorecard* design resulted: 1) The factory's financial perspective in 1997, 1998, and 2001 were good, but in 1999 and 2000 were not good enough. 2) The factory's customer perspective in 1997 - 2001 were good. 3) The perspective of factory's internal bussiness process in 1997, 1998, and 2000 were good, but in 1999 and 2001 were not good enough. 4) The perspective of factory's study and growth in 1997 - 2001 were good. In general, the perfomance of Madukismo sugar factory in 1997 until 2001 were good.



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kasih dan berkatNya penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENILAIAN KINERJA PABRIK GULA “MADUKISMO”**.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Maka penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak di bawah ini:

1. Bapak Drs. Hg. Suseno TW., M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto , M.M. selaku pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam skripsi ini.
3. Ibu Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Akt. selaku pembimbing II yang telah membimbing dan membantu penulis dalam skripsi ini.
4. Bapak Drs. Titus Odong Kusumajati selaku dosen wali selama menempuh studi.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi.
6. Staf Sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu selama proses penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.
7. Bapak Widi dan bagian personalia, serta semua karyawan yang telah memberikan bimbingan selama penelitian pada Pabrik Gula Madukismo yang telah meluangkan waktunya untuk penelitian ini.

8. Papa dan Mama, Cie Lili, Cie Alien, Cie Aqi-uk, Cie Atay, Cie Atut, Koko Awan dan Koko Apex atas doa dan dukungan berupa materi maupun spiritual, serta keponakan-keponakanku *thanks* atas semuanya.
9. Mpox Atik, Cie Sri, Cie Nata, Jogiman, Jafet, Hendra Amin, Ko Chandra K, Nidia E, Ko Handy, Ginting, Dorothy, Erni Santi, Doddy Hermawan '99, Bulan, temenku yang baik Dian Shinta, Natalia Kosasih, Surf, Melinda Firi, semua temen-temen AKT-C 1998, AKT A&B 1998, AKT 1997, temen-temen KKN Alternatif angkatan III (Nana, Yeni, Tutik, Bertha, Selfi, Ayung, Ester, Ina), temen-temen MPT *Thanks* atas semua yang telah kalian berikan, serta semua pihak yang terlibat yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis dalam skripsi ini, *thanks a lot for all*.
10. Rudyanto (K4y), Abun, Kasmurik, Beny, Athing, Tak Hong, Achēn, Amien, Acung, Joni, Ming-Ming, Mas Kun (lab FE), Mbak Purna, Yasinta Adonara Eko, dan semua anak-anak SAMBAR 39, serta anak-anak GMCBP terima kasih atas dukungan dan bantuan kalian semua dan juga telah menjadi teman dan sahabatku yang paling BAIK.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan Saudara-saudara yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Yogyakarta, 19 Juni 2002

Penulis



## DAFTAR ISI

### HALAMAN

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Masalah .....	5
C. Perumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
A. Pengertian Kinerja .....	9
B. Pengertian Penilaian Kinerja .....	9
C. Tujuan Penelitian Kinerja .....	10
D. Proses Penilaian Kinerja .....	15
E. Alat Pengukuran Kinerja .....	17
1. Alat Pengukuran Kinerja Keuangan .....	17
2. Alat Pengukuran Kinerja Non Keuangan .....	21

F. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Penilaian Kinerja .....	22
G. Arti Penting <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
H. Keunggulan dan Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
1. Keunggulan <i>Balanced scorecard</i> .....	25
2. Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
I. Hubungan Sebab dan Akibat Antara Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
J. Perspektif Keuangan .....	30
K. Perspektif Pelanggan .....	30
L. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	31
1. Proses Inovasi ( <i>Innovation Process</i> ) .....	32
2. Proses Operasi ( <i>Operation Process</i> ) .....	32
3. Proses Purna Jual ( <i>Postsale Services</i> ) .....	34
M. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	35
1. Kemampuan Pekerja ( <i>Employee Capabilities</i> ) .....	36
2. Kemampuan Sistem Informasi ( <i>Information System Capabilities</i> ) .....	36
3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Pensejajaran ( <i>Motivation,         Empowerment, and allignment</i> ) .....	37
N. Perumusan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
1. Mengidentifikasi Visi dan Misi Perusahaan .....	38
2. Mengidentifikasi Tujuan Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
3. Menentukan Tolok Ukur-tolok ukur Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
4. Menentukan Target dan Kriteria Penilaian .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	41
A. Jenis Penelitian .....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	41
C. Objek Penelitian .....	41

D. Teknik Pengumpulan Data .....	41
E. Analisis Data.....	42
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>46</b>
A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	46
B. Lokasi Perusahaan .....	49
C. Struktur Organisasi.....	51
D. Fasilitas yang Dimiliki Pabrik Gula Madukismo .....	57
E. Bagian Personalia .....	58
F. Kesejahteraan Karyawan .....	61
G. Produksi .....	62
1. Bahan Baku Utama.....	63
2. Bahan Pembantu.....	64
3. Proses Produksi.....	66
a. Stasiun Persiapan.....	66
b. Stasiun Penggilingan .....	67
c. Stasiun Pemurnian.....	69
d. Stasiun Penguapan.....	71
e. Kristalisasi Nira .....	72
f. Stasiun Putaran ( <i>Centrifugal</i> ) .....	74
g. Stasiun Penyelesaian.....	75
H. Pemasaran.....	76
<b>BAB V ANALISIS DATA .....</b>	<b>77</b>
A. Merumuskan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Kondisi Pabrik Gula Madukismo .....	78
1. Mengidentifikasi Visi dan Misi Pabrik Gula Madukismo .....	80
2. Mengidentifikasi Tujuan Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	81
3. Menentukan Tolok Ukur Keempat Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> Berdasarkan Kondisi Pabrik Gula Madukismo.....	83

a. Tolok Ukur Keuangan.....	84
b. Tolok Ukur Perspektif Pelanggan .....	86
c. Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal .....	87
d. Tolok Ukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	88
4. Menentukan Target dan Kriteria Penilaian.....	90
5. Merumuskan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Kondisi Pabrik Gula Madukismo .....	91
B. Penilaian Kinerja Pada Pabrik Gula Madukismo dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	94
1. Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo Tahun 1997 .....	94
2. Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo Tahun 1998.....	97
3. Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo Tahun 1999.....	100
4. Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo Tahun 2000.....	104
5. Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo Tahun 2001 .....	107
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>110</b>
A. Kesimpulan.....	110
B. Saran.....	115
C. Keterbatasan .....	116

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Tujuan Evaluasi dan Pengembangan Dalam Penilaian Kinerja .....	14
Tabel 5.1	Tujuan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Pabrik Gula Madukismo .....	83
Tabel 5.2	Tolok Ukur Keuangan Pabrik Gula Madukismo .....	85
Tabel 5.3	Tolok Ukur Pelanggan Pabrik Gula Madukismo .....	86
Tabel 5.4	Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal Pabrik Gula Madukismo .....	88
Tabel 5.5	Tolok Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan Pabrik Gula Madukismo .....	89
Tabel 5.6	Target dan Kriteria dari Tolok Ukur Pabrik Gula Madukismo .....	92
Tabel 5.7	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Pabrik Gula Madukismo .....	93
Tabel 5.8	Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo tahun 1997 .....	96
Tabel 5.9	Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo tahun 1998 .....	99
Tabel 5.10	Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo tahun 1999 .....	103
Tabel 5.11	Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo tahun 2000 .....	106
Tabel 5.12	Penilaian Kinerja Pabrik Gula Madukismo tahun 2001 .....	109
Tabel 6.1	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Pabrik Gula Madukismo .....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Sebab dan Akibat .....	28
Gambar 4.1 Bagan Tahapan Proses Produksi .....	75



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Banyak para pakar ekonomi yang meramalkan bahwa persaingan dunia usaha di masa yang akan datang akan semakin ketat. Persaingan, perubahan, ketidakpastian akan mewarnai kehidupan lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis berubah dengan cepat seiring dengan kemajuan di bidang teknologi. Pemanfaatan teknologi pada lingkungan bisnis digunakan sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan, yang membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Persaingan produk yang hanya mengandalkan harga murah kualitas standar, dan kualitas tinggi harga tinggi sudah tidak relevan lagi. Persaingan membutuhkan produk dengan harga rendah, kualitas tinggi, dan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*The Winning Strategy*).

Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penilaian strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Semua organisasi, baik organisasi besar maupun organisasi kecil, menilai kinerja mereka dengan cara yang berbeda. Dalam organisasi kecil, penilaian ini mungkin secara informal yang dilakukan dalam tugas sehari-hari. Manajemen secara spontan menyebutkan bahwa bagian pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik atau buruk.

Penilaian informal ini merupakan cara yang baik untuk mendorong prestasi kerja yang diinginkan dan mencegah prestasi kerja yang tidak dikehendaki. Dalam organisasi yang besar, penilaian kinerja mungkin merupakan prosedur formal yang sistematis, dimana meliputi kinerja seluruh manajemen, yang diselenggarakan secara periodik, satu tahun sekali atau setengah tahunan. Istilah kinerja (*performance*) kerap kali dikaitkan dengan kondisi keuangan suatu perusahaan. Sebuah perusahaan dengan pengukuran-pengukuran keuangan melalui ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), dan *Profit Margin* mampu memberikan hasil yang memuaskan, setidaknya-tidaknya bagi pemilik saham perusahaan itu maupun terhadap karyawannya.

Namun demikian, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan sangat menyesatkan. Apakah dengan hasil yang diperoleh dari penghitungan keuangan dapat dianggap berhasil, dan akan diberikan imbalan? Keadaan seperti ini mengakibatkan manajer-manajer tadi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja keuangan saat ini boleh jadi telah mengorbankan atau diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Kinerja yang kurang baik saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Sebagai contoh nyatanya adalah perusahaan Xerox yang sampai pada pertengahan tahun 1970-an menikmati monopoli dalam bisnis mesin foto kopi. Xerox tidak menjual mesinnya, tetapi menyewabelikan (*leased*) mesin tersebut

dan memperoleh penghasilan dari setiap foto kopi yang dibuat oleh mesin tersebut. Penjualan dan keuntungan dari menyewakan mesin foto kopi dan bahan pendukungnya seperti kertas dan toner sangat besar dan terus bertumbuh. Tetapi para pelanggan, di samping memikirkan ongkos foto kopi yang tinggi, yang belum tersedia alternatif lainnya, juga mengeluh tentang tingginya tingkat kerusakan mesin yang mahal ini. Dari pada merancang kembali mesin tersebut agar tidak terlalu sering mengalami kerusakan, para eksekutif Xerox melihat suatu peluang untuk meningkatkan pendapatan, bahkan dalam jumlah yang lebih besar lagi. Mereka mengizinkan pembelian langsung mesin foto kopi, dan mendirikan satuan pelayanan lapangan yang ekstensif sebagai suatu sentra laba (*Profit Center*) tersendiri, untuk memperbaiki mesin foto kopi yang rusak di lokasi pelanggan. Dengan adanya permintaan layanan perbaikan tersebut, divisi ini segera menjadi penyumbang yang sangat besar terhadap pertumbuhan laba Xerox. Selain itu, karena tidak akan ada bahan yang dapat difoto kopi sementara menunggu kedatangan petugas perbaikan mesin tersebut, banyak perusahaan membeli mesin foto kopi tambahan sebagai mesin cadangan, sehingga penjualan dan laba Xerox meningkat lebih besar lagi, sehingga indikator finansial-pertumbuhan penjualan dan laba tingkat pengembalian investasi-memberikan bukti akan keberhasilan strategi tersebut.

Tetapi pelanggan tetap tidak puas dan kesal. Mereka tidak menghendaki pemasoknya menjadi hebat dengan memiliki satuan layanan lapangan yang hebat. Ketika para pesaing dari Jepang dan Amerika akhirnya mampu menawarkan

mesin yang berhasil memberikan hasil yang sama atau bahkan lebih baik, yang tidak mudah rusak, dan harganya lebih murah, mereka merebut pelanggan Xerox yang tidak puas dan loyal. Penilaian kinerja keuangan tersebut dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*Profitability*) jangka pendek dan kurang memperhatikan aspek-aspek eksternal

Dalam era persaingan global, dimana perubahan lingkungan bisnis sedemikian cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk proses, dan kepuasan pelanggan menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai apabila dipergunakan sebagai sarana mengelola perusahaan, sebab tidak memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja keuangan dapat memberikan *Misleading signal* untuk perkembangan dan inovasi yang seharusnya dilakukan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Misleading signal* di sini berarti kesalahan dalam menerima informasi yang diberikan dalam laporan keuangan yang telah dimanipulasi, sehingga menimbulkan kesalahan dalam penafsiran kinerja perusahaan.

Melihat keterbatasan-keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan, yang hanya mengukur kinerja perusahaan dari satu perspektif saja, yaitu perspektif keuangan, mendorong praktisi akademisi untuk melakukan perubahan dengan berusaha menyesuaikan alat pengukuran kinerja dengan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, muncul pengukuran-pengukuran yang sifatnya

nonkeuangan, misalnya dari sudut waktu, kepuasan pelanggan, kualitas dan lainnya.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja tersebut. Dari pendekatan *Balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996), kita dapat berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal Bisnis, perspektif belajar dan bertumbuh. Penulis yakin bahwa dalam era persaingan global dibutuhkan suatu penilaian yang lebih komprehensif untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan yang akan dilakukan di masa depan. Maka dari itu penulis mengambil judul **“RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENILAIAN KINERJA PABRIK GULA MADUKISMO”**

## **B. Batasan Masalah**

1. Data yang digunakan adalah data selama 5 tahun terakhir.
2. Kinerja yang dimaksud adalah tingkat pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dipandang dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Target ditentukan oleh perusahaan berdasarkan kinerja standar yang ditentukan bersama antara manajemen dan anggota organisasi yang

terlibat secara langsung. Kriteria yang dimaksud menunjukkan tingkat pencapaian target yang telah ditentukan. Kriteria dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu: (1) "=", artinya sama dengan target berarti baik, (2) ">", artinya lebih besar dari target berarti baik, dan (3) "<", artinya lebih kecil dari target berarti baik.

### C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang mengenai pentingnya pendekatan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja Pabrik Gula "Madukismo", maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Pabrik Gula Madukismo sebagai pedoman dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan?
2. Bagaimana kinerja Pabrik Gula Madukismo dinilai berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard*?

### D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Pabrik Gula Madukismo sebagai pedoman dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
2. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Gula Madukismo dinilai berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard*.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini akan memberikan alternatif untuk menilai kinerja secara komprehensif, yaitu berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* agar tetap *survive* dalam era persaingan global.

### 2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan pihak-pihak yang membutuhkan, terutama mahasiswa Universitas Sanata Dharma dan dapat menambah koleksi kepustakaan serta dapat dipakai sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

### 3. Bagi Penulis

Bagi penulis, penelitian ini digunakan untuk menerapkan teori yang didapatkan oleh penulis selama kuliah dan dari referensi buku-buku ke dalam praktek sesungguhnya di perusahaan.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*, yaitu pengertian kinerja dan penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, alat pengukuran kinerja baik keuangan maupun non keuangan, penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi arti penting *Balanced Scorecard*, keunggulan dan keterbatasan *Balanced Scorecard*, hubungan sebab akibat antara keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dan penjelasan mengenai masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* beserta tolok ukur yang digunakan untuk menilai keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, serta perumusan rancangan *Balanced Scorecard*.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

## **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Dalam gambaran umum perusahaan dipaparkan mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan uraian masing-masing jabatan.

## **BAB V ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai hasil temuan di lapangan dan penganalisaan terhadap masalah yang diteliti.



## **BAB VI PENUTUP**

Bab ini merupakan penutup dari penulisan ini dan akan diberikan kesimpulan, saran serta keterbatasan penelitian berdasarkan penelitian yang dilaksanakan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Menurut Jennergen, kinerja adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas organisasi dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (1980: 21). Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, kinerja adalah suatu ringkasan pengukuran kuantitas dan kualitas kontribusi pekerjaan masing-masing individu atau kelompok bagi perusahaan (1994: 147). Dari kedua pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan kontribusi pekerjaan masing-masing individu dalam organisasi, sesuai dengan misi organisasi.

#### **B. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing anggota organisasi dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis adalah dimana perusahaan mengevaluasi kinerja anggota organisasi (1996: 341). Menurut Siegel dan Marconi, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

(1989: 199). Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat dijadikan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil penilaian kinerja dapat dijadikan masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi pada masa mendatang.

### **C. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja organisasi merupakan kegiatan penting bagi perusahaan karena dengan penilaian kinerja akan dapat diketahui sejauh mana perusahaan berdasarkan kriteria atau ukuran tertentu dapat dipandang berhasil atau kurang berhasil dalam menjalankan usahanya. Tujuan pokok dari program penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang dihasilkan dalam program penilaian kinerja, selanjutnya akan digunakan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan.

Penilaian kinerja untuk tujuan evaluasi digunakan untuk menilai kinerja organisasi masa lalu. Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai cara penilaian kinerja oleh manajemen puncak.
- e. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan.

Manfaat penilaian kinerja di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. Manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam suatu proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian untuk menjamin efektivitas pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana yang baik adalah dengan pengelolaan perusahaan yang didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan, artinya manajemen perusahaan harus membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan agar mau mengerahkan kemampuannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke bagian yang lebih tinggi, hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu

manajemen puncak dalam memilih karyawan yang pantas dipromosikan, demikian pula untuk pengambilan keputusan penghentian sementara, transfer, dan pemutusan hubungan kerja permanen.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Manajemen perusahaan harus mengenali kekuatan dan kelemahan karyawannya agar dapat mengevaluasi dan memilih program pelatihan karyawan. Program pelatihan karyawan sangat penting untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan karyawan agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan dinamis.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai cara penilaian kinerja oleh manajemen puncak. Sebagian perusahaan menerapkan sistem desentralisasi, artinya manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan wewenang tersebut, penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya ini harus dipertanggungjawabkan kepada manajemen puncak dalam bentuk pengukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja tersebut dapat digunakan oleh manajemen puncak untuk memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya yang dilakukan oleh manajer bawah.

- e. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan. Penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik berupa kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, maupun kompensasi non keuangan. (Mulyadi, 1997: 419)

Sedangkan aspek pengembangan dari penilaian kinerja berguna untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan dari masing-masing anggota organisasi agar melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Informasi dalam penilaian kinerja membantu mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil karyawan untuk memperbaikinya di masa yang akan datang.

Kedua tujuan penilaian kinerja tersebut, baik untuk evaluasi ataupun untuk pengembangan saling berhubungan satu sama lain, tetapi terdapat perbedaan dalam hal orientasi waktu, metode, dan peran atasan serta bawahan. Perbedaan tersebut ditunjukkan dalam tabel 2.1, sebagai berikut ini:

Tabel 2.1

**Perbedaan Tujuan Evaluasi dan Pengembangan Dalam Penilaian Kinerja**

Segi perbedaan	Tujuan Evaluasi	Tujuan Pengembangan
Orientasi waktu	Prestasi masa lalu	Persiapan untuk prestasi masa datang
Metode	Penggunaan skala pengharkatan, perbandingan distribusi frekuensi.	Penyuluhan, kepercayaan bersama, penyusunan tujuan, dan perencanaan karier.
Peran atasan	Sebagai penilai	Sebagai penyuluh yang mendorong orang untuk mendengarkan, membantu, dan membimbing.
Peran bawahan	Pendengar, bereaksi, dan berusaha mempertahankan prestasi masa lampau.	Secara aktif terlibat dalam penyusunan rencana prestasi kerja di masa datang.

Sumber: Diolah dari LL Cumming & Donald dalam *Performance in Organization*, 1973.

Dengan mengkombinasikan tujuan penilaian kinerja baik untuk evaluasi maupun pengembangan, penilaian kinerja dapat menyediakan dasar pengambilan keputusan bagi tindakan personalia dan meningkatkan pendayagunaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Hasil penilaian kinerja juga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bahkan pedoman guna membenahi, memperbaiki, bahkan mengubah atau menghentikan suatu kebijakan manajemen perusahaan.

#### D. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja merupakan urutan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam menentukan efektivitas kinerja perusahaan dalam periode waktu tertentu yang telah berlalu. Tahap-tahap penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga aktivitas, yaitu:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
2. Penetapan kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga aktivitas utama, yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kerja sesungguhnya dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah terjadinya perilaku yang tidak diinginkan.

Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu. Tujuan dalam hal ini adalah pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan yang ingin dicapai oleh sebagian besar perusahaan adalah: (Anthony & Govindarajan, 1998: 52)



1. Mengutamakan tingkat efektifitas perusahaan (*organizational effectiveness ranked first*),
2. Produktivitas (*productivity*),
3. Kepemimpinan perusahaan yang baik (*good organizational leadership*),
4. Moral yang tinggi (*high morale*),
5. Reputasi perusahaan yang baik (*good organizational reputation*),
6. Efisiensi perusahaan yang tinggi (*high organizational efficiency*),
7. Tingkat keuntungan yang tinggi (*profit maximization*),
8. Pertumbuhan perusahaan (*organizational growth*),
9. Stabilitas perusahaan (*organizational stability*),
10. Nilai komunitas lokal (*value to local community*),
11. Pelayanan kepada umum (*services to the public*).

Setelah menentukan tujuan spesifik dari perusahaan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis pekerjaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh manajemen dari para anggotanya dalam melaksanakan tugas mereka. Pada akhir periode penilaian, penilai mengukur kinerja dan mengevaluasinya, selanjutnya dibandingkan dengan kinerja standar.

Target kinerja sebaiknya ditentukan bersama antara manajer dan anggota organisasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan yang akan dinilai. Target kinerja yang baik adalah yang tidak terlalu tinggi, yang tidak terjangkau oleh anggota organisasi atau terlalu rendah dan mudah terjangkau oleh anggota organisasi. Kinerja standar yang terlalu tinggi akan menjadikan beban bagi anggota organisasi untuk melaksanakannya, sedangkan kinerja

standar yang terlalu rendah tidak akan memotivasi anggota organisasi, sebab tanpa banyak usaha sekalipun kinerja standar dapat tercapai. Setelah mendapatkan hasil pengukuran kinerja, maka pihak manajemen mendiskusikan serta mengkomunikasikan hasil penilaian kepada segenap anggota organisasi, sehingga dengan komunikasi antara manajemen dan anggota organisasi dapat diambil langkah-langkah perbaikan demi kinerja organisasi pada masa yang akan datang.

#### **E. Alat Pengukuran Kinerja**

Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Dalam pengukuran kinerja diperlukan alat ukur yang tepat. Hal ini disebabkan karena hasil dari penilaian kinerja akan membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber-sumber daya perusahaan telah dipakai secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Alat pengukuran kinerja secara mutlak dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

##### **1. Alat Pengukuran Kinerja Keuangan**

Penilaian kinerja berdasarkan data keuangan merupakan cara penilaian yang paling banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan karena data keuangan yang digunakan untuk pengukuran mudah diperoleh melalui sistem akuntansi, yaitu dari laporan keuangan yang dibuat perusahaan. Di samping

kemudahan memperoleh data, ukuran keuangan merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dihitung karena datanya bersifat kuantitatif.

Ukuran keuangan yang sering digunakan adalah analisis Laporan keuangan yang terdiri dari Neraca, Laporan Rugi Laba, Laporan Laba Ditahan, Laporan Perubahan Arus Kas. Pengertian rasio itu sebenarnya hanya alat yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua macam data keuangan. Kebanyakan perusahaan mengharapkan manajemen dapat menciptakan laba optimum dalam jangka waktu tertentu. Karena alasan inilah, maka diadakan pengujian menyeluruh terhadap aspek-aspek keuangan perusahaan. Secara garis besar, ada empat macam yang dapat diketahui melalui rasio-rasio keuangan, yaitu:

1. Aspek likuiditas

adalah tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk dapat membayar hutang-hutang jangka pendeknya yang segera jatuh tempo. Ada dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menilai tingkat likuiditas dari suatu perusahaan, yaitu aktiva lancar dan hutang lancar. Rasio yang digunakan untuk menilai aspek likuiditas suatu perusahaan, antara lain *Current Ratio*, *Quick Ratio*, serta *Cash Ratio*.

2. Aspek solvabilitas

adalah tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk dapat membayar seluruh hutang-hutangnya, atau seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan menggunakan hutang. Rasio-rasio yang digunakan untuk menilai solvabilitas suatu perusahaan, antara lain: *Debt Ratio*, *Time Interest Earned Ratio*.

### 3. Aspek aktivitas

adalah tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk dapat mengefektifkan penggunaan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Rasio-rasio yang digunakan untuk menilai efektivitas suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, antara lain: *Inventory Turnover Ratio*, *Total Asset Turnover*.

### 4. Aspek profitabilitas

adalah tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk dapat menghasilkan laba dengan sejumlah investasi atau modal yang ditanamkan. Rasio yang termasuk dalam kelompok aspek profitabilitas, antara lain: *Return On Asset (ROA)*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment (ROI)*.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan kualitas, produk, proses, dan kepuasan pelanggan menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai apabila dipergunakan sebagai sarana mengelola perusahaan. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan, antara lain:

- a. Bahwa menilai perusahaan hanya dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan, karena kinerja yang baik saat ini mungkin telah diciptakan dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan, dengan tidak melakukan investasi untuk kepentingan jangka panjang perusahaan.

- b. Bahwa menilai kinerja hanya melihat dari sisi keuangan saja dapat menimbulkan salah pengertian mengenai suatu perusahaan karena kondisi keuangan biasanya hanya menunjukkan situasi perusahaan pada saat tertentu saja.
- c. Bahwa data keuangan telah banyak mengalami penyesuaian yang disesuaikan dengan tujuan penyesuaian tersebut. Sedangkan penyesuaian itu umumnya dimaksudkan untuk menghasilkan kinerja yang baik di mata pelanggan atau di mata pemegang saham (pemilik), tetapi kenyataannya mungkin sekali kinerja itu tidak menunjukkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.
- d. Bahwa penilaian kinerja keuangan tidak mampu mengukur apa yang telah diinvestasikan perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia dan tidak memungkinkan perusahaan untuk menilai aktiva tidak berwujud yang telah dibinanya, sehingga kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi.

Dari kekurangan tersebut, alat pengukuran kinerja keuangan masih memiliki kelebihan. Kelebihan dari alat pengukuran kinerja keuangan adalah merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Selain itu, alat pengukuran kinerja keuangan lebih mudah untuk dihitung secara kuantitas. (Mirza, 1997).

## 2. Alat Pengukuran Kinerja Non Keuangan

Di samping kinerja keuangan, perusahaan juga berkepentingan dengan kinerja non keuangan, sebab banyak data-data non keuangan, yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan, atau pun menyangkut hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan alat pengukuran kinerja non keuangan untuk menilai kinerja non keuangan perusahaan. Banyak manajer telah menemukan manfaat dari alat pengukuran kinerja non keuangan, yaitu dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang tidak terbatas pada data-data keuangan yang dibuat oleh perusahaan, yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Alat ukur kinerja non keuangan dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan alat ukur kinerja keuangan, yaitu dengan menggunakan data-data yang bersifat fisik, dari keadaan perusahaan yang sebenarnya, dan bukan menggunakan data-data akuntansi keuangan yang telah disusun dan diolah berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Alat pengukuran kinerja non keuangan juga memperhatikan aspek eksternal perusahaan, misalnya besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan penerus menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan pembinaan karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan.

Beberapa alat ukur non keuangan merupakan angka-angka yang sangat sederhana atau merupakan persentase dari kejadian yang diharapkan/ tidak diharapkan, seperti jumlah unit produk rusak, persentase jumlah produk yang

bagus yang diproduksi dari total seluruh unit yang diproduksi, berat sisa bahan dalam setiap produksi, jumlah keluhan pelanggan, dan sebagainya. Alat pengukuran kinerja non keuangan ini menyediakan *signal* bagi efisiensi proses produksi secara keseluruhan, dan hubungannya dengan pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

#### **F. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja**

Telah dikemukakan di atas, bahwa penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan semata memiliki banyak keterbatasan dan tidak memadai lagi apabila dipergunakan sebagai sarana mengelola perusahaan dan tidak mampu memberikan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan. Kesadaran akan keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan ini muncul sebagai implikasi bahwa perusahaan tidak dapat dipandang sebagai unit-unit operasi yang terpisah lagi, melainkan merupakan satu kesatuan, baik dengan unit dalam perusahaan maupun dengan lingkungan dan pelanggannya. Lingkungan perusahaan adalah semua kondisi atau faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Agar dapat bertahan dalam lingkungan global dan berhasil mencapai tujuannya, perusahaan membutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang dapat dipergunakan untuk meninjau perspektif lain selain keuangan yang memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, para

praktisi dan akademisi telah mencoba untuk memperbaiki keterbatasan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada pengukuran keuangan.

Dengan latar belakang tersebut di atas, Robert S. Kaplan (Guru besar ilmu akuntansi dari Harvard Business School) dan David P. Norton (President of Renaissance Solution, Inc.) mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan berfokus pada pengukuran keuangan dan pengukuran non keuangan, seperti kepuasan konsumen dan proses bisnis internal. Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan aspek non keuangan melahirkan sebuah sintesa baru yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* disebut sebuah sintesa baru karena keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan tidak ditinggalkan dalam *Balanced Scorecard*, melainkan dipadukan dengan alat pengukuran kinerja penting lainnya.

#### **G. Arti Penting *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (1996: 24) menyatakan bahwa:

*"The Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measures."*

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan suatu kerangka komprehensif yang menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja. Lebih lanjut, Kaplan dan Norton (1996: 25) mengemukakan bahwa:



*"The Balanced Scorecard translates mission and strategy into objectives and measures, organized into four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."*

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi).

*Balanced Scorecard* mencantumkan ukuran keuangan untuk menjelaskan hasil tindakan yang telah diambil, dan melengkapinya dengan mencantumkan ukuran operasional, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan aktivitas pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi), yang merupakan faktor kunci sukses yang mempengaruhi dan menentukan kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* mengandaikan adanya keseimbangan dalam menilai suatu perusahaan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* menggunakan empat titik pandang/perspektif dengan tolok ukurnya masing-masing. Tetapi perlu diketahui bahwa setiap perusahaan memiliki alat ukur yang tidak sama. Alat ukur ini sangat bergantung pada visi dan misi yang ingin dicapai, serta tujuan-tujuan strategis setiap perusahaan. Keseimbangan antara keempat perspektif diharapkan dapat menjadi suatu pendekatan yang lengkap untuk menjelaskan kondisi perusahaan secara keseluruhan.

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu perusahaan dari empat titik pandang, yaitu:



1. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses keuangan, kinerja organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada para pemilik perusahaan.
2. Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: dalam rangka mencapai visi yang diinginkan, bagaimanakah seharusnya penampilan perusahaan di mata pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik perusahaan dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi), untuk menjawab pertanyaan: dalam rangka mencapai visi yang diharapkan, bagaimana perusahaan mempertahankan kemampuan untuk berubah dan berkembang menjadi lebih baik.

## **H. Keunggulan dan Keterbatasan *Balanced Scorecard***

### **1. Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang dibuat untuk membangun alat pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh. *Balanced Scorecard* sebagai suatu pendekatan memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

- a. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.
- c. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka bina dalam *intangible assets*, seperti merek dan loyalitas pelanggan sebab banyak aktiva tidak berwujud yang mempunyai pengaruh besar dan sangat menentukan perkembangan perusahaan.
- d. *Balanced Scorecard* menjamin adanya keseimbangan antara tolok ukur eksternal dan tolok ukur internal.
- e. *Balanced Scorecard* membantu memperbaiki kinerja manajemen dalam suatu perusahaan dengan cara memperjelas dan menterjemahkan visi ke strategi-strategi konkrit, dan dari strategi ke tujuan-tujuan dan tolok ukur-tolok ukur yang dilengkapi dengan hasil yang telah ditentukan berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Keterbatasan *Balanced Scorecard*

Setiap pendekatan memiliki keunggulan sekaligus keterbatasan. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk melihat suatu permasalahan. Pendekatan yang dipilih adalah pendekatan yang paling

lengkap untuk mengerti permasalahan sampai sejelas-jelasnya. Jika dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja keuangan, pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah pendekatan yang lebih lengkap, yang dapat menjelaskan beberapa permasalahan yang tidak dapat dijawab oleh pendekatan keuangan.

Namun demikian, *Balanced Scorecard* sebagai suatu pendekatan bukannya tidak memiliki keterbatasan. Keterbatasan terbesar pendekatan *Balanced Scorecard*, adalah seringkali tidak ada korelasi yang jelas antara ukuran non keuangan dengan hasil. Tercapainya target dalam pengukuran non keuangan tidak dapat menjamin profitabilitas perusahaan jangka panjang. Hal ini menjadi keterbatasan terbesar dalam *Balanced Scorecard* karena terdapat asumsi bawaan bahwa profitabilitas jangka panjang akan tercapai dengan tercapainya target dalam tolok ukur-tolok ukur dalam perspektif *Balanced Scorecard*

#### **I. Hubungan Sebab dan Akibat Antara Keempat Perspektif *Balanced Scorecard***

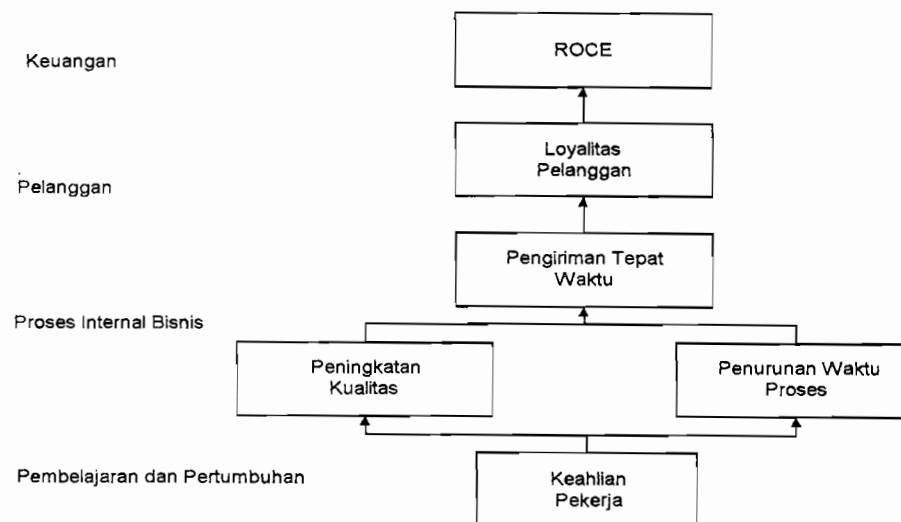
*Balanced Scorecard* hendaknya dikaitkan dengan hubungan sebab-akibat variabel-variabel yang diukur. Hal ini terjadi karena *Balanced Scorecard* merupakan sistem penilaian kinerja yang bersifat integral. Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidak dapat dipandang sebagai suatu perspektif yang berdiri sendiri, yang tidak ada kaitannya dengan perspektif yang lain. Di antara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut

terdapat hubungan sebab-akibat yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Terjadinya suatu permasalahan di suatu bagian akan menjadi permasalahan di bagian lain. Dengan mengetahui penyebab utama suatu permasalahan dan akibat yang ditimbulkannya, maka akan lebih mudah mencari alternatif pemecahannya.

Setiap pengukuran yang dipilih dalam pendekatan *Balanced Scorecard* harus merupakan bagian dalam rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan visi perusahaan. Kaplan dan Norton (1996: 31) mengemukakan bahwa rantai sebab-akibat dapat dibentuk sebagai arah vertikal melalui empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Pola pemikiran yang mendasari hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* diilustrasikan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut ini:

**Gambar 2.1**

**Hubungan Sebab dan Akibat**



Sumber: Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, 2000

*Return On Capital Employed* (ROCE) merupakan pengukuran dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada, yang mencerminkan tingginya tingkat loyalitas di antara para pelanggan. Dengan demikian loyalitas menjadi ukuran dalam perspektif pelanggan. Sekarang bagaimanakah suatu perusahaan mencapai loyalitas pelanggan? Analisis terhadap preferensi konsumen mengungkapkan bahwa ketepatan waktu penyampaian pesanan merupakan salah satu faktor yang mempertinggi *customer value*. Untuk memperbaiki waktu penyampaian pesanan, perusahaan harus mampu memperpendek waktu siklus produksi dan meningkatkan kualitasnya melalui proses internal. Bagaimanakah perusahaan memperbaiki kualitas dan mengurangi waktu siklus produksi? Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pekerja di bidang operasi merupakan salah satu cara mengatasinya. Oleh karena itu, pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pekerja merupakan ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran dari keempat perspektif yang digunakan disesuaikan dengan visi perusahaan. Aplikasi *Balanced Scorecard* dimulai dari akhirnya, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, yang memberikan kontribusi pada proses bisnis internal, sehingga pelanggan menjadi puas dan loyal terhadap produk perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam kinerja keuangannya. Berikut ini akan dibahas tentang masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, beserta kemungkinan tolok ukur yang dapat digunakan untuk masing-masing perspektif.

## **J. Perspektif Keuangan**

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, sebab ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja keuangan bersumber dari laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perspektif keuangan perusahaan adalah dengan menggunakan rasio-rasio dalam aspek-aspek keuangan perusahaan, yang terdiri dari aspek likuiditas, aspek solvabilitas, aspek aktivitas, dan aspek profitabilitas.

## **K. Perspektif Pelanggan**

Sebagai pihak yang memanfaatkan produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, pelanggan merupakan unsur yang sangat penting dan tidak boleh diabaikan. Pelanggan merupakan penyumbang terbesar bagi kelangsungan hidup perusahaan. Apabila unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang memiliki nilai lebih bagi konsumen mereka.

Suatu produk dikatakan bernilai lebih apabila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya, atau suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya mendekati atau bahkan melebihi apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. Tolok ukur-tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengindikasikan tercapainya kepuasan pelanggan, antara lain pembelian ulang oleh konsumen, lamanya

waktu dari *order* diterima sampai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dikirimkan kepada pelanggan, serta jumlah produk cacat yang dikembalikan oleh konsumen karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang dijanjikan perusahaan.

#### L. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Jadi perusahaan biasanya akan mengembangkan tujuan yang ada dalam perspektif proses bisnis internal ini, setelah perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuannya dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Kaplan dan Norton (1996: 92) mengemukakan bahwa:

*"For the Balanced Scorecard, we recommend that managers define a complete internal-process value chain that starts with the innovation process – identifying current and future customers' needs and developing new solutions for these needs – proceeds through the operations process – delivering existing product and services to existing customers – and ends with postsale services – offering services after the sale add to the value customers receive from a company's product and service offerings".*

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Inovasi (*innovation process*)
2. Operasi (*operations process*)
3. Pelayanan purna jual (*postsale service*)



### 1. Proses Inovasi (*Innovation Process*)

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi kebutuhan konsumen saat ini dan kebutuhan masa yang akan datang. Perusahaan kemudian akan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggan tersebut. Tolok ukur yang dapat digunakan pada tahap ini antara lain: banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, besarnya penjualan produk-produk baru tersebut, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, atau lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru tersebut.

### 2. Proses Operasi (*Operation Process*)

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, yang dimulai saat penerimaan *order* dari pelanggan dan berakhir saat produk atau jasa tersebut dikirimkan kepada pelanggan. Proses operasi perusahaan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: (1) proses pembuatan barang atau jasa, dan (2) proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

Proses pembuatan produk atau jasa merupakan sesuatu yang bersifat *repetitif* dan rutin dalam operasional perusahaan yang melibatkan sejumlah besar tenaga kerja. Oleh karena itu tenaga kerja harus mendapat perhatian

dalam perspektif proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu:

- a. Kepuasan tenaga kerja, yang merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan jasa kepada pelanggan. Tolok ukur yang mengindikasikan kepuasan tenaga kerja, antara lain adalah tingkat absensi tenaga kerja. Semakin tinggi tingkat absensi tenaga kerja mengindikasikan ketidakpuasan tenaga kerja terhadap perusahaan.
- b. Retensi pekerja, adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai retensi tenaga kerja, antara lain tingkat *turnover* tenaga kerja. *Turnover* diartikan sebagai aliran tenaga kerja masuk dan keluar perusahaan. *Turnover* ini merupakan indikasi dari kestabilan tenaga kerja. Semakin tinggi *turnover* tenaga kerja berarti semakin sering terjadi pergantian tenaga kerja dan akan merugikan perusahaan, sebab apabila seorang tenaga kerja meninggalkan perusahaan, akan menimbulkan berbagai biaya, antara lain: biaya penarikan tenaga kerja baru, biaya pelatihan tenaga kerja baru, serta adanya produksi yang hilang selama masa pergantian tenaga kerja tersebut.

Tolok ukur pengukuran kinerja yang dapat digunakan dalam menilai proses pembuatan produk diantaranya: tingkat kerusakan barang yang diproduksi, pengerjaan ulang, bahan mentah yang terbuang, *yields* (rasio antara input yang masuk dalam proses produksi dibandingkan dengan output

yang dihasilkan), MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*). Sedangkan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan dapat diukur dengan waktu pemrosesan *order*, atau waktu pengiriman barang kepada konsumen. Karena banyaknya tolok ukur yang dapat digunakan, perusahaan tidak akan memakai semua tolok ukur yang ada, namun perusahaan harus memilih tolok ukur yang sesuai dengan strategi yang dijalankan perusahaan

### **3. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)**

Tahap akhir dalam proses bisnis internal adalah pelayanan purna jual. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa telah dilaksanakan. Aktivitas yang termasuk dalam proses pelayanan purna jual adalah proses garansi, aktivitas perbaikan, dan proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Tolok ukur yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, antara lain: waktu dari keluhan pelanggan diterima sampai keluhan tersebut diselesaikan, efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual, ataupun rasio pengerjaan produk rusak yang dikembalikan oleh konsumen.

### **M. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa yang akan

datang dan tidak hanya investasi dalam pengertian tradisional, seperti investasi peralatan baru atau investasi pada kegiatan penelitian dan pengembangan produk baru. Investasi peralatan dan investasi pada kegiatan penelitian dan pengembangan produk baru tentu saja penting, tetapi perusahaan tidaklah cukup apabila hanya melakukan investasi dalam pengertian tradisional tersebut.

Kaplan dan Norton (1996: 127) menyatakan bahwa:

*“Organization must also invest in their infrastructure - people, systems, and procedures - if they are to achieve ambitious long-term financial growth objectives.”*

Pernyataan di atas menegaskan bahwa perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur, yaitu dalam orang-orang yang ada dalam organisasi (*people*), sistem, dan prosedur supaya perusahaan dapat mencapai pertumbuhan keuangan jangka panjang. Jadi pada dasarnya proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people*, *systems*, dan *procedures*.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, maka dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

1. *Employee Capabilities*
2. *Information System Capabilities*
3. *Motivation, Empowerment, and Allignment*

### **1. Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)**

Perusahaan tidak harus mempertahankan kinerja relatif tenaga kerja yang sudah ada, tetapi perusahaan harus memperbaiki secara terus-menerus. Perbaikan terhadap kemampuan tenaga kerja secara terus-menerus dapat tercapai apabila perusahaan mengembangkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki, dengan jalan melakukan pelatihan bagi tenaga kerja; dan merekrut tenaga kerja yang kompeten, dengan jalan melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap calon tenaga kerja. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengindikasikan tercapainya kemampuan pekerja, antara lain jumlah tenaga kerja yang ditraining, atau rasio pendidikan tenaga kerja pada tingkat pendidikan tertentu.

### **2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)**

Pekerja lini depan membutuhkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang keseluruhan hubungan masing-masing pelanggan dengan perusahaan, serta informasi tentang dari segmen mana masing-masing pelanggan tersebut berasal. Sedangkan pekerja operasional membutuhkan informasi umpan balik yang akurat, cepat, dan tepat waktu tentang produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga dengan informasi umpan balik tersebut kegiatan operasional perusahaan dapat diperbaiki. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah ketersediaan informasi yang dibutuhkan atau jangka waktu memperoleh informasi yang dibutuhkan.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Pensejajaran (*Motivation, Empowerment, and Allignment*)

Meskipun setiap pekerja yang memiliki keahlian serta akses terhadap informasi, mereka tidak akan memberi kontribusi terhadap kesuksesan organisasi apabila mereka tidak termotivasi untuk bertindak demi kepentingan organisasi atau apabila mereka tidak diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain jumlah saran per pekerja, jumlah saran yang direalisasikan, serta jumlah saran yang berhasil guna.

#### N. Perumusan Rancangan *Balanced Scorecard*

Rancangan *Balanced Scorecard* dirumuskan bagi suatu perusahaan tertentu karena rancangan *Balanced Scorecard* akan berbeda bagi perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Hal tersebut disebabkan karena rancangan *Balanced Scorecard* dirumuskan berdasarkan visi dan kondisi perusahaan yang akan dinilai.

Rancangan *Balanced Scorecard* berisi tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yang dilengkapi dengan tolok ukur-tolok ukur yang dipilih yang mengindikasikan tercapainya tujuan pada masing-masing perspektif, serta target dan kriteria penilaian. Rancangan *Balanced Scorecard* mengandaikan adanya keseimbangan dalam menilai perusahaan, yang menggunakan empat perspektif dengan tolok ukurnya masing-masing. Keseimbangan antara

keempat perspektif yang dirancang berdasarkan visi dan kondisi perusahaan diharapkan akan menjadi suatu pendekatan yang lengkap untuk menilai perusahaan secara keseluruhan.

Langkah-langkah dalam merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dapat dirinci sebagai berikut:

### **1. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan**

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki suatu visi tertentu. Pengertian visi adalah apa yang diharapkan di masa depan, dan harus diusahakan sejak perusahaan didirikan supaya apa yang diharapkan tersebut akan terjadi. Sedangkan misi adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh perusahaan supaya visi perusahaan menjadi kenyataan. Berdasarkan visi perusahaan inilah akan dirumuskan suatu rancangan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan tertentu.

### **2. Mengidentifikasi tujuan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.**

Setelah mengidentifikasi visi perusahaan, maka perusahaan dapat menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam kurun waktu yang lebih pendek untuk mewujudkan visi perusahaan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, perusahaan akan menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai pada empat perspektif, yaitu: tujuan yang ingin dicapai pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta tujuan yang ingin dicapai pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif

dalam *Balanced Scorecard* memiliki tujuan yang berbeda-beda namun semuanya mengarah pada pencapaian visi perusahaan.

### **3. Menentukan tolok ukur –tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard*.**

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur-tolok ukur masing-masing perspektif. Tolok ukur merupakan sarana yang digunakan untuk mengindikasikan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing perspektif, pemilihan tolok ukur masing-masing perspektif didasarkan pada kondisi dari perusahaan yang memungkinkan untuk diukur.

### **4. Menentukan target dan kriteria penilaian.**

Target ditentukan berdasarkan kinerja standar secara bersama antara manajemen perusahaan dan anggota organisasi yang terlibat secara langsung. Target yang ditentukan sebaiknya jangan terlalu tinggi maupun terlalu rendah. Target yang ditentukan terlalu tinggi akan menjadi beban bagi anggota organisasi untuk mencapainya, sedangkan target yang terlalu rendah tidak akan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik karena tanpa usaha yang keras sekali pun target yang ditentukan dapat tercapai. Kriteria penilaian menunjukkan tingkat pencapaian target yang telah ditentukan.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada Pabrik Gula (PG) Madukismo, sehingga objek penelitian dan kesimpulan yang diambil hanya berlaku bagi objek yang diteliti.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dilakukan adalah pada Pabrik Gula “Madukismo”.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dari bulan April sampai dengan Juli 2002 .

#### **C. Objek Penelitian**

Objek penelitian penulis adalah laporan keuangan Pabrik Gula (PG) “Madukismo”, yang terdiri dari neraca, laporan rugi laba.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### 1. Observasi

Observasi adalah mengumpulkan data dengan cara mengadakan pengamatan dan peninjauan secara langsung ke perusahaan. Dalam penelitian ini observasi yang dilakukan adalah pada perspektif non keuangan.

## 2. Wawancara

Penulis melakukan wawancara dengan pihak-pihak internal perusahaan dan pihak eksternal untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Pihak internal yang dimaksud adalah Direksi, badan pengawas, bagian personalia, bagian produksi, bagian penjualan, bagian keuangan, bagian administrasi, bagian pemasaran. Sedangkan pihak eksternal yang dimaksud adalah konsumen atau pelanggan, pemegang saham.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari arsip atau data catatan perusahaan yang memuat sejarah perusahaan dan laporan keuangan, serta catatan-catatan lain perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

## E. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Merumuskan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PG “Madukismo”.  
Langkah-langkah yang dilakukan, yaitu :
  - a) Identifikasi visi dan misi PG “Madukismo”
  - b) Identifikasi tujuan setiap perspektif berdasarkan kondisi PG “Madukismo” dalam mencapai visinya.
  - c) Menentukan tolok ukur dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal,

dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kondisi yang memungkinkan untuk diukur pada PG “Madukismo”.

- d) Menentukan target yang dapat dicapai beserta kriteria dari tolok ukur-tolok ukur tersebut berdasarkan kondisi PG “Madukismo”. Kriteria dibedakan menjadi 3 (Tiga), yaitu: (1) “=”, artinya sama dengan target berarti baik, (2) “>”, artinya lebih besar dari target berarti baik, (3) “<”, artinya lebih kecil dari target artinya baik. Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dikatakan baik jika memenuhi target dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan dan kurang baik jika tidak memenuhi target dan kriteria yang telah ditentukan perusahaan.
  - e) Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PG “Madukismo”.
2. Penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PG “Madukismo” pada 5 tahun terakhir.

Langkah-langkah yang dilakukan, yaitu :

- a) Mengolah data yang diperoleh dari PG “Madukismo”.
- b) Membandingkan data yang diolah dengan target serta kriteria yang ingin dicapai dari tolok ukur-tolok ukur setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
- c) Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penilaian.

Kesimpulan tentang kinerja masing-masing perspektif didasarkan pada jumlah tolok ukur suatu perspektif yang dapat memenuhi target dan kriteria penilaian yang telah ditentukan. Apabila jumlah tolok ukur yang memenuhi

target dan kriteria lebih banyak dibandingkan jumlah yang tidak dapat memenuhi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perspektif adalah baik, dan apabila jumlah tolok ukur yang memenuhi target dan kriteria lebih sedikit dibandingkan yang tidak dapat memenuhi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perspektif kurang baik dan apabila jumlah yang memenuhi target dan kriteria sama dengan jumlah yang tidak dapat memenuhi target dan kriteria, maka dilihat terlebih dahulu dampak suatu tolok ukur tersebut, apakah berpengaruh atau tidak terhadap perspektif tertentu.

Kesimpulan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan didasarkan pada jumlah perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard* yang dapat memenuhi target dan kriteria penilaian. Apabila jumlah perspektif yang dapat memenuhi target dan kriteria penilaian lebih banyak dibandingkan jumlah perspektif yang tidak dapat memenuhi target dan kriteria, maka kinerja perspektif dapat dikatakan baik, sedangkan apabila terjadi kondisi sebaliknya maka kinerja suatu perusahaan dapat dikatakan kurang baik. Apabila jumlah perspektif yang memenuhi target dan kriteria sama dengan jumlah yang tidak dapat memenuhi target dan kriteria, maka dilihat perkembangan perspektif tersebut dari tahun sebelumnya. Bila pada tahun yang sebelumnya banyak terdapat kriteria yang memenuhi, maka dapat dikatakan perusahaan sudah baik, bila pada tahun yang sebelumnya banyak yang tidak memenuhi, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut masih kurang baik dan apabila pada tahun yang sebelumnya masih juga terdapat perspektif yang tidak memenuhi

kriteria dan yang memenuhi kriteria masih sama, maka masih harus dicari sampai pada tahun yang sebelumnya yang tidak memiliki jumlah perspektif yang sama, supaya dapat mengetahui apakah perusahaan telah cukup berhasil atau belum.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

Pabrik gula Madukismo didirikan pada tahun 1955 oleh Yayasan Kredit Tani Indonesia (YAKTI). Yayasan ini bergerak dalam bidang perkebunan, yaitu bidang penanaman tembakau Virginia serta penanaman tebu. Namun karena terlalu sering mengalami kerugian, maka yayasan ini dibubarkan dan selanjutnya dibentuklah menjadi sebuah lembaga yang berbentuk perseroan terbatas, dengan nama PT Madu Baru. PT Madu Baru ini terdiri dari dua pabrik, yaitu Pabrik Gula Madukismo dan Pabrik Spiritus Madukismo. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada Pabrik Gula Madukismo saja.

Pabrik ini mulai dibangun pada pertengahan tahun 1955, tepatnya pada tanggal 14 Juni dengan kontraktor utama Maschinen Fabriek Sangerhausen dari Jerman Timur. Pembangunan ini berlangsung kurang lebih selama tiga tahun, dan pada tanggal 29 Mei 1958 penggunaan pabrik ini diresmikan oleh Presiden Soekarno.

Pembangunan pabrik ini sebenarnya mempunyai hubungan dengan pabrik gula di Daerah Istimewa Yogyakarta pada masa sebelum perang kemerdekaan. Pada jaman pemerintahan Hindia Belanda, di sekitar Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat kurang lebih 17 (tujuh belas) pabrik gula, antara lain:

1. Pabrik Gula Padokan
2. Pabrik Gula Ganjuran
3. Pabrik Gula Gesikan
4. Pabrik Gula Kedaton
5. Pabrik Gula Melati
6. Pabrik Gula Cebongan
7. Pabrik Gula Medari.

Semua pabrik tersebut diusahakan oleh Pemerintah Hindia Belanda. Dengan masuknya bala tentara Jepang ke wilayah Republik Indonesia pada tahun 1942 maka seluruh pabrik gula dikuasai oleh pemerintah Jepang. Namun pemerintah Jepang tidak dapat mengelola pabrik sepenuhnya, sehingga perkembangan pabrik semakin merosot. Pabrik yang semula ada 17 buah hanya tinggal 12 pabrik saja yang masih produktif, hal ini disebabkan oleh banyaknya areal tanaman tebu yang dialih fungsikan sebagai areal tanaman palawija dan areal persawahan padi untuk kepentingan bala tentara Jepang.

Keadaan ini berlangsung sampai dengan diproklamasikan Kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945. Proses pengambilalihan pabrik gula itu ternyata mengakibatkan kehancuran semua pabrik gula, yang tersisa hanya puing-puingnya saja.

Titik terang bagi perkembangan dan pertumbuhan pabrik gula ini kembali tampak ketika Sri Sultan Hamengku Buwono IX merintis prakarsa

pembangunan kembali pabrik-pabrik gula tersebut. Tujuan Sri Sultan Hamengku Buwono IX membangun kembali pabrik-pabrik tersebut adalah:

1. Untuk menampung para buruh bekas pabrik gula yang kehilangan pekerjaan
2. Menambah kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.
3. Menambah pendapatan pemerintah, baik pusat maupun daerah.

Pada waktu berdirinya pabrik ini merupakan perusahaan swasta yang berbentuk perseroan terbatas. Saham-saham dari perusahaan ini merupakan gabungan antara saham milik Sri Sultan Hamengku Buwono IX dengan milik pemerintah Republik Indonesia. Saat ini pemilikan saham sebesar 75% milik Sri Sultan Hamengku Buwono IX, 25% milik pemerintah RI, yang dikuasakan kepada Departemen Pertanian dan Departemen Keuangan RI.

Pada tahun 1962 pemerintah RI mengambil alih semua perusahaan yang ada di Indonesia, baik milik asing, swasta maupun semi swasta. Maka mulai tahun tersebut Pabrik Gula Madukismo berubah status menjadi perusahaan negara. Untuk memimpin pabrik gula, pemerintah membentuk suatu badan yang diberi nama "Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara" (BPUPPN). Dengan demikian semua pabrik gula berada di bawah kepengurusan BPUPPN. Serah terima Pabrik Gula Madukismo kepada pemerintah RI dilakukan tanggal 11 Maret 1962 oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX, selaku Presiden Direktur PT Madu Baru pada waktu itu.



Pada tahun 1966 BPUPPN bubar dan pemerintah RI memberi kesempatan kepada pabrik-pabrik gula yang bermaksud menarik diri dari Perusahaan Perkebunan Negara. Pada tanggal 3 September 1968 status pabrik kembali menjadi Perseroan Terbatas dan dinamakan PT Madu Baru yang memiliki dua unit usaha yakni Pabrik Gula Madukismo dan Pabrik Alkohol Spiritus Madukismo. Hal ini berjalan sampai dengan tahun 1984.

Sejak tanggal 4 Maret 1984 dengan persetujuan Sri Sultan Hamengku Buwono IX, selaku pemilik saham terbesar PT Madu Baru, pabrik gula kembali dikelola oleh pemerintah RI yakni PT Rajawali Nusantara Indonesia (Muhammad Yusuf) dan Sri Sultan Hamengku Buwono IX. Lama kontrak manajemen sepuluh tahun dan saat berakhirnya kontrak pada tahun 1994, kontrak manajemen antara PT Rajawali Nusantara Indonesia dengan PT madu Baru diperpanjang sepuluh tahun kedua mulai 1 April 1994 sampai dengan 31 Maret 2004.

#### **B. Lokasi Perusahaan.**

Lokasi merupakan masalah yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, karena lokasi harus mengingat faktor-faktor, antara lain faktor tenaga kerja, sumber bahan baku, pengangkutan/ transportasi, pasar dan faktor lain yang dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut PT Madu Baru dibangun dibekas lokasi bangunan Pabrik Gula Padokan, yang tepatnya di Kalurahan

Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul. Dengan menempati tanah seluas 30 Hektar. Latar belakang pemilihan lokasi tersebut adalah:

1. Sarana perhubungan

Padokan adalah sebuah desa yang letaknya tidak begitu jauh dengan kota Yogyakarta. Lokasi yang tidak terlalu jauh dengan kota ini memberikan keuntungan terutama dalam hal transportasi atau perhubungan.

2. Ketersediaan bahan baku

Produksi gula pasir membutuhkan tebu sebagai bahan baku. Ketersediaan bahan baku yang cukup memadai baik dalam hal kualitas sangat diperlukan. Oleh karena itu diperlukan lahan yang memadai, jenis tanah yang cocok serta curah hujan yang cukup, maka Wilayah Kabupaten Bantul dipandang cukup baik dan memenuhi syarat, terlebih lagi dapat menekan biaya transportasi.

3. Kebutuhan akan tenaga kerja

Sebagian besar tenaga kerja pabrik adalah karyawan musiman yang hanya bekerja pada masa giling saja. Kebutuhan tenaga kerja perusahaan ini diambil dari wilayah Kabupaten Bantul.

4. Sumber air

Lokasi Pabrik Gula Madukismo sangat menguntungkan karena dekat dengan Sungai Winongo yang sangat besar dan dapat mencukupi kebutuhan akan air yang dibutuhkan dalam proses produk jadi.



Sedangkan wilayah kerja Pabrik Gula Madukismo meliputi enam kabupaten yang terletak di dua Daerah Tingkat I, yaitu:

Daerah Tingkat I di Daerah Istimewa Yogyakarta:

1. Kabupaten Bantul
2. Kabupaten Sleman
3. Kabupaten Kulon Progo

Daerah Tingkat II di Jawa Tengah:

4. Kabupaten Purworejo
5. Kabupaten Magelang
6. Kabupaten Kebumen.

### C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengoperasikan perusahaan sehingga dapat menghasilkan produk yang diinginkan. Dengan struktur organisasi semua kegiatan yang dilakukan sehari-hari untuk tugas, wewenang, serta tanggung jawab dari semua unit kerja maupun setiap orang yang melaksanakan tugas-tugas tertentu dapat dikoordinir sehingga masing-masing personil mengetahui tanggung jawabnya sebagai penyelenggara organisasi. Struktur organisasi PT Madu Baru merupakan penggabungan antara PT Madu Baru dengan PT Rajawali Nusantara Indonesia. Bentuk dan struktur organisasi garis dan staff, dimana daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam.

PT Madu Baru merupakan Badan Usaha Milik Negara di bawah naungan Departemen Keuangan RI, dimana sebagai perusahaan pengelola adalah PT Rajawali Nusantara Indonesia. Berikut dijelaskan secara singkat mengenai fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab dari berbagai tingkat manajerial PT Madu Baru:

1. Direktur Utama

- a. Berfungsi mengelola perusahaan secara keseluruhan untuk melaksanakan kebijakan Rapat Umum Pemegang Saham.
- b. Bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham.
- c. Bawahan langsung: Administratur dan Pengawas.
- d. Merumuskan tujuan perusahaan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dan menyusun rencana jangka panjang.
- e. Berwenang mengangkat dan memberhentikan karyawan dan staff perusahaan.
- f. Bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan dan efektivitas strategi yang ditetapkan.

2. Administratur

- a. Berfungsi mengelola perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditentukan oleh Direksi.
- b. Bertanggung jawab kepada Direksi.
- c. Bawahan langsung Kepala Tata Usaha dan Keuangan, Kepala Pabrik, Kepala Bagian Tanaman.

- d. Menentukan ketentuan-ketentuan pelaksanaan kebijaksanaan Direksi, serta melaksanakan kebijaksanaan pedoman dan penyusunan anggaran tahunan.
- e. Berwenang menyetujui rancangan anggaran yang akan diusulkan kepada Direksi
- f. Bertanggung jawab atas tercapainya sasaran yang telah ditentukan serta ketepatan waktu penyelesaian rancangan anggaran perusahaan yang akan diusulkan kepada Direksi.

### 3. Kepala Tata Usaha dan Keuangan

- a. Berfungsi melaksanakan kebijaksanaan Direksi, ketentuan administratur dan bidang keuangan, personalia, akuntansi dan umum serta memimpin divisi tata usaha dan keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Bertanggung jawab kepada Administratur
- c. Bawahan langsung: Bagian Personalia, Akuntansi, Keuangan dan Umum
- d. Bertugas menjalankan kebijaksanaan Direksi dan ketentuan administratur dalam bidang personalia, akuntansi, keuangan dan umum, serta memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rancangan anggaran dan devisi anggaran perusahaan.

- e. Berwenang menetapkan prosedur pengumpulan rancangan dari divisi atau bagian lain dalam perusahaan serta rancangan anggaran bagiannya.
- f. Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengamanan dana atau keuangan perusahaan serta dokumen pendukung.

#### 4. Kepala Bagian Tanaman

- a. Bertanggung jawab kepada administratur di bidang tanaman
- b. Mengkoordinasikan penyusunan rencana areal tanaman untuk tahun yang akan datang
- c. Menyusun komposisi tanaman mengenai luas, letak, masa tanaman dan jenis sehingga penyediaan bahan baku giling yang telah ditentukan dapat dijamin

#### 5. Kepala Bagian Instalasi

- a. Bertanggung jawab kepada Administratur di bidang instalasi
- b. Mengkoordinir dan memimpin semua kegiatan di bidang instalasi
- c. Meningkatkan efisiensi kerja alat produksi untuk kelangsungan proses produksi

#### 6. Kepala Bagian Pabrikasi

- a. Berfungsi melaksanakan kebijaksanaan Direksi dan ketentuan Administratur dalam pabrik gula dan spiritus, pemeliharaan, reparasi, perluasan instalasi pabrik gula dan pabrik spiritus
- b. Bertanggung jawab kepada Administratur

- c. Bawahan langsung: Bagian Instalasi Pabrik Gula dan Pabrik Spiritus, Bagian Pabrikasi gula dan Seleksi Pabrikasi Spiritus
- d. Bertugas menjalankan kebijaksanaan Direksi dan ketentuan dalam bidang produksi gula dan spiritus, serta menyusun rencana anggaran divisinya
- e. Berwenang menetapkan rancangan anggaran bagian pabrik serta menetapkan daftar bagi hasil gula petani yang dibuat oleh bagian pabrikasi gula
- f. Bertanggung jawab atas proses produksi, pemeliharaan, alat-alat produksi, rehabilitasi dan peralatan pabrik.

#### 7. Kepala Bagian Personalia

- a. Bertanggung jawab kepada Administratur di bidang tata usaha dan personalia
- b. Mengkoordinir dan memimpin kegiatan pengelola tenaga kerja dan kesehatan karyawan
- c. Mengkoordinir kegiatan pendidikan bagi karyawan.

#### 8. Kepala Pengawas

- a. Berfungsi melaksanakan kebijaksanaan Direksi dalam bidang pengawasan terhadap pengendalian intern perusahaan
- b. Bertanggung jawab kepada Direksi
- c. Bawahan langsung: pada staff pelaksana
- d. Bertugas melaksanakan pemeriksaan terhadap efektivitas pengendalian intern akuntansi (*Accounting Internal Control*)

dan membuat rancangan anggaran bagiannya untuk diajukan kepada Direksi

- e. Berwenang untuk meminta informasi yang dibutuhkan dalam rangka tugas pemeriksaannya dari Administratur, Semua Kepala Divisi, Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Seluruh Karyawan perusahaan, serta berwenang menentukan bagiannya yang akan diusulkan
- f. Bertanggung jawab atas ketepatan laporan hasil pemeriksaan kepada Direksi.

#### 9. Kepala Seksi

- a. Berfungsi membantu Kepala Bagian dalam melaksanakan kebijaksanaan Direksi dan ketentuan Administratur, serta memimpin seksinya dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan
- b. Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian
- c. Bawahan langsung: pelaksanaan
- d. Bertugas membantu Kepala Bagian dalam menyusun rancangan anggaran bagiannya
- e. Berwenang menandatangani dokumen dan laporan sesuai dengan sistem otorisasi yang berlaku
- f. Bertanggung jawab atas kelancaran kerja seksinya.



#### **D. Fasilitas Yang Dimiliki Pabrik Gula Madukismo**

Dalam memperlancar jalannya proses produksi Pabrik Gula Madukismo, maka perusahaan berusaha melengkapi sarana-sarana atau fasilitas-fasilitas, baik yang ada di dalam pabrik maupun fasilitas untuk karyawan, dengan tujuan agar karyawan lebih giat dalam melaksanakan tugasnya dan juga untuk meningkatkan kualitas, kuantitas dan fasilitas produksi pada PT Pabrik Gula Madukismo.

##### **1. Fasilitas di dalam Pabrik**

###### **a. Bengkel dan Peralatan Pengamanan**

Bengkel merupakan sarana untuk melayani perbaikan mesin-mesin yang rusak. Pada waktu tidak giling bagian Bengkel melakukan pengecekan dan perbaikan, sehingga pada saat gilingan tiba peralatan tidak mengalami gangguan, sedangkan peralatan pengamanan pada mesin maupun karyawan dalam pabrik sudah dilengkapi.

###### **b. Laboratorium Penelitian**

Kegiatan laboratorium penelitian adalah melakukan percobaan, penelitian dan pemeriksaan. Kegiatan dari laboratorium ini meliputi:

1. Pemeriksaan terhadap banyaknya kandungan gula dalam ampas tebu
2. Pemeriksaan terhadap air ambisi serta air tebu yang keluar tiap 24 jam

### 3. Pemeriksaan terhadap Nira pada proses pembuatan gula.

Di samping kegiatan-kegiatan tersebut kegiatan lain adalah penyelidikan hama tanaman tebu, pemupukan, penyelidikan kadar gula dari tebu sebelum digiling dan penyelidikan tebu yang akan ditanam. Tujuan penelitian di laboratorium adalah untuk meningkatkan hasil produksi sehingga produktivitas akan lebih meningkat.

## 2. Fasilitas di luar Pabrik

### a. Perumahan

Fasilitas ini diberikan kepada karyawan tetap di PT Pabrik Gula Madukismo. Adapun letak dari perumahan-perumahan tersebut adalah di sekitar pabrik sehingga kesulitan-kesulitan yang timbul dapat segera diatasi.

### b. Klinik

Fasilitas ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk memberikan pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan di dalam maupun di luar pabrik. Selain itu juga memberikan pengobatan kepada karyawan yang sakit secara gratis.

## E. Bagian Personalia

### 1. Tenaga Kerja Pabrik

Berdasarkan peraturan pemerintah yaitu Surat Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja Propinsi DIY Nomor 075/ WK/ Tahun

1986 tentang tenaga kerja, maka tenaga kerja di Pabrik Gula Madukismo dibedakan menjadi:

a. Tenaga Kerja Tetap

Yaitu karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan secara terus-menerus. Tenaga tetap ini dibedakan menjadi 2 status yaitu karyawan bulanan dan karyawan harian.

b. Tenaga Kerja Tidak Tetap

Yaitu karyawan yang bekerja pada waktu tertentu, biasanya pada musim giling berlangsung. Tenaga kerja tidak tetap ini dibedakan menjadi:

1. Tenaga Kerja Kampanye

Tenaga kerja ini bekerja pada bagian tertentu yang berhubungan dengan proses produksi. Jangka waktu hubungan kerja adalah selama musim giling dari pabrik gula dan spiritus.

2. Tenaga Kerja Musiman

Tenaga kerja ini bekerja di sekitar *emplacement*, akan tetapi tidak berhubungan dengan proses produksi. Jangka waktu hubungan kerja adalah selama musim giling dari pabrik gula dan pabrik spiritus.

3. Tenaga Kerja Borongan

Tenaga kerja ini bekerja di perusahaan secara insidental, sesuai dengan kebutuhan dan *urgensi* dari perusahaan. Hubungan

kerja borongan diadakan dari hari ke hari serta diupah secara harian.

## 2. Jam Kerja dan Hari Kerja

Dalam pelaksanaannya PT Madu Baru telah menerapkan jam kerja karyawan sesuai dengan undang-undang kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah serta berdasarkan atas produk perusahaan, yaitu lama jam kerja karyawan dalam seminggu adalah 40 jam. Karena PT Madu Baru menganut pola produksi yang terus-menerus, maka kegiatan produksi tersebut dilakukan selama 24 jam tiap harinya, dari mulai giling sampai selesai giling yaitu sekitar bulan Mei sampai dengan September. Jam kerja ini untuk karyawan kampanye dan musiman. Disebabkan oleh kondisi perusahaan tersebut, maka sistem kerja terdiri atas 3 shift dan pergantian jam kerja untuk karyawan kampanye dan musiman dilakukan 7 hari. Jam kerja yang ditetapkan oleh PT Madu Baru adalah sebagai berikut:

### a. Untuk Karyawan Tetap

Hari Senin sampai dengan Kamis : Jam 06.30 – 15.00 WIB

Hari Jum'at dan Sabtu : Jam 06.30 – 11.30 WIB

Jam Istirahat : Jam 11.30 – 12.30 WIB

### b. Untuk Karyawan Tidak Tetap

Untuk karyawan tidak tetap yang terdiri dari karyawan musiman dan kampanye pada saat musim giling dibagi menjadi 3 shift, yaitu:

1. Shift Pagi : Jam 06.00 – 14.00 WIB
2. Shift Siang : Jam 14.00 – 22.00 WIB
3. Shift Malam : Jam 22.00 – 06.00 WIB

Hari libur karyawan terdiri dari:

- a. Hari Minggu
- b. Hari libur resmi yang ditetapkan oleh pemerintah
- c. Hari libur yang ditetapkan oleh perusahaan

Cuti karyawan terdiri dari:

- a. Cuti selama 12 hari kerja
- b. Cuti panjang selama 1 bulan

Seorang karyawan tetap dengan masa kerja selama 3 tahun terus-menerus berhak menikmati cuti panjang selama 1 bulan penuh. Cuti tersebut dapat diambil sekaligus atau dapat dipisahkan 2 atau 3 kali.

#### **F. Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan karyawan merupakan faktor yang penting demi kelangsungan suatu pabrik yang tidak boleh dikesampingkan. Dengan adanya kesejahteraan karyawan akan memberi motivasi pada karyawan untuk bekerja dengan baik. Kesejahteraan karyawan di Pabrik gula Madukismo ini meliputi:

1. Pelayanan dan perawatan kesehatan yang diberikan kepada karyawan dan keluarganya dengan Cuma-Cuma yaitu menyediakan Poliklinik beserta dokternya, obat-obatan dan pabrik juga bekerja

sama dengan rumah sakit yang ada di Yogyakarta seperti PKU, Bethesda dan Sarjito demi kesejahteraan karyawan.

2. Apabila karyawan dalam menjalankan tugasnya mendapatkan kecelakaan, juga disediakan Jaminan Kecelakaan Kerja. Dalam hal ini karyawan pabrik diberikan Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang meliputi: Jaminan Hari Tua, Jaminan Kematian dan Jaminan Kecelakaan Kerja.
3. Didirikannya koperasi dan tempat beribadah berupa Mushola
4. Untuk kemajuan karyawan dalam bidang pendidikan, karyawan diberikan kesempatan untuk bersekolah lagi atas biaya perusahaan.
5. Penyediaan perumahan, listrik dan air bagi karyawan yang menempati rumah dinas.
6. Bagi karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu tertentu dapat mengambil cuti
7. Bagi karyawan setelah masa giling selesai, biasanya diadakan pariwisata dan untuk anak-anak karyawan yang masih sekolah diadakan bus untuk mengantar jemputnya.

### **G. Produksi**

Pabrik Gula Madukismo memproduksi gula dengan jenis klasifikasi SHS I (*Superior Head Sugar I*) atau sering disebut dengan gula kristal putih I yang mempunyai standar warna di atas 25 *Holland standard*. Sesuai dengan ketentuan BULOG pada tahun 1982, kualitas gula dibedakan menjadi:

- a. SHS I A : tingkat n.r.d di atas 70
- b. SHS I B : tingkat n.r.d di atas 67-69.9
- c. SHS I C : tingkat n.r.d 62-66.9
- d. SHS I Standard : tingkat n.r.d 60-61.9
- e. Stes II : tingkat n.r.d 56-59.9

Kualitas pabrik gula Madukismo termasuk klasifikasi SHS I B dengan standar Nilai Remisi Direduksi (n.r.d) sekitar 67. Nilai Remisi Direduksi ini dianalisa oleh PPPGI (Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia).

#### 1. Bahan Baku Utama

Bahan baku yang dipergunakan atau diolah dalam proses produksi pada PG Madukismo adalah tebu. Tebu yang ditanam jenisnya bermacam-macam, tetapi PG Madukismo mengusahakan tebu yang jenisnya unggul dengan tujuan agar hasil yang diperoleh berkualitas tinggi. Adapun jenis tebu yang ditanam oleh PG Madukismo adalah: BZ 148, BZ 132, PS 58 dan PS 30. jenis tersebut adalah jenis tebu yang bervaretas unggul.

Bahan baku tersebut akan menjadi hasil olahan yang baik apabila memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Syarat-syarat tersebut misalnya kadar zat, penggunaan ukuran, umur atau tingkat kemasakan, tingkat *rendamen* (kadar gula) dan kemurnian.

Penebangan tebu dilaksanakan pada saat yang tepat, yaitu pada saat tanaman tebu sudah mencapai optimal tingkat kemasakannya, maka sebelum penebangan dilakukan analisa kemasakan tebu atau analisa pendahuluan. Jumlah tebu yang harus ditebang setiap harinya sekitar

25000 kuintal, hal ini disesuaikan dengan kapasitas gilingannya. Jumlah tebaran yang terlalu banyak, akan menyebabkan sisa tebu di *emplacement* akan menumpuk dan akibatnya *rendamen* (kadar gula) akan menurun, sedangkan jumlah tebu yang terlalu sedikit akan menjadi kekurangan tebu dan terpaksa harus berhenti giling. Hal ini mengakibatkan kerugian bahan bakar dan biaya buruh, maka keadaan seperti ini harus dihindari.

## 2. Bahan Pembantu

### a. Air Imbibisi

Air imbibisi digunakan untuk mengekstraksi nira yang terkandung dalam tebu pada proses penggilingan. Air imbibisi yang digunakan adalah air imbibisi dingin.

### b. Kapur Tohor

Kapur tohor digunakan sebagai bahan baku pembuatan susu kapur.

Susu kapur ( $\text{Ca}(\text{OH})_2$ ) berfungsi untuk:

1. Menetralkan nira dalam suasana asam
2. Mengendapkan kotoran dalam nira.

Pemberian susu kapur dalam nira bertujuan untuk mendapatkan endapan  $\text{Ca}_3(\text{PO})_4$  yang dapat mengikat kotoran dalam nira.

Kekentalan susu kapur yang digunakan dalam pemurnian adalah  $80^\circ \text{Be}$  (75 gr CaO dalam 1 liter air).



c. Belerang

Belerang digunakan sebagai bahan pembuatan gas  $\text{SO}_2$ . Gas  $\text{SO}_2$  berfungsi untuk:

1. Menetralkan kelebihan susu kapur
2. Memutihkan gula pada stasiun pemurnian
3. Memucatkan nira pada proses sulfitasi.

d. Flokulan

Flokulan digunakan sebagai bahan baku untuk mempercepat proses penggumpalan kotoran-kotoran halus, sehingga pengendapan dalam alat pengendap (*Door Clarifler*) menjadi lebih baik.

e.  $\text{P}_2\text{O}_5$

$\text{P}_2\text{O}_5$  digunakan pada proses pemurnian nira. Penambahan  $\text{P}_2\text{O}_5$  dalam nira mentah akan menambah jumlah endapan, sehingga nira hasil pemurnian menjadi lebih jernih.

f. NaOH

NaOH digunakan dalam proses pelunakan kerak yang terdapat pada dinding Evaporator, sehingga proses pembersihan badan Evaporator menjadi lebih mudah.

g. CMA (*Cane Milling Acid*)

CMA adalah suatu zat disinfektan untuk membunuh bakteri, baik dalam penggilingan maupun dalam pemurnian nira.

### 3. Proses Produksi

Proses produksi PG Madukismo menggunakan cara Sulfitasi untuk mendapatkan produk utama gula SHS. Secara keseluruhan proses pembuatan gula dibagi menjadi tujuh:

- (a) Stasiun persiapan
- (b) Stasiun gilingan
- (c) Stasiun pemurnian
- (d) Stasiun penguapan
- (e) Stasiun masakan
- (f) Stasiun putaran
- (g) Stasiun penyelesaian

#### a) Stasiun Persiapan

Tebu yang akan diproses menjadi gula berasal dari perkebunan rakyat di sekitar pabrik. Stasiun persiapan dimulai dengan penebangan tebu yang telah masak secara manual, yaitu tebu yang telah berumur kira-kira 10 bulan sampai 12 bulan, tergantung dengan jenisnya. Pengangkutan tebu dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan *lorry* dan truk.

Untuk tebu yang diangkut dengan *lorry* bisa langsung ditimbang pada penimbangan III, sedangkan tebu yang diangkut menggunakan truk setelah ditimbang pada penimbangan I (*Botto*) tebu dipindah ke *lorry* yang tersedia di *emplacement* untuk dibawa ke stasiun penggilingan. Selanjutnya truk yang sudah tidak bermuatan lagi ditimbang pada

penimbangan II (*Tarra*) sebelum keluar dari pabrik gula tersebut, sehingga diketahui berat tebu yang akan diproses pada stasiun gilingan.

Pada penimbangan I ini tebu didaftar menurut rayon masing-masing, ditimbang dan diurut menurut waktu penimbangannya dan menunggu siap untuk digiling. Perlu diketahui bahwa tebu tidak boleh terlalu lama tinggal di *emplacement*, sebab apabila terlalu lama akan menyebabkan penurunan *rendamen* karena sel-sel tebu menjadi mati karena terkena sinar matahari terlalu lama.

#### b) Stasiun Penggilingan

Stasiun penggilingan merupakan awal proses pembuatan gula. Fungsi dari stasiun penggilingan ini adalah untuk memperoleh nira mentah dari tebu dan memisahkan nira mentah dari ampas tebu dan sekaligus menimbang nira mentah sebelum masuk stasiun pemurnian. Ampas tebu sekitar 15-20% dari tebu digunakan sebagai bahan bakar pada stasiun ketelan.

Proses dimulai dengan diangkatnya tebu dengan *lorry* menuju stasiun penggilingan yang beratnya kurang lebih 45 kuintal (KU). Tebu kemudian diangkat dengan *Cane Hoist* yang sejumlah 2 set menuju meja tebu (*Cane Table*). Tebu dipotong-potong dan dirajang sehingga menjadi serpihan-serpihan tanpa terjadi pemerahan. Pemotongan tersebut dilakukan dengan menggunakan *Cane Type Revolving Knives Cane* (40 buah) dan *Secondary Cane* (80 buah). Pisau-pisau dipasang pada lengan-lengan yang dihubungkan dengan satu proses yang digerakkan oleh turbin

uap. Jarak antara satu ujung pisau dengan tepi *Carrie* pada *Cane Cutter* 1 dan 2 tidak sama. Hal ini dimaksudkan agar tebu yang belum terpotong pada cutter 1 dapat terpotong pada cutter 2.

Pada stasiun penggilingan terdapat lima unit gilingan yang dipasang seri dengan tujuan agar diperoleh hasil pemerahan nira mentah semaksimal mungkin atau dengan kata lain agar proses ekstraksi dapat berjalan sempurna. Setiap unit gilingan terdiri dari tiga *roll* (atas, depan dan samping) satu buah *feeding roll* dan plat ampas. Kelima gilingan *roll* tersebut digerakkan oleh turbin uap, dimana uap diperoleh dengan stasiun ketelan.

Nira mentah yang dihasilkan dari proses penggilingan mudah sekali kemasukkan bakteri (*Euconosrock*) yang memerahkan sakarosa dalam nira. Untuk mencegah atau mengurangi kerusakan sakarosa dalam nira akibat bakteri, maka dilakukan tindakan sebagai berikut:

- a. Alat atau bagian yang dilewati oleh nira mentah dibuat dari tembok, karena pada bagian ini mikroorganisme tidak dapat hidup secara koloni.
- b. Mencegah adanya genangan nira pada kotoran di bawah gilingan.
- c. Penyemprotan uap panas pada logam yang dilalui nira dari gilingan. Penyemprotan ini berfungsi juga untuk membersihkan gilingan dari kotoran-kotoran ampas tebu disamping membunuh mikroorganisme.
- d. Nira diusahakan tinggal di unit gilingan dalam waktu yang sesingkat mungkin.

- e. Sanitasi gilingan dengan menggunakan disinfektan formalin, baik secara tetes maupun pancaran.

**c) Stasiun Pemurnian**

Pemurnian nira yaitu untuk menghilangkan bagian-bagian bukan gula yang mengendap, melayang, mengapung dan terlarut dalam nira dengan sebanyak-banyaknya. Proses pemurnian nira di pabrik gula Madukismo menggunakan proses pemurnian secara *Sulfitasi* netral.

Pabrik gula Madukismo menggunakan sistem sulfitasi alkalis kontinyu yaitu suatu proses penyerahan dengan menggunakan susu kapur berlebihan kemudian dinetralkan dengan menggunakan  $\text{SO}_2$ . Pada stasiun ini nira mentah akan diperlakukan melalui beberapa tahapan proses, yang meliputi:

1. Penimbangan nira mentah, tujuan dari penimbangan nira mentah ini adalah untuk mengetahui kualitas nira dari hasil penggilingan batang tebu.
2. Pemanasan nira mentah I, tujuan dari pemanasan pendahuluan I adalah untuk mendapatkan kondisi yang optimal pada reaksi sulfitasi, menonaktifkan mikroorganisme, mencegah terjadinya perpecahan dari gula (sakarosa). Sebelum nira mentah dialirkan ke stasiun sulfitasi, nira tersebut dialirkan dahulu ke pemanas pendahuluan I dengan menggunakan pompa *Centrifugal*. Pada pemanasan pendahuluan I nira dipanaskan sampai mencapai suhu  $70^\circ\text{C}$ . pemberian susu kapur apabila nira telah mencapai pH 10,2, sedangkan pH pengontrol nira

dapat dilakukan dengan mengambil 2-4 ml nira melalui tetes penuaan nira, kemudian contoh tersebut dapat ditetesi dengan indikator *Thymol Pthalein* 0,05%, kemudian warna hasilnya dicocokkan dengan standar yang telah disiapkan, biasanya berwarna hijau agak gelap. Dalam proses pencampuran susu kapur dan nira, pH nira yang dihasilkan tidak lebih tinggi dari ketentuan, sebab pH yang tinggi akan dapat merusak gula reduksi.

3. Pemanasan nira kasar II, tujuan dari pemanasan ini adalah penyempurnaan reaksi sulfitasi, memperbanyak dan mempercepat terbentuknya endapan  $\text{CaSO}_3$ , merubah zat-zat organik yang ada dalam nira menjadi gas-gas untuk membunuh mikroorganisme yang masih tertinggal dalam nira. Nira mentah tersulfitasi sebelum diendapkan dilakukan pemanasan sampai mencapai temperatur  $100^{\circ}$ - $105^{\circ}\text{C}$ .
4. Pengendapan, tujuan dari pengendapan ini adalah untuk memisahkan nira kotor dengan nira jernih. Alat yang dipergunakan berupa penganduk yang berfungsi agar endapan yang ada *Door Clarifier* tidak memadat sehingga tidak menutup jalannya nira keluar. Beberapa hal yang menyebabkan pengendapan tidak berjalan lancar adalah:
  - a. Pemanasan pendahuluan yang kurang sempurna, sehingga gas-gas tidak dapat keluar dengan sempurna dan endapan yang terjadi akan ikut larut lagi.

- b. pH terjadi kurang dari yang ditentukan sehingga pembentukan  $\text{CaSO}_3$  tidak mendapatkan hasil yang baik.
5. Saringan *vacuum*, tujuannya untuk memisahkan nira kotor dari *Door Clarifier*, dimana *filter cake (blottong)* diambil sedangkan filtrat yang disirkulasikan ke penampungan nira kotor dari penampungan dihisap oleh silinder yang diputar, untuk kondisi vakum rendah didapat filtrat kotor, sedangkan untuk vakum tinggi didapat filtrat bersih.
  6. Nira jernih (*Dun Sap*) yang keluar dari *Door Clarifier* dipanaskan sampai mencapai temperatur  $100^0-105^0\text{C}$ , maksud dari pemanasan di atas adalah untuk mendekati titik didih nira supaya beban *evakuator* tidak terlalu berat. Nira kotor dari pengendapan disaring dengan *rotary vacuum filter* dan endapan padatnya (*blottong*) dikirim ke lahan tebu sebagai pupuk organik. Nira jernih dari pengendapan lazim disebut nira encer yang dikirim ke stasiun penguapan dan *filter juices* dari saringan vakum dimurnikan lagi bersama dengan nira mentah.

#### d) Stasiun Penguapan

Pada stasiun penguapan ini bertujuan meningkatkan nira encer bersih sehingga mencapai *Brix* (pengendapan larutan). Nira kental yang kurang lebih  $60^0$  *Brix* atau  $32^0$  Be. Selain itu dapat juga untuk mengurangi kandungan air sehingga dapat mengurangi beban penguapan pada tahap kristalisasi.

Pada *efect* terakhir dipasang *Barometrich kondesor* untuk menarik vakum sehingga aliran sistem penguapan yang diterapkan adalah

*quadmpleeffect* yang tersusun secara *intercaneble* agar dapat dibersihkan secara bergantian dan kestabilan penguapan dicapai. PT Pabrik Gula Madukismo mempunyai satu *vooker* dan dua buah seri *evaporator* (AB), dimana masing-masing seri terdiri dari lima buah badan dan karena stasiun penguapan yang dipakai di atas, maka kadang-kadang berfungsi sebagai badan 1.

Uap air dari satu badan ke badan berikutnya dapat berjalan lancar dan untuk menurunkan titik didih. Proses penguapan membutuhkan waktu yang relatif cepat agar kerusakan nira semakin kecil karena adanya pengaruh suhu. Oleh karena itu, proses penguapan dilakukan dalam keadaan *vakuum*, maksudnya tekanan dalam badan penguapan lebih kecil dibandingkan dengan tekanan udara luar. Semakin tinggi tekanan *vacuum* maka titik didih larutan akan semakin rendah sehingga air diuapkan menjadi lebih banyak.

e) **Kristalisasi Nira**

Stasiun kristalisasi nira ini mempunyai tujuan untuk mengkristalisasikan molekul-molekul sakarosa dalam unit nira kental menjadi kristal-kristal gula. Selain itu, bertujuan juga agar pengambilan gula setinggi-tingginya dan sisa gula dalam larutan akhir (tetes) serendah-rendahnya serta memudahkan pemisahan gula kotornya di bagian pemutaran sehingga didapat gula kristal dengan kemurnian tinggi.

Nira kental dari penguapan kemudian diuapkan lagi di pan kristalisasi sampai lewat jenuh sehingga timbul kristal gula. adapun



jumlah pan masakan adalah 13 buah dengan total luas pemanas 2220 m<sup>2</sup> dan dengan isi efektif 2690 m<sup>2</sup>.

Untuk mendapatkan *output* yang setinggi-tingginya maka pengkristalan dilakukan 3 kali, yaitu A, B dan D, A dan B karena kristalnya cukup putih atau kasar dipakai sebagai gula produk dan dicairkan untuk dimasak kembali, sedangkan gula D dipakai untuk bibit (*seed*).

Penguapan air menggunakan tekanan bawah atmosfer dengan vakum sebesar 65 Cm Hg. Dengan begitu titik didih selama pengkristalan akan turun antara 60%-70%, sehingga sakarosa tidak rusak akibat kena panas tinggi. Dengan penguapan terus-menerus, nira kental akan menjadi larutan jenuh, akhirnya akan muncul kristal-kristal gula.

Bahan pemanas yang digunakan adalah uap bekas mesin-mesin. Untuk pendinginan kondensor digunakan air sungai Winongo, dengan alat-alat *kondensor barometris individuil*.

Masakan merupakan campuran antara gula dan larutan yang belum mengkristal, sebelum dipisahkan dari puteran gula, didinginkan dahulu pada palung pendingin (*kultrog*). Secara periodik masakan tersebut dikirim ke putaran gula (*centrifugal*) untuk dipisahkan antara gula dan larutannya. Larutan tersebut dimasak kembali sedangkan gulanya diproses sesuai dengan jenisnya.

f) Stasiun Putaran (*Centrifugal*)

Stasiun ini bertujuan untuk memisahkan antara kristal gula dengan larutan *stroop* dengan cara pemutaran (*centrifugal*). Alat pemutaran terdiri dari suatu silinder yang diinginkan yang terdapat dari saringan dan dihubungkan dengan sumbu yang berputar. Apabila alat ini yang dijalankan maka larutan *stroop* akan terlempar menjauhi sumbu putaran. Dibanding alat pemutar yang berupa saringan, setelah proses pemutaran masih mengandung kotoran, maka perlu disiram air untuk melepaskan kotoran yang masih menempel pada kristal-kristal itu. Kristal gula yang keluar dari pemutaran masih panas dan akan mengering dengan sendirinya karena kontak langsung dengan udara luar melalui talong goyang yang panjang sampai pada stasiun penyelesaian. Pada PT Pabrik Gula Madukismo menggunakan 3 jenis putaran, yaitu:

- a. Putaran *Continue*, digunakan untuk masakan D
- b. Putaran *Discontinue Batch Manual*, digunakan untuk masakan B dan gula SHS
- c. Putaran *Continue Batch Otomatis*, digunakan untuk masakan A

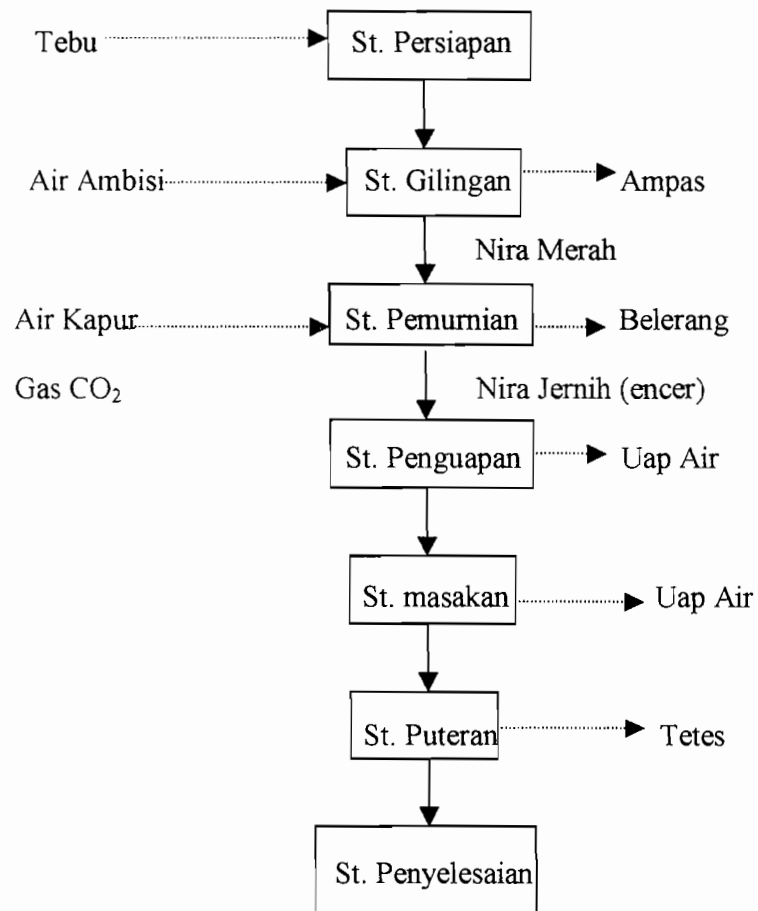
Hasil masakan pada pan kristalisasi mengalami 3 kali putaran dengan tujuan untuk mendapatkan gula produk yang putih jernih. Sedangkan filtrat (sisa larutan) terakhir yang tidak bisa dikristalkan lagi disebut tetes dimanfaatkan untuk bahan baku pembuatan alkohol dan spiritus.

### g) Stasiun Penyelesaian

Tahap penyelesaian bertujuan untuk menyelesaikan hasil gula produk SHS dari pengeringan sampai penyimpanan. Dengan menggunakan alat penyimpanan SHS dari putaran SHS dipisah-pisahkan antara gula kasar, gula normal. Gula normal dikirimkan ke gudang dan dikemas dalam karung plastik.

**Gambar 4.1**

#### Bagan Tahapan Proses Produksi



Sumber: Pabrik Gula Madukismo



## H. Pemasaran

Pemasaran hasil produksi gula PT Madu Baru dahulu ditangani oleh pemerintah, yaitu oleh Badan Urusan Logistik (BULOG), tetapi secara operasional dilaksanakan oleh Depot Logistik (DOLOG) masing-masing daerah. Gula pasir diproduksi Pabrik Gula Madukismo sesuai dengan ketentuan yang ditebus oleh DOLOG Yogyakarta, tetapi karena situasi krisis ekonomi yang berkepanjangan maka ketentuan tersebut dibatalkan atau dihapus melalui keputusan Memperindag No. 248/MPR/Kep/1998 tentang perdagangan dan distribusi minyak goreng dan gula pasir. Mengingat mayoritas saham yang dimiliki oleh Sri Sultan Hamengku Buwono X, maka PT Madu Baru bebas menjual gulanya ke pasar sesuai dengan Surat Keputusan Memperindag No. 320/ DJ PON/ XII/98 tepatnya tanggal 12 Agustus 1998. Jadi kesimpulannya adalah PT Madu Baru langsung dapat menjual gulanya kepada konsumen.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA**

PG Madukismo merupakan sebuah perusahaan yang sedang berkembang di kawasan Bantul yang bergerak di bidang argo industri. Selama ini PG Madukismo menilai kinerja perusahaannya dari laba yang dapat dihasilkan oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Para pemilik akan merasa puas terhadap hasil kerja seluruh anggota organisasi apabila pada suatu periode perusahaan dapat menghasilkan tingkat laba yang tinggi dan kinerja perusahaan akan dianggap baik.

Para pemilik kurang menyadari adanya faktor-faktor di luar laba yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan yang perlu mendapat perhatian dan dipertimbangkan dalam penilaian kinerja organisasi. Kelangsungan hidup perusahaan akan terancam apabila perusahaan kurang bahkan tidak memperhatikan faktor-faktor di luar laba yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan.

Faktor-faktor tersebut merupakan kondisi perusahaan yang sebenarnya yang meliputi kegiatan operasional perusahaan, hubungan perusahaan dengan pekerjanya, hubungan perusahaan dengan pelanggan, serta bagaimana perusahaan bereaksi terhadap perubahan lingkungan atau seberapa cepat kemampuan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan. Untuk mengetahui dan menilai kondisi PG Madukismo yang sebenarnya dibutuhkan suatu metode

penilaian yang lebih komprehensif dari sekedar laba sebagai alat pengukuran kinerja.

Pada bab ini penulis akan menyajikan suatu alternatif penilaian kinerja bagi PG Madukismo yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang selain memperhatikan kondisi keuangan perusahaan seperti laba, juga memperhatikan faktor-faktor lain di luar laba yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat aspek atau perspektif *Balanced Scorecard* tersebut akan dirumuskan dalam suatu rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PG Madukismo sebab rancangan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yang satu akan berbeda dengan rancangan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yang lain. Rancangan *Balanced Scorecard* disesuaikan dengan kondisi perusahaan serta aspek-aspek yang memungkinkan untuk dinilai dalam perusahaan yang bersangkutan.

#### **A. Merumuskan Rancangan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Kondisi PG Madukismo**

Pada Bab IV telah dijelaskan secara singkat mengenai gambaran umum PG Madukismo. Berdasarkan gambaran umum tersebut, dapat diperoleh gambaran tentang kondisi PG Madukismo, baik mengenai kondisi internal perusahaan seperti personalia dan produksi perusahaan, maupun kondisi eksternal perusahaan berupa lingkungan persaingan perusahaan, pelanggan, dan pasar tempat perusahaan menjual hasil produksinya. Untuk membuat suatu

penilaian terhadap PG Madukismo secara menyeluruh berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, perlu dirumuskan terlebih dahulu suatu rancangan *Balanced Scorecard* bagi PG Madukismo. Rancangan *Balanced Scorecard* bagi PG Madukismo didasarkan pada visi perusahaan dan kondisi PG Madukismo yang sebenarnya.

Rancangan *Balanced Scorecard* mengandaikan adanya keseimbangan antara perspektif keuangan dan nonkeuangan dalam menilai PG Madukismo. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* bagi PG Madukismo menggunakan 4 (empat) perspektif/titik pandang dengan tolok ukurnya masing-masing.

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dirancang berdasarkan kondisi PG Madukismo dimaksudkan untuk menjelaskan kondisi perusahaan dari empat sudut pandang/perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan tentang dalam rangka mencapai kesuksesan dalam aspek keuangan, kinerja keuangan PG Madukismo yang bagaimana yang patut ditunjukkan kepada pemegang saham; (2) perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana konsumen PG Madukismo memandang perusahaan; (3) perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab tentang proses bisnis PG Madukismo yang harus diunggulkan dalam memuaskan pemegang saham dan pelanggan; serta (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana PG Madukismo meningkatkan kemampuannya untuk berkembang menjadi lebih baik. Keseimbangan antara keempat perspektif yang dirancang berdasarkan

kondisi PG Madukismo diharapkan menjadi suatu pendekatan yang paling lengkap untuk menilai kondisi perusahaan secara keseluruhan.

Rancangan *Balanced Scorecard* berisi tentang apa yang perlu dinilai (tujuan penilaian) lengkap dengan tolok ukur penilaian serta target dan kriteria penilaian setiap perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan membuat rancangan tentang tujuan penilaian lengkap dengan tolok ukur serta target dan kriteria penilaian, maka penilaian dapat dilaksanakan secara konsisten pada periode yang berbeda. Langkah-langkah dalam merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* akan ditempuh sedapat mungkin mengikuti langkah-langkah yang telah direncanakan pada bab metodologi penelitian dalam bagian analisa data.

#### **1. Mengidentifikasi Visi dan Misi PG Madukismo**

Langkah ini dilaksanakan dengan cara mengadakan wawancara dengan pimpinan PG Madukismo tentang perkembangan perusahaan dalam usaha yang sedang digelutinya, serta apa yang diharapkan akan terjadi di masa yang akan datang. Pimpinan PG Madukismo mengharapkan agar bahan baku yang meningkat sehingga tujuan meningkatkan produksi gula melalui Inpres No. 9 tahun 1975 dapat betul-betul terlaksana, terutama dalam mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan nasional, khususnya gula pasir sebagai produksi utama. Menurut pimpinan PG Madukismo, visi perusahaan adalah menciptakan perusahaan sebagai perusahaan terbaik dalam bidang argo industri, siap menghadapi tantangan



dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu dalam kemampuan sendiri (*own capabilities*).

Dalam rangka mencapai visi yang diharapkan akan terwujud di kemudian hari, PG Madukismo melaksanakan usaha-usaha yang konkrit. Usaha-usaha konkrit tersebut menjadi misi PG Madukismo yaitu menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang argo industri, yang dikelola secara profesional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan terkait (*stake holders*). Dalam mewujudkan misinya tersebut, PG Madukismo menetapkan strategi-strategi yang akan dijalankan, antara lain melakukan konsolidasi penuh dan berfokus pada kompetisi inti di bidang argo industri yang didasarkan pada komitmen manajemen dan dukungan yang kuat di seluruh jajaran karyawan.

## **2. Mengidentifikasi Tujuan Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard***

Masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki tujuan yang berbeda-beda namun semua mengarah pada pencapaian visi yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan masing-masing perspektif merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh perusahaan di dalam menjalankan usahanya. Dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dapat diketahui tujuan masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Tujuan dalam perspektif keuangan tergantung pada posisi perusahaan dalam siklus kehidupan bisnis (*business life cycle*). Berdasarkan kondisi PG

Madukismo yang telah dijelaskan dalam bab empat, maka dapat disimpulkan bahwa saat ini PG Madukismo berada pada tahap *sustain* karena perusahaan masih melakukan investasi bagi kepentingan jangka panjangnya dengan mempersyaratkan tingkat keuntungan yang tinggi. Tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo dalam perspektif keuangan pada tahap *sustain* ini adalah mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Perspektif pelanggan merupakan perspektif kedua dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo dalam perspektif pelanggan adalah tercapainya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting untuk dinilai karena hasil dari penilaian kepuasan pelanggan akan dipergunakan sebagai umpan balik dan masukan bagi PG Madukismo untuk selalu meningkatkan perhatian kepada pemuasan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, PG Madukismo berusaha mengidentifikasi proses-proses internal yang penting dan harus diunggulkan bagi kelangsungan hidup perusahaan serta kepuasan pelanggan. Maka dari itu tujuan yang ingin dicapai pada proses bisnis internal ditentukan oleh perusahaan setelah perusahaan menentukan tujuan yang ingin dicapai pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo pada perspektif proses bisnis internal adalah efisiensi produksi dan kepuasan tenaga kerja.

Apabila menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja, di samping tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif

keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan juga harus menentukan tujuan yang ingin dicapai pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepemimpinan produk dan teknologi, serta keunggulan tenaga kerja.

Tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* disajikan dalam tabel 5.1 berikut ini.

**Tabel 5.1**

**Tujuan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard* PG Madukismo**

PERSPEKTIF	TUJUAN
Keuangan	- Kelangsungan hidup perusahaan
Pelanggan	- Kepuasan pelanggan
Proses Bisnis Internal	- Efisiensi produksi - Kepuasan tenaga kerja
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Kepemimpinan produk dan teknologi - Keunggulan tenaga kerja

Sumber: Diolah dari Michael Jenou dalam *Balanced Scorecard: Pengukuran kinerja yang terkait dengan strategi*, 1997

**3. Menentukan tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PG Madukismo**

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur-tolok ukur setiap perspektif. Tolok ukur merupakan sarana yang digunakan untuk mengindikasikan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Tolok ukur yang dipilih oleh PG Madukismo digunakan untuk mengindikasikan keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan pada masing-masing perspektif.

Tolok ukur keempat perspektif pada PG Madukismo dipilih berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing perspektif dan berdasarkan kondisi perusahaan yang memungkinkan untuk diukur. Sebagian besar tolok ukur yang dipakai merupakan perbandingan atau rasio antara satu variabel dengan variabel lain yang berhubungan dengannya. Tolok ukur dalam bentuk rasio akan membantu PG Madukismo untuk mengetahui penyebab kinerja yang kurang baik.

#### **a) Tolok Ukur Keuangan**

Tujuan dari perspektif keuangan adalah kelangsungan hidup perusahaan. Agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya PG Madukismo harus mampu membayar hutang jangka pendeknya yang jatuh tempo. Apabila PG Madukismo tidak mampu membayar hutang jangka pendeknya yang jatuh tempo, maka perusahaan terpaksa harus menarik pinjaman baru dengan tingkat bunga yang relatif tinggi, atau perusahaan harus menjual investasi jangka panjangnya sebagai contoh adalah aktiva tetap milik perusahaan, untuk melunasi hutang jangka pendeknya yang jatuh tempo. Apabila hal semacam ini dibiarkan terjadi terus menerus, maka akan mengakibatkan kebangkrutan bagi perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan tolok ukur yang dapat mengindikasikan likuiditas PG Madukismo.

Di samping aspek likuiditas, PG Madukismo harus mengatur struktur permodalan yang berorientasi pada tercapainya stabilitas keuangan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Struktur permodalan akan

mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajiban jangka panjangnya (aspek solvabilitas perusahaan). Risiko yang akan dihadapi oleh PG Madukismo dengan mengikutsertakan hutang sebagai salah satu sumber permodalan adalah berupa pembayaran kembali hutang ditambah bunga yang jumlahnya relatif tetap. Apabila perusahaan tidak dapat melunasi hutang dan bunga yang menjadi kewajibannya, kelangsungan hidup perusahaan akan terancam.

Profitabilitas juga merupakan indikasi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan. Profitabilitas merupakan jumlah relatif laba yang dihasilkan dari sejumlah investasi yang dihasilkan dalam suatu perusahaan. Penggunaan profitabilitas sebagai tolok ukur keuangan terhadap hasil pelaksanaan operasi PG Madukismo mengindikasikan efektivitas operasi perusahaan, dan menentukan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Tolok ukur-tolok ukur yang dipilih oleh PG Madukismo dalam perspektif keuangan disajikan pada tabel 5.2 sebagai berikut:

**Tabel 5.2**

**Tolok Ukur Keuangan PG Madukismo**

No	Tolok Ukur	Keterangan
F1	Current Ratio	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$
F2	Debt Ratio	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$
F3	Return On Total Assets (ROA)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$
F4	Net Profit Margin	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}}$

Sumber: Bambang Riyanto, Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan, 1995

### b) Tolok Ukur Perspektif Pelanggan

Tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Indikasi kepuasan pelanggan PG Madukismo dapat diukur, antara lain dengan menghitung retur penjualan yang terjadi. Indikasi kepuasan pelanggan juga dapat dilihat dari peningkatan volume penjualan PG Madukismo karena apabila pelanggan puas akan hasil produksi perusahaan maka pelanggan tersebut akan melakukan pembelian ulang atas produk perusahaan sehingga volume penjualan perusahaan akan meningkat.

Pelanggan juga akan merasa puas apabila sejumlah barang yang dipesannya dapat diterima dalam waktu yang relatif singkat. Oleh karena itu, waktu dari *order* pelanggan diterima perusahaan sampai barang diterima pelanggan juga digunakan untuk mengindikasikan kepuasan pelanggan PG Madukismo.

Tolok ukur-tolok ukur yang dipilih oleh PG Madukismo dalam perspektif pelanggan disajikan pada tabel 5.3 berikut ini:

**Tabel 5.3**

#### **Tolok Ukur Perspektif Pelanggan PG Madukismo**

No	Tolok Ukur	Keterangan
C1	Retur penjualan	$\frac{\text{Retur penjualan}}{\text{Penjualan}}$
C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	Dalam satuan waktu yang didasarkan pada waktu rata-rata dalam periode tertentu.
C3	Rasio peningkatan penjualan	$\frac{\Delta \text{ penjualan}}{\text{Penjualan periode sebelumnya}}$

Sumber: Diolah dari Pabrik Gula Madukismo

### c) Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok ukur perspektif proses bisnis internal digunakan untuk mengukur keberhasilan tujuan yang ditetapkan PG Madukismo bagi kelangsungan hidup perusahaan dan kepuasan pelanggan. Tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo pada perspektif proses bisnis internal adalah efisiensi produksi dan kepuasan tenaga kerja.

Tolok ukur-tolok ukur yang mengindikasikan terjadinya efisiensi produksi PG Madukismo adalah jumlah mesin produksi yang rusak dan menyebabkan terhentinya proses produksi, prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi, jumlah produk jadi yang rusak/cacat, serta rasio pengerjaan kembali produk cacat. Apabila efisiensi produksi dalam perspektif proses bisnis internal dapat tercapai maka PG Madukismo akan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta kepuasan pelanggan akan tercapai.

Sedangkan tolok ukur-tolok ukur yang mengindikasikan kepuasan tenaga kerja PG Madukismo adalah rasio *turnover* tenaga kerja dan tingkat absensi tenaga kerja. *Turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan masuk dan keluar perusahaan (Heidjrachman & Husnan, 1990: 33). *Turnover* ini merupakan indikasi dari kestabilan tenaga kerja. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian tenaga kerja dan akan merugikan perusahaan sebab apabila seorang tenaga kerja meninggalkan perusahaan akan menimbulkan berbagai biaya, antara lain: biaya penarikan tenaga kerja baru, biaya pelatihan tenaga kerja baru, serta adanya produksi yang hilang

selama masa pergantian tenaga kerja tersebut. Sedangkan absensi adalah ketidakhadiran tenaga kerja di tempat kerjanya. Tingkat absensi yang semakin besar akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai target produksi. Hubungan antara kepuasan tenaga kerja dan *turnover* tenaga kerja serta tingkat absensi adalah berbanding terbalik, artinya semakin rendah tingkat kepuasan tenaga kerja maka *turnover* tenaga kerja dan tingkat absensi akan semakin tinggi.

Tolok ukur-tolok ukur yang dipilih oleh PG Madukismo dalam perspektif proses bisnis internal disajikan pada tabel 5.4 berikut ini:

**Tabel 5.4**

**Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal PG Madukismo**

No	Tolok Ukur	Keterangan
I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	$\frac{\text{Jumlah mesin yang rusak}}{\text{Total seluruh mesin produksi}}$
I.2	Rasio produk jadi rusak	$\frac{\text{Jumlah produk jadi rusak}}{\text{Total persediaan produk jadi}}$
I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	$\frac{\text{Biaya pemeliharaan mesin}}{\text{Total biaya produksi}}$
I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	$\frac{\text{Jumlah pengerjaan kembali (unit)}}{\text{Total unit produksi}}$
I.5	Turnover tenaga kerja	$\frac{\text{Jumlah tenaga kerja keluar-masuk}}{\text{Total tenaga kerja}}$
I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	$\frac{\text{Jumlah hari tenaga kerja yang tidak masuk}}{\text{Jumlah hari kerja setahun}}$

Sumber: Diolah dari Pabrik Gula Madukismo

**d) Tolok Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, tujuan yang ingin dicapai oleh PG Madukismo adalah kepemimpinan produk dan teknologi serta keunggulan tenaga kerja.



Tolok ukur yang digunakan untuk mengindikasikan tercapainya tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah jumlah tenaga kerja yang ditraining, frekuensi survei pasar yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan suatu informasi dalam perusahaan, serta tingkat pendidikan tenaga kerja staff dalam perusahaan.

Tolok ukur-tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dipilih oleh PG Madukismo disajikan dalam tabel 5.5 berikut ini:

**Tabel 5.5**

**Tolok Ukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PG Madukismo**

No	Tolok Ukur	Keterangan
L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	Jumlah tenaga kerja staf pendidikan tertentu Total seluruh tenaga kerja staf
L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	Berapa orang yang ditraining dalam satu tahun
L3	Frekuensi survei pasar 1) dalam negeri 2) luar negeri	Berapakali dalam setahun dilakukan survei pasar
L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	Dalam satuan waktu yang diperoleh berdasarkan waktu rata-rata dalam tahun tertentu

Sumber: Diolah dari Pabrik Gula Madukismo

Tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menentukan keberhasilan dalam tolak ukur ketiga perspektif yang lain. Sebagai contoh adalah jumlah tenaga kerja yang ditraining merupakan tolak ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan keunggulan

tenaga kerja. Apabila perusahaan memiliki tenaga kerja yang unggul, maka tujuan efisiensi produksi dalam perspektif proses bisnis internal akan tercapai, ditandai misalnya dengan turunnya tingkat produk cacat. Dengan tercapainya efisiensi produksi maka kepuasan pelanggan juga akan tercapai yang ditandai dengan turunnya jumlah retur penjualan. Dan akhirnya PG Madukismo memiliki ukuran keuangan yang baik, yang diindikasikan dengan likuiditas tinggi, solvabilitas tinggi, serta tingkat keuntungan yang tinggi. Dengan ukuran keuangan yang baik PG Madukismo akan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan akan mendorong tercapainya misi perusahaan.

#### **4. Menentukan Target dan Kriteria Penilaian**

Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja perusahaan harus dilengkapi dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan dan kriteria penilaian agar penilaian dapat dilakukan secara konsisten atas periode yang berbeda. Target ditentukan oleh anggota organisasi berdasarkan hasil terbaik yang pernah dicapai perusahaan atau berdasarkan pengalaman masa lalu perusahaan. Target yang ditentukan sebaiknya tidak boleh terlalu tinggi maupun terlalu rendah. Target yang ditentukan terlalu tinggi akan menjadi beban bagi anggota organisasi untuk mencapainya, sedangkan target yang terlalu rendah tidak akan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik karena tanpa usaha yang keras sekali pun target yang ditentukan dapat tercapai. Dalam penelitian ini, penulis mengadakan wawancara dengan pimpinan perusahaan yang diwakili oleh bagian akuntansi perusahaan untuk menentukan target dan kriteria. Target

yang ditetapkan diperoleh dari hasil analisis yang dilakukan penulis. Dari lima tahun data yang dianalisis oleh penulis, maka perusahaan menentukan target dengan cara memilih target yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil dari data lima tahun tersebut.

Kriteria penilaian menunjukkan tingkat pencapaian target yang telah ditentukan. Kriteria penilaian akan dibedakan menjadi tiga macam, yaitu: (1) "=", artinya sama dengan target baik, (2) ">", artinya melebihi target baik, dan (3) "<", artinya kecil dari target baik. Pada tabel 5.6 disajikan target dari masing-masing tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah dipilih oleh PG Madukismo yang dilengkapi dengan kriteria setiap tolok ukur tersebut.

#### **5. Merumuskan Rancangan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Kondisi PG Madukismo**

Setelah mengidentifikasi visi perusahaan, menentukan tujuan masing-masing perspektif berdasarkan visi perusahaan tersebut, menentukan tolok ukur-tolok ukur yang digunakan untuk masing-masing perspektif, serta menentukan target yang ingin dicapai beserta kriteria penilaian. Dalam target yang ditentukan oleh perusahaan ini, penulis menganggap sudah tepat, maka rancangan *Balanced Scorecard* telah siap digunakan untuk menilai kinerja PG Madukismo. Rancangan *Balanced Scorecard* PG Madukismo disajikan pada tabel 5.7.

Tabel 5.6

## Target dan Kriteria dari Tolok Ukur PG Madukismo

No	Tolok Ukur	Target	Kriteria
F1	Current Ratio	150%	>
F2	Debt Ratio	50%	<
F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>
F4	Net Profit Margin	2%	>
C1	Retur penjualan	2%	<
C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan		
	a) Dalam kota	1 hari	<
	b) Luar kota	3 hari	<
	c) Luar pulau	5 hari	<
C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>
I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2 %	<
I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<
I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<
I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<
I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=
I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<
L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan:		
	1) S2	1%	>
	2) D3 dan S1	50%	>
	3) SMA sederajat	43%	<
	4) <SMA	10%	=
L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	=
L3	Frekuensi survei pasar per tahun		
	1) Pasar dalam negeri	1 kali	=
	2) Pasar luar negeri	1 kali	=
L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<

Sumber: Diolah dari Pabrik Gula Madukismo

Tabel 5.7

Rancangan *Balanced Scorecard* PG Madukismo

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan hidup Perusahaan	F1	Current Ratio	150%	>	
		F2	Debt Ratio	50%	<	
		F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	
		F4	Net Profit Margin	2%	>	
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari	<	
				3 hari	<	
5 hari	<					
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	
	Kepuasan tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1%	>	
				50%	>	
	43%			<		
	10%			=		
	L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	=		
Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 3) Pasar dalam negeri 4) Pasar luar negeri	1 kali	=		
			1 kali	=		
Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<		

Sumber: Diolah dari Pabrik Gula Madukismo

## **B. Penilaian Kinerja Pada PG Madukismo Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Pada bagian ini akan dilakukan penilaian kinerja PG Madukismo berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard* yang telah disusun pada bagian sebelumnya. Kinerja yang akan dinilai adalah kinerja perusahaan selama lima tahun, yaitu kinerja pada tahun 1997, 1998, 1999, 2000, dan 2001.

### **1. Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 1997**

Tabel 5.8 menyajikan penilaian kinerja PG Madukismo pada tahun 1997 berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penilaian tersebut tampak bahwa pada perspektif keuangan kinerja PG Madukismo dapat dikatakan baik karena dari empat variabel yang dinilai, tiga variabel telah memenuhi target yang ditentukan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa PG Madukismo memiliki tingkat likuiditas yang baik yang ditandai dengan *current ratio* yang memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, yaitu 1 (satu) satuan hutang lancar dijamin dengan 1,54 satuan aktiva lancar dan tingkat hutang yang baik, ini menunjukkan perusahaan dalam kepemilikan aktivasnya tidak banyak menggunakan hutang, namun perusahaan terlalu sedikit memperoleh laba pada tahun ini dan prosentase yang ditetapkan perusahaan tidak dapat dicapai.

Apabila kinerja PG Madukismo ditinjau dari perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik, karena dari lima variabel yang dinilai, semua variabel dapat memenuhi target

yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan tidak mengalami retur pembelian, ini menunjukkan kalau pelanggan merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan.

Kinerja PG Madukismo apabila ditinjau dari proses bisnis internal, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Dari enam variabel yang diteliti dua diantaranya menunjukkan kurang baik. penyebab kurang baiknya tersebut dikarenakan oleh tingkat *turnover* perusahaan yang tinggi dan banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja. ini mengindikasikan ketidakpuasan tenaga kerja pada perusahaan.

Sedangkan apabila kinerja PG Madukismo dilihat dari proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan baik karena dari kedelapan variabel yang dinilai, lima diantaranya dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan, dan dua variabel tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan yang disebabkan karena tenaga kerja staff masih terlalu didominasi lulusan SMA dan sederajat (42.47%) serta tidak adanya survei pasar dalam negeri maupun luar negeri sesuai target yang ditentukan perusahaan.

Secara keseluruhan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 1997 dapat dikatakan baik karena dari keempat perspektif yang dinilai, semua perspektif dapat dikatakan baik.

Tabel 5.8

## Penilaian Kinerja PG Madukismo tahun 1997

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Realisasi	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan Hidup Perusahaan	F1	Current Ratio	150%	>	154.61%	Baik
		F2	Debt Ratio	50%	<	39.32%	Baik
		F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	2.21%	Baik
		F4	Net Profit Margin	2%	>	1.89%	Kurang Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	0%	Baik
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari	<	1 hari	Baik
				3 hari	<	3 hari	Baik
5 hari	<			5 hari	Baik		
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	116.60%	Baik
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	1%	Baik
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	2.45%	Baik
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	6.64%	Baik
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	65.02%	Baik
	Kepuasan Tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	9.97%	Kurang Baik
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	10%	Kurang Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1%	>	1.37%	Baik
				50%	>	47.95%	Kurang Baik
				43%	<	42.47%	Baik
				10%	=	8.22%	Baik
	L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	>	192	Baik	
	Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1) Pasar dalam negeri 2) Pasar luar negeri	1 kali	=	0 kali	Kurang Baik
1 kali				=	0 kali	Kurang Baik	
Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	1 hari	Baik	



## 2. Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 1998

Tabel 5.9 disajikan penilaian kinerja PG Madukismo pada tahun 1998 ditinjau dari empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian tersebut tampak bahwa pada perspektif keuangan kinerja PG Madukismo dapat dikatakan baik karena dari empat variabel yang dinilai, tiga variabel telah memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Likuiditas perusahaan pada tahun 1998 meningkat dari tahun sebelumnya, yaitu 1 (satu) satuan hutang lancar dijamin dengan 1,89 satuan aktiva lancar milik perusahaan. Sedangkan ROA perusahaan pada tahun 1998 menurun dari ROA tahun 1997, tetapi *Net Profit Margin* yang dihasilkan perusahaan pada tahun 1998 mengalami peningkatan dari tahun 1997. Keadaan PG Madukismo pada tahun 1998 dalam aspek keuangan tidak jauh berbeda dari keadaan keuangan perusahaan pada tahun 1997, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki tingkat likuiditas dan profitabilitas yang baik, namun perusahaan terlalu banyak menggunakan hutang dalam kepemilikan aktivasnya jika dibandingkan dengan tahun 1997.

Apabila kinerja PG Madukismo ditinjau dari perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik, karena dari lima variabel yang dinilai hanya dua variabel yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu terjadi karena menurunnya penjualan yang dialami perusahaan. Variabel lain yang tidak memenuhi target dikarenakan waktu pengiriman kepada pelanggan yang berada di luar kota terlalu lama dari target yang ditentukan perusahaan.

Kinerja PG Madukismo apabila ditinjau dari proses bisnis internal, maka kinerja perusahaan pada tahun 1998 dapat dikatakan baik karena dari enam variabel yang dinilai, ada dua variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan yaitu tingginya tingkat pengerjaan kembali produk rusak karena banyaknya produk yang rusak. Variabel lain adalah tingkat absensi tenaga kerja masih terlalu tinggi dari yang ditargetkan perusahaan namun mengalami penurunan dari tahun 1997.

Sedangkan apabila kinerja PG Madukismo dilihat dari proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan baik karena dari kedelapan variabel yang dinilai, lima diantaranya dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan dan tiga variabel tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan karena tenaga kerja staff masih didominasi oleh lulusan SMA sederajat, ini nampak dengan meningkatnya prosentase dari seluruh tenaga kerja staff pada tahun 1998 (43.06%). Untuk pelatihan karyawan mengalami penurunan dibandingkan tahun 1997. Variabel lain yang tidak memenuhi target yang ditetapkan perusahaan adalah belum dilakukannya survei pasar luar negeri, karena pemilik merasa belum cukup mampu untuk melakukan penjualan di pasar luar negeri.

Kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 1998 dapat dikatakan baik karena keempat perspektif yang dinilai telah memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Tabel 5.9

## Penilaian Kinerja PG Madukismo tahun 1998

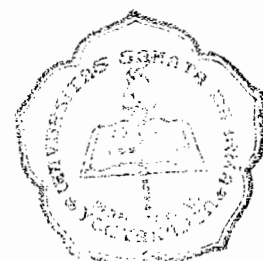
Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Realisasi	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan Hidup Perusahaan	F1	Current Ratio	150%	>	189.47 %	Baik
		F2	Debt Ratio	50%	<	40.86%	Baik
		F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	29.56%	Kurang Baik
		F4	Net Profit Margin	2%	>	35.03%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	0%	Baik
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari	<	1 hari	Baik Kurang Baik Baik
				3 hari	<	4 hari	
				5 hari	<	5 hari	
C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	24.27%	Kurang Baik		
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	1%	Baik
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	2.45%	Baik
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	3.11%	Baik
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	99.59%	Kurang Baik
	Kepuasan Tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	8.08%	Baik
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	7%	Kurang Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1%	>	1.32%	Baik Baik Kurang Baik Baik
				50%	>	50%	
				43%	<	43,06%	
				10%	=	5.56%	
		L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	>	22	Kurang Baik
	Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1> Pasar dalam negeri 2> Pasar luar negeri	1 kali	=	1 kali	Baik Kurang Baik
				1 kali	=	0 kali	
Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	1 hari	Baik	

### 3. Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 1999

Tabel 4.10 menyajikan penilaian kinerja PG Madukismo pada tahun 1999 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penilaian tersebut tampak bahwa pada perspektif keuangan kinerja PG Madukismo dapat dikatakan kurang baik karena dari empat variabel yang dinilai, tiga variabel tidak memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Likuiditas perusahaan pada tahun 1999 mengalami penurunan yaitu 1(satu) satuan hutang lancar dijamin oleh 1,26 satuan aktiva lancar. ROA perusahaan pada tahun 1999 menurun menjadi 1.95%. Sedangkan *Net Profit Margin* perusahaan mengalami peningkatan, dan masih dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PG Madukismo memiliki tingkat likuiditas dan profitabilitas yang kurang baik. Perusahaan juga terlalu banyak menggunakan hutang dalam kepemilikan aktiva yang persentasenya mengalami peningkatan secara bertahap dari tahun 1997.

Apabila kinerja PG Madukismo ditinjau dari perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik, karena dari lima variabel yang dinilai hanya satu variabel yang lain tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu peningkatan penjualan yang tidak sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan. Retur penjualan pada tahun 1999 tetap dapat dipertahankan, serta masih dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja PG Madukismo apabila ditinjau dari proses bisnis internal, maka kinerja perusahaan pada tahun 1999 dapat dikatakan kurang baik karena



dari enam variabel yang dinilai, hanya ada dua variabel yang dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan, dan ada empat variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan, yaitu rasio tingkat kerusakan mesin yang melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, ini menunjukkan kalau banyaknya mesin yang mengalami kerusakan sehingga mengganggu proses produksi, ini juga berdampak dengan meningkatnya biaya pemeliharaan mesin. Produk jadi yang rusak juga masih terlalu banyak. Variabel lain yang tidak memenuhi target adalah tingginya *turnover* tenaga kerja, ini mengindikasikan ketidakpuasan tenaga kerja pada apa yang telah diberikan oleh perusahaan, namun tingkat absensi dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan apabila kinerja PG Madukismo dilihat dari proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan baik karena dari kedelapan variabel yang dinilai, ada tiga variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan, yaitu rasio tingkat pendidikan tenaga kerja staf yang didominasi oleh karyawan berpendidikan <SMA (48.44%) serta masih didominasi oleh lulusan SMA dan sederajat namun persentasenya mengalami penurunan dari tahun 1998 (21.88%). Pada tahun 1999, perusahaan masih belum melakukan survei pasar luar negeri secara intensif sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja PG Madukismo dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 1999 dapat dikatakan baik, tetapi keadaan perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal menunjukkan keadaan yang kurang baik, namun

perusahaan tetap belajar untuk memperbaiki hal ini, hal ini nampak dengan keadaan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang dalam keadaan baik, serta perusahaan berusaha memberikan yang terbaik untuk pelanggan perusahaan.

Tabel 5.10

## Penilaian Kinerja PG Madukismo tahun 1999

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Realisasi	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan Hidup	F1	Current Ratio	150%	>	126.76%	Kurang Baik
		F2	Debt Ratio	50%	<	61.31%	Kurang Baik
	Perusahaan	F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	1.95%	Kurang Baik
		F4	Net Profit Margin	2%	>	5.33%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	0%	Baik
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari	<	1 hari	Baik
				3 hari	<	3 hari	Baik
5 hari	<			5 hari	Baik		
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	-39.69%	Kurang Baik
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	4%	Kurang Baik
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	2.48%	Kurang Baik
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	8.77%	Kurang Baik
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	90.96%	Baik
	Kepuasan Tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	9.61%	Kurang Baik
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	5%	Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1%	>	1.56%	Baik
				50%	>	28.13%	Kurang Baik
				43%	<	21.88%	Baik
				10%	=	48.44%	Kurang Baik
	L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	>	73	Baik	
	Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1> Pasar dalam negeri 2> Pasar luar negeri	1 kali 1 kali	= =	1 kali 0 kali	Baik Kurang Baik
	Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	0.5 hari	Baik

#### 4. Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 2000

Tabel 4.11 menyajikan penilaian kinerja PG Madukismo pada tahun 2000 ditinjau dari empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian tersebut tampak bahwa pada perspektif keuangan kinerja PG Madukismo pada tahun 2000 dapat dikatakan kurang baik karena dari empat variabel yang dinilai, ada dua variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Keadaan PG Madukismo pada tahun 2000 dalam aspek keuangan sudah sedikit membaik dibandingkan tahun 1999. Pada tahun 2000 perusahaan memiliki tingkat likuiditas, tingkat solvabilitas yang kurang baik, namun tingkat profitabilitas sedikit membaik.

Apabila kinerja PG Madukismo pada tahun 2000 ditinjau dari perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan juga dapat dikatakan baik, karena dari lima variabel yang dinilai, semua variabel dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Ini menunjukkan kalau pelanggan merupakan raja.

Kinerja PG Madukismo apabila ditinjau dari proses bisnis internal, maka kinerja perusahaan pada tahun 2000 dapat dikatakan baik karena dari enam variabel yang dinilai, ada empat variabel yang memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan dua variabel lagi tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, variabel tersebut adalah tingginya tingkat turnover tenaga kerja dan masih tingginya tingkat pengerjaan kembali produk rusak walaupun produk rusak yang dihasilkan pada tahun 2000 ini paling sedikit dibandingkan dengan tahun 1997, 1998 dan 1999. Jadi dapat



disimpulkan bahwa pada tahun 2000 tujuan efisiensi produksi dapat tercapai, namun tujuan kepuasan tenaga kerja tidak dapat tercapai.

Sedangkan apabila kinerja PG Madukismo dilihat dari proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan baik karena dari kedelapan variabel yang dinilai, ada tiga variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan, yaitu rasio tingkat pendidikan yang tidak berbeda dari tahun 1999. Tenaga kerja staff yang berpendidikan <SMA serta tenaga kerja staf lulusan SMA dan sederajat masih mendominasi, namun prosentasenya tidak mengalami perubahan dari keadaan pada tahun 1999. Pada tahun 2000 perusahaan tetap melakukan survei pasar dalam negeri, namun survei pasar luar negeri belum dilaksanakan juga.

Kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 2000 dalam keadaan baik karena ada tiga perspektif yang dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan dan hanya ada satu target yang tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 5.11

## Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 2000

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Realisasi	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan Hidup	F1	Current Ratio	150%	>	143.15%	Kurang Baik
		F2	Debt Ratio	50%	<	50.05%	Kurang Baik
	Perusahaan	F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	2.38%	Baik
		F4	Net Profit Margin	2%	>	2.54%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	0%	Baik
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari	<	1 hari	Baik
				3 hari	<	3 hari	Baik
5 hari	<			5 hari	Baik		
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	95.85%	Baik
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	1%	Baik
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	1.39%	Baik
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	3.12%	Baik
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	98.65%	Kurang Baik
	Kepuasan Tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	9.23%	Kurang Baik
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	5%	Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1%	>	1.56%	Baik
				50%	>	28.13%	Kurang Baik
				43%	<	21.88%	Baik
				10%	=	48.44%	Kurang Baik
	L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	>	62	Baik	
	Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1> Pasar dalam negeri 2> Pasar luar negeri	1 kali	=	1 kali	Baik
1 kali				=	0 kali	Kurang Baik	
Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	0.5 hari	Baik	

## 5. Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 2001

Pada tabel 5.12 terlihat kinerja PG Madukismo pada tahun 2001 ditinjau dari empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian tersebut tampak bahwa pada perspektif keuangan kinerja PG Madukismo pada tahun 2001 dapat dikatakan sangat baik karena dari empat variabel yang dinilai, semua variabel telah memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Keadaan PG Madukismo pada tahun 2001 dalam aspek keuangan meningkat pesat dari keadaan keuangan perusahaan pada tahun 1999 dalam aspek likuiditas, solvabilitas dan aspek profitabilitas. Perusahaan sudah tidak terlalu banyak lagi menggunakan hutang dalam membiayai kepemilikan aktivasnya, dibandingkan target yang telah ditentukan perusahaan.

Apabila kinerja PG Madukismo ditinjau dari perspektif pelanggan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik, dari lima variabel yang diukur, empat variabel dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan dan hanya satu variabel yang lain tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu peningkatan penjualan yang sangat jauh dari target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja PG Madukismo apabila ditinjau dari proses bisnis internal, maka kinerja perusahaan pada tahun 2001 dapat dikatakan kurang baik karena dari enam variabel yang dinilai, ada empat yang tidak dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan, dan dua variabel yang dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Hal ini mengindikasikan kalau dalam perusahaan, tenaga kerja tidak mendapatkan kepuasan.

Sedangkan apabila kinerja PG Madukismo dilihat dari proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan baik karena dari kedelapan variabel yang dinilai, ada lima variabel yang dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan dan tiga variabel yang tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Variabel tersebut adalah rasio tingkat pendidikan tenaga kerja staff yang masih banyak berpendidikan D3 dan S1 (49,23), SMA dan sederajat (42.47%), serta masih belum dilaksanakannya survei pasar luar negeri.

Kinerja PG Madukismo berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 2001 dapat dikatakan baik karena keempat perspektif yang dinilai, tiga diantaranya telah memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 5.12

## Penilaian Kinerja PG Madukismo Tahun 2001

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Realisasi	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan Hidup Perusahaan	F1	Current Ratio	150%	>	150.03%	Baik
		F2	Debt Ratio	50%	<	45.75%	Baik
		F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	3.56%	Baik
		F4	Net Profit Margin	2%	>	7.26%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	0%	Baik
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari 3 hari 5 hari	< < <	1 hari 3 hari 5 hari	Baik Baik Baik
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	-50.21%	Kurang Baik
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	1.5%	Baik
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	1.83%	Baik
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	7.76%	Kurang Baik
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	98.57%	Kurang Baik
	Kepuasan Tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	12.08%	Kurang Baik
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	8%	Kurang Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan:				
			1) S2	1%	>	1.54%	Baik
			2) D3 dan S1	50%	>	49,23%	Kurang Baik
			3) SMA sederajat	43%	<	47,69%	Kurang Baik
		4) <SMA	10%	=	1,54%	Baik	
	L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	>	192	Baik	
Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1> Pasar dalam negeri 2> Pasar luar negeri	1 kali	=	1 kali	Baik	
			1 kali	=	0 kali	Kurang Baik	
Kepemimpinan teknologi	L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	1 hari	Baik	

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan analisis data sebelumnya, pada bab ini akan ditulis kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan.

#### **A. Kesimpulan**

##### **I. Rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Pabrik Gula**

Madukismo disajikan pada tabel 6.1 berikut ini:

Tabel 6.1

Rancangan *Balanced Scorecard* PG Madukismo

Perspektif	Tujuan	No	Tolok Ukur	Target	Kriteria	Penilaian
Keuangan	Kelangsungan hidup Perusahaan	F1	Current Ratio	150%	>	
		F2	Debt Ratio	50%	<	
		F3	Return On Total Assets (ROA)	2%	>	
		F4	Net Profit Margin	2%	>	
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	C1	Retur penjualan	2%	<	
		C2	Lamanya waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan a) Dalam kota b) Luar kota c) Luar pulau	1 hari 3 hari 5 hari	< < <	
		C3	Rasio peningkatan penjualan	30%	>	
Proses Bisnis Internal	Efisiensi produksi	I.1	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	<	
		I.2	Rasio produk jadi rusak	2.45%	<	
		I.3	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	<	
		I.4	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	<	
	Kepuasan tenaga kerja	I.5	Rasio Turnover tenaga kerja	9%	=	
		I.6	Tingkat absensi tenaga kerja	5%	<	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Keunggulan tenaga kerja	L1	Rasio tenaga kerja staf yang berpendidikan: 1) S2 2) D3 dan S1 3) SMA sederajat 4) <SMA	1% 50% 43% 10%	> > < =	
		L2	Jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun	50	=	
	Kepemimpinan produk	L3	Frekuensi survei pasar per tahun 1) pasar dalam negeri 2) pasar luar negeri	1 kali 1 kali	= =	
		L4	Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi dalam perusahaan	1 hari	<	

II. Penilaian kinerja Pabrik Gula Madukismo berdasarkan rancangan *Balanced*

*Scorecard* adalah sebagai berikut:

## 1. Perspektif Keuangan

Rasio-rasio keuangan pada perspektif keuangan pada tahun

1997 dan 1998 secara keseluruhan menunjukkan keadaan yang

baik, walaupun tahun 1997 rasio keuangan *Net Profit Margin* dan tahun 1998 *Ratio Return On Total Assets* (ROA) kurang baik. Pada tahun 1999 menunjukkan keadaan perspektif keuangan yang kurang baik, karena dari empat variabel yang dinilai tiga di antaranya menunjukkan kurang baik dan hanya variabel *Net Profit Margin* yang menunjukkan keadaan yang baik.

Tahun 2000 menunjukkan keadaan perspektif keuangan yang masih kurang baik, walaupun sudah tidak seperti tahun 1999. Variabel *Return On Total Assets* (ROA) dan *Net Profit Margin* menunjukkan keadaan yang baik, sedangkan variabel *Current Ratio* dan *Debt Ratio* masih menunjukkan keadaan yang kurang baik. Pada tahun 2001 keadaan keuangan Pabrik Gula Madukismo mulai membaik dan dapat dikatakan kalau perspektif keuangan tahun 2001 dalam keadaan baik. Jadi dapat disimpulkan, kalau kinerja keuangan Pabrik Gula Madukismo selama lima tahun ini cukup baik, kecuali pada tahun 1999 dan 2000 kurang menunjukkan kesehatan yang kurang baik.

## 2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan penghitungan pada bab V, dapat kita ketahui kalau keadaan kinerja perspektif pelanggan dari tahun 1997 sampai dengan 2001 secara keseluruhan menunjukkan keadaan yang sangat baik, kecuali pada tahun 1998 variabel lamanya waktu order diterima sampai barang diterima pelanggan untuk luar kota



dari perspektif pelanggan tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ini menunjukkan kalau pelanggan sangat merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal Pabrik Gula Madukismo dapat dikatakan baik, tetapi pada tahun 1999 dan 2001 menunjukkan hal yang kurang menyenangkan. Pada tahun 1999 variabel tingkat kerusakan mesin, rasio produk jadi yang rusak, prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi dan rasio *turnover* tenaga kerja tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan pada tahun 2001 variabel prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi, rasio pengerjaan kembali produk rusak, rasio *turnover* tenaga kerja dan tingkat absensi tenaga kerja tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. dalam dua tahun tersebut nampak keadaan yang kurang baik pada perspektif proses bisnis internal, hal ini dikarenakan banyaknya karyawan yang merasa kurang puas terhadap apa yang telah diberikan perusahaan. Ini nampak pada tingginya jumlah karyawan yang keluar masuk perusahaan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Pabrik Gula Madukismo berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Pada tahun 1997, dari delapan variabel yang dinilai, variabel rasio tenaga kerja staf berpendidikan D3 dan S1, frekuensi survei pasar per tahun pada pasar dalam negeri dan luar negeri tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, tetapi lima variabel lain dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada tahun 1998 juga terdapat lima variabel yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kecuali variabel rasio tenaga kerja staf SMA sederajat, jumlah tenaga kerja yang ditraining per tahun, dan survei pasar luar negeri belum dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Pada tahun 1999 hanya variabel rasio tenaga kerja staf berpendidikan D3 dan S1, <SMA dan survei pasar luar negeri tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada tahun 2000 keadaan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sama dengan keadaan pada tahun 1999. Pada tahun 2001 rasio tenaga kerja staf berpendidikan D3 dan S1, SMA dan sederajat dan survei pasar luar negeri masih belum dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 secara keseluruhan selalu menunjukkan hal

yang positif. Ini mengindikasikan kalau Pabrik Gula Madukismo telah memiliki keunggulan tenaga kerja, kepemimpinan produk dan kepemimpinan teknologi. Dari tahun 1997-2001 hanya pada tahun 1998 variabel rasio tenaga kerja staf berpendidikan D3 dan S1 yang dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. ini harus mendapatkan perhatian yang serius dari perusahaan.

## B. Saran

Berdasarkan hasil analisis data, penulis memberikan saran yang mungkin dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan perusahaan selanjutnya, sebagai berikut:

1. Manajer puncak Pabrik Gula Madukismo sebaiknya meninjau kembali sistem penilaian kinerja yang sekarang dipakai di perusahaan sebab tidak memadai lagi untuk dipergunakan dalam menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Pendekatan *Balanced Scorecard* adalah salah satu alternatif yang ditawarkan untuk menilai kinerja Pabrik Gula Madukismo:
  - a) Dengan *Balanced Scorecard* manajer puncak dapat memahami kondisi perusahaan yang sebenarnya dalam lingkungan bisnis.
  - b) *Balanced Scorecard* juga merupakan alat bantu bagi penyusunan rencana kerja secara menyeluruh, dan bukan hanya dari segi keuangan saja.
  - c) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem penilaian kinerja yang menciptakan tolok ukur sendiri berdasarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya, dan memungkinkan untuk diukur.

3. Tanggapan karyawan terhadap pelayanan karyawan, kondisi kerja dan hubungan kerja secara keseluruhan menyatakan kurang baik, sehingga perlu diperhatikan untuk dapat diperbaiki.
4. Tetap mempertahankan yang sudah baik dalam perusahaan, khususnya pelayanan terhadap pelanggan, keunggulan tenaga kerja, kepemimpinan produk dan kepemimpinan teknologi.
5. Antara manajer dan karyawan harus saling mendukung dan memberikan motivasi. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karyawan merupakan dukungan bagi manajer, maka antara manajer dan karyawan harus saling meningkatkan komunikasinya.
6. Perusahaan harus lebih memperhatikan rasio tenaga kerja staf berpendidikan D3 dan S1 yang dari tahun 1997-2001 menunjukkan penilaian yang kurang baik. Perusahaan sebaiknya lebih banyak menarik karyawan staf yang memiliki pendidikan D3 dan S1.

### **C. Keterbatasan**

Keterbatasan-keterbatasan yang penulis alami dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Penulis mengalami kesulitan dalam mencari data-data yang lebih baik disebabkan karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya serta keadaan dari perusahaan tersebut, dimana dalam penyimpanan data/arsip yang penulis butuhkan pada perusahaan tersebut kurang teratur. Hal ini disebabkan karena setiap terjadi pergantian

pengurus yang ada di bagian personalia, data terdahulu kurang teratur dalam penyimpanannya, oleh karena itu data yang penulis sajikan sebatas data yang masih bisa dicari dan diarsipkan dengan baik oleh perusahaan, yaitu sejak adanya pergantian pengurus sampai saat dimana penulis mengadakan penelitian.

2. Penulis tidak dapat memastikan kebenaran data-data yang tercantum dalam skripsi ini. Namun demikian penulis tetap menggunakan data resmi yang penulis peroleh dari perusahaan.
3. Keterbatasan ruang lingkup penelitian, maksudnya kesimpulan yang diperoleh berdasarkan data dan analisis tidak dapat diterapkan untuk perusahaan lain yang sejenis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. "*Management Control Systems.*" Ninth Edition. Mc Graw-Hill Inc. 1998.
- Gunawan, Barbara. Menilai Kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Manajemen. September. 2000.
- Harnanto. "*Analisa Laporan Keuangan.*" Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM. 1984.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. "*Manajemen Personalia.*" Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE. 1990.
- Jeno, Michael. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*. Manajemen. September-Oktober. 1997.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. "*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.*" Boston: Harvard Business School Press. 1996.
- \_\_\_\_\_. "*Linking The Balanced Scorecard to Strategy.*" California Management Review. Vol.39. No.I. 1996.
- \_\_\_\_\_. "*Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard.*" Jakarta: Penerbit Erlangga. 2000.
- Laela, Fatma. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen.* "*Telaah: Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis.*" Vol.2. No.XI. 1998.
- Mirza, Teuku. *Balanced Scorecard.* "*Usahawan.*" No.06. Tahun XXVI. Juni. 1997.
- Mulyadi. "*Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa.*" Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN. 1997.
- \_\_\_\_\_. "*Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*". Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Riyanto, Bambang. "*Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.*" Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM. 1995.

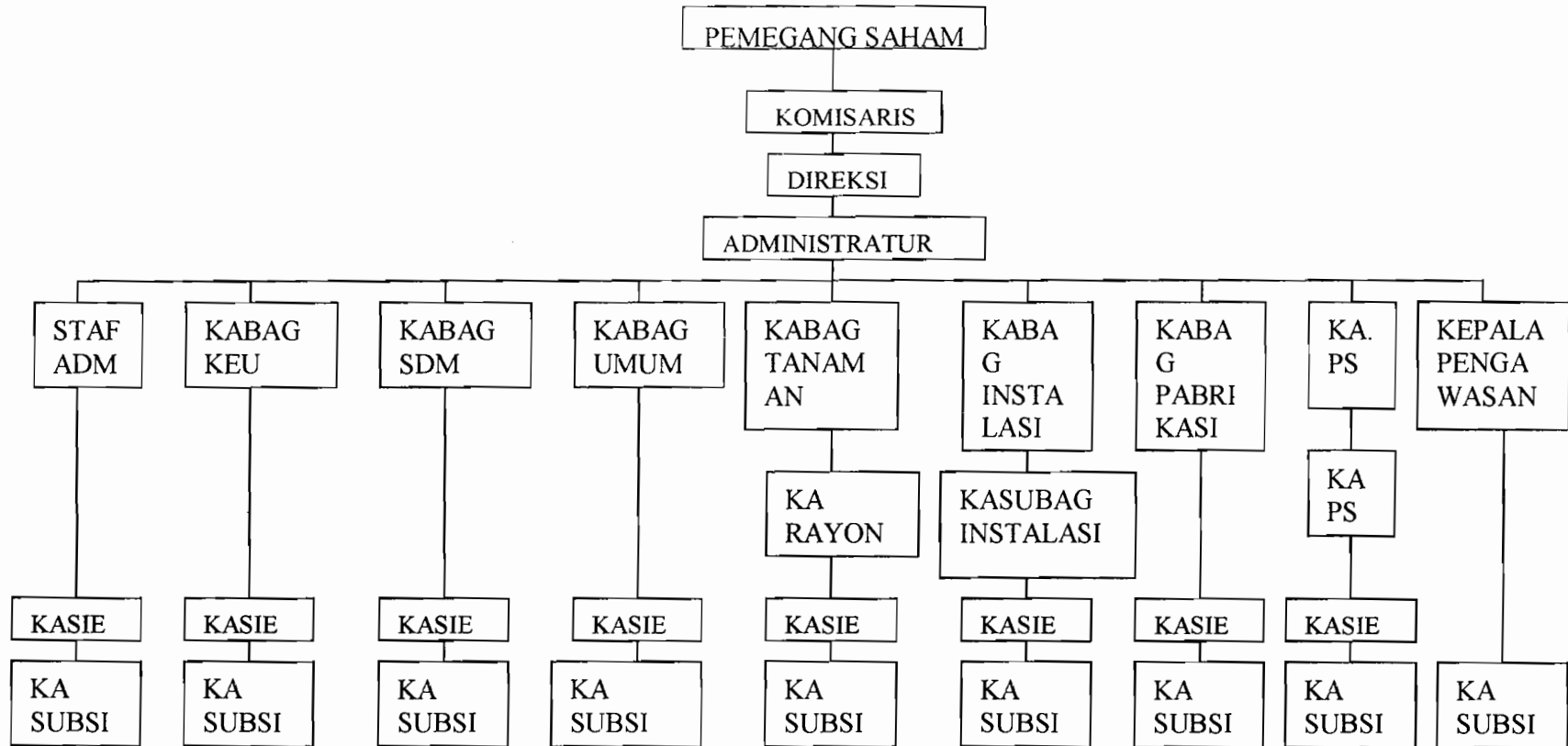
- Schermerhorn, John R; James G. Hunt; dan Richard N. Osborn. "*Managing Organizational Behavior.*" Fifth Edition. 1994.
- Secakusuma, Thomas. Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam *Balanced Scorecard*. "*Usahawan.*" No.06. Tahun XXVI. Juni. 1997.
- Siegel, Gary dan Helena Ramanauskas M., "*Behavior Accounting.*" Ohio: Cincinnati. South-Western Publishing Co. 1989.
- Soetjipto, Budi. Mengukur Kinerja Bisnis Dengan *Balanced Scorecard*. "*Usahawan.*" No.06. Tahun XXVI. Juni. 1997.
- Steers, Richard M. dan Magdalena Yamin (penterjemah). "*Efektivitas Organisasi.*" Jakarta: Erlangga. 1980.
- Wardhani dan Shinta Lusi. *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan. "*Jurnal Siasat Bisnis.*" Tahun IV. Vol.7. 1999.
- Werther, William B. dan Keith Davis. "*Human Resources And Personnel Management.*" Fifth Edition. Mc Graw-Hill Inc. 1996.
- Zainuddin. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Investasi Teknologi Informasi. "*Telaah: Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis.*" Vol.01. No.3. 1997.

# LAMPIRAN



Lampiran 1

Struktur Organisasi pada PT Madukismo adalah sebagai berikut:



Sumber: Pabrik Gula Madukismo

Lampiran 2

**TOTAL BIAYA PRODUKSI  
PABRIK GULA MADUKISMO**

<b>TAHUN</b>	<b>TOTAL BIAYA PRODUKSI</b>
1997	21.620.636
1998	30.981.906
1999	26.940.381
2000	54.411.726
2001	27.241.777

**TOTAL BIAYA PEMELIHARAAN MESIN  
PABRIK GULA MADUKISMO**

<b>TAHUN</b>	<b>BIAYA PEMELIHARAAN MESIN</b>
1997	1.435.198.115,94
1998	962.285.804,49
1999	2.363.082.503
2000	1.722.734.435,53
2001	27.241.777

**KARYAWAN YANG IKUT PELATIHAN/ KURSUS  
PABRIK GULA MADUKISMO**

<b>TAHUN</b>	<b>KARYAWAN IKUT PELATIHAN</b>
1997	192
1998	22
1999	73
2000	62
2001	22

**KARYAWAN YANG BERHENTI  
PABRIK GULA MADUKISMO**

<b>TAHUN</b>	<b>KARYAWAN YANG BERHENTI</b>
1997	192
1998	136
1999	100
2000	126
2001	75

Sumber: Pabrik Gula Madukismo

**JUMLAH HARI ABSENSI KARYAWAN  
PABRIK GULA MADUKISMO**

TAHUN	JUMLAH HARI ABSENSI
1997	30
1998	21
1999	15
2000	15
2001	24

**PENDIDIKAN KARYAWAN  
PABRIK GULA MADUKISMO**

TAHUN	PENDIDIKAN			
	S 2	S1 & D3	SMA Sederajat	< SMA
1997	1	35	31	6
1998	1	36	31	4
1999	1	18	14	31
2000	1	18	14	31
2001	1	32	31	1

**JUMLAH PRODUKSI GULA  
PABRIK GULA MADUKISMO  
( dalam Kuintal )**

TAHUN	PRODUKSI GULA
1997	261.372
1998	237.516
1999	190.975
2000	228.148
2001	194.200

**JUMLAH PRODUK CACAT  
PABRIK GULA MADUKISMO  
( dalam Kuintal )**

TAHUN	PRODUK CACAT
1997	6401
1998	5822
1999	4736
2000	3179
2001	3562

Sumber: Pabrik Gula Madukismo

**PRODUK CACAT DIOLAH KEMBALI  
PABRIK GULA MADUKISMO  
( dalam Kuintal )**

<b>TAHUN</b>	<b>PRODUK CACAT DIOLAH KEMBALI</b>
1997	4162
1998	5798
1999	4308
2000	3136
2001	3511

Sumber: Pabrik Gula Madukismo

Lampiran 3

NERACA  
**PG. MADUKISMO**  
 Per 31 Desember 1997  
 (dalam ribuan rupiah)

<b>AKTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>	
Kas & Bank	531.075	Hutang Niaga	4.361.084
Deposito	0	Hutang Bank	4.700.596
Piutang Niaga	1.707.998	Hutang Pajak	993.749
Piutang Pegawai	26.554	Hutang Pegawai	22.610
Piutang Sangsi	0	Hutang Lain-lain	270.840
Cad. Piutang Sangsi	0	Hutang Antar Badan Hukum	2.592.464
Piutang lain-lain	1.893.390	Biaya yang masih harus dibayar	358.961
Piutang Antar Badan Hukum	0	Pendapatan diterima dimuka	200.388
Piutang Pajak	1.618.441	<b>Total Hutang Jangka Pendek</b>	<b>13.500.692</b>
Pendapatan y.m.a diterima	443.678	<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>	
Biaya Dibayar Dimuka	7.610.655	Hutang Bank	0
Uang Muka Pembayaran	761.476	Rekening Dana Investasi	0
Hubungan Antar Badan Hukum	0	Dana Pensiun Madu Baru	0
Persediaan Bahan/Barang	2.617.670	<b>Total Hutang Jangka Panjang</b>	<b>0</b>
Persediaan Hasil	3.662.005	<b>HUTANG LAIN-LAIN</b>	
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>20.872.942</b>	Hutang Lain-lain	37.108
			<b>37.108</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL SENDIRI</b>	
Aktiva Tetap	23.739.409	Modal Saham	11.006.670
Cad. Penyusutan	( 12.290.220)	Cadangan-cadangan	448.255
Aktiva dalam penyelesaian	23.847	Saldo Laba Rugi tahun yang lalu	8.750.199
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>11.473.036</b>	Saldo Laba Rugi tahun ini	689.400
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		<b>Total Modal Sendiri</b>	<b>20.894.524</b>
Aktiva Lain-lain	<b>2.086.346</b>		
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>34.432.324</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>	<b>34.432.324</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

NERACA  
**PG. MADUKISMO**  
 Per 31 Desember 1998  
 (dalam ribuan rupiah)

<b>AKTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>AKTIVA LANCAR</b>			<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>		
Kas & Bank	2.057.106		Hutang Niaga	2.151.846	
Deposito	14.000.000		Hutang Bank	10.920.333	
Piutang Niaga	4.927.427		Hutang Pajak	6.368.728	
Piutang Pegawai	39.793		Hutang Pegawai	1.207.684	
Piutang Sangsi	0		Hutang Lain-lain	407.281	
Cad. Piutang Sangsi	0		Hutang Antar Badan Hukum	583.486	
Piutang lain-lain	2.443.224		Biaya yang masih harus dibayar	2.210.365	
Piutang Antar Badan Hukum	41.056		Pendapatan diterima dimuka	32.699	
Piutang Pajak	0		Total Hutang Jangka Pendek		<b>23.882.422</b>
Pendapatan y.m.a diterima	458.056		<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>		
Biaya Dibayar Dimuka	12.250.111		Hutang Bank	0	
Uang Muka Pembayaran	1.244.476		Rekening Dana Investasi	0	
Hubungan Antar Badan Hukum	0		Dana Pensiun Madu Baru	383.432	
Persediaan Bahan/Barang	4.137.018		Total Hutang Jangka Panjang		<b>383.432</b>
Persediaan Hasil	3.650.707		<b>HUTANG LAIN-LAIN</b>		
Total Aktiva Lancar		<b>45.248.974</b>	Hutang Lain-lain	37.108	
					<b>37.108</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>			<b>MODAL SENDIRI</b>		
Aktiva Tetap	24.390.908		Modal Saham	11.006.670	
Cad. Penyusutan	( 13.812.607)		Cadangan-cadangan	862.039	
Aktiva dalam penyelesaian	0		Saldo Laba Rugi tahun yang lalu	8.750.199	
Total Aktiva Tetap		<b>10.578.301</b>	Saldo Laba Rugi tahun ini	14.558.550	
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>			Total Modal Sendiri		<b>35.177.458</b>
Aktiva Lain-lain		<b>3.653.145</b>			
<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>59.480.420</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>		<b>59.480.420</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

NERACA  
**PG. MADUKISMO**  
 Per 31 Desember 1999  
 (dalam ribuan rupiah)

<b>AKTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>AKTIVA LANCAR</b>			<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>		
Kas & Bank	1.229.312		Hutang Niaga	1.918.183	
Deposito	1.000.000		Hutang Bank	12.579.839	
Piutang Niaga	735.030		Hutang Pajak	420.788	
Piutang Pegawai	16.317		Hutang Pegawai	518.043	
Piutang Sangsi	0		Hutang Lain-lain	891.793	
Cad. Piutang Sangsi	0		Hutang Antar Badan Hukum	33.799.101	
Piutang lain-lain	4.000.242		Biaya yang masih harus dibayar	343.025	
Piutang Antar Badan Hukum	1.950.326		Pendapatan diterima dimuka	115.693	
Piutang Pajak	336.193		Total Hutang Jangka Pendek		<b>50.586.465</b>
Pendapatan y.m.a diterima	8.908		<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>		
Biaya Dibayar Dimuka	20.582.597		Hutang Bank	0	
Uang Muka Pembayaran	458.023		Rekening Dana Investasi	0	
Hubungan Antar Badan Hukum	0		Dana Pensiun Madu Baru	0	
Persediaan Bahan/Barang	4.930.519		Total Hutang Jangka Panjang		<b>0</b>
Persediaan Hasil	28.874.663		<b>HUTANG LAIN-LAIN</b>		
Total Aktiva Lancar		<b>64.122.130</b>	Hutang Lain-lain	35.376	
					<b>35.376</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>			<b>MODAL SENDIRI</b>		
Aktiva Tetap	25.953.557		Modal Saham	11.006.670	
Cad. Penyusutan	(15.455.500)		Cadangan-cadangan	8.750.199	
Aktiva dalam penyelesaian	517		Saldo Laba Rugi tahun yang lalu	8.530.680	
Total Aktiva Tetap		<b>10.498.574</b>	Saldo Laba Rugi tahun ini	2.298.609	
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>			Total Modal Sendiri		<b>31.943.818</b>
Aktiva Lain-lain		<b>7.944.955</b>			
<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>82.565.659</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>		<b>82.565.659</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

NERACA  
**PG. MADUKISMO**  
 Per 31 Desember 2000  
 (dalam ribuan rupiah)

<b>AKTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>	
Kas & Bank	2.795.408	Hutang Niaga	1.939.682
Deposito	0	Hutang Bank	5.854.531
Piutang Niaga	497.401	Hutang Pajak	330.538
Piutang Pegawai	12.042	Hutang Pegawai	25.376
Piutang Sangsi	0	Hutang Lain-lain	1.177.413
Cad. Piutang Sangsi	0	Hutang Antar Badan Hukum	16.602.835
Piutang lain-lain	28.884.727	Biaya yang masih harus dibayar	678.690
Piutang Antar Badan Hukum	877.205	Pendapatan diterima dimuka	0
Piutang Pajak	340.836	Total Hutang Jangka Pendek	<b>31.576.354</b>
Pendapatan y.m.a diterima	0	<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>	
Biaya Dibayar Dimuka	3.422.797	Hutang Bank	0
Uang Muka Pembayaran	1.415.530	Rekening Dana Investasi	0
Hubungan Antar Badan Hukum	0	Dana Pensiun Madu Baru	0
Persediaan Bahan/Barang	5.311.427	Total Hutang Jangka Panjang	<b>0</b>
Persediaan Hasil	1.642.928	<b>HUTANG LAIN-LAIN</b>	
Total Aktiva Lancar	<b>45.200.301</b>	Hutang Lain-lain	0
		<b>0</b>	
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL SENDIRI</b>	
Aktiva Tetap	26.342.581	Modal Saham	21.126.878
Cad. Penyusutan	( 17.067.053)	Cadangan-cadangan	448.256
Aktiva dalam penyelesaian	200	Saldo Laba Rugi tahun yang lalu	8.750.199
Total Aktiva Tetap	<b>9.275.728</b>	Saldo Laba Rugi tahun ini	906.524
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>		Total Modal Sendiri	<b>31.231.857</b>
Aktiva Lain-lain	<b>8.614.221</b>		
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>63.090.250</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>	
		<b>63.090.250</b>	

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo



NERACA  
**PG. MADUKISMO**  
 Per 31 Desember 2001  
 (dalam ribuan rupiah)

<b>AKTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>AKTIVA LANCAR</b>			<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>		
Kas & Bank	627.425		Hutang Niaga	1.874.872	
Deposito	0		Hutang Bank	12.603.384	
Piutang Niaga	2.938.811		Hutang Pajak	2.388.635	
Piutang Pegawai	8.192		Hutang Pegawai	34.209	
Piutang Sangsi	0		Hutang Lain-lain	939.696	
Cad. Piutang Sangsi	0		Hutang Antar Badan Hukum	8.642.238	
Piutang lain-lain	3.877.287		Biaya yang masih harus dibayar	974.525	
Piutang Antar Badan Hukum	50.870		Pendapatan diterima dimuka	0	
Piutang Pajak	0		Total Hutang Jangka Pendek		<b>27.457.559</b>
Pendapatan y.m.a diterima	0		<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>		
Biaya Dibayar Dimuka	25.230.574		Hutang Bank	0	
Uang Muka Pembayaran	1.132.547		Rekening Dana Investasi	0	
Hubungan Antar Badan Hukum	0		Dana Pensiun Madu Baru	0	
Persediaan Bahan/Barang	4.544.121		Total Hutang Jangka Panjang		<b>0</b>
Persediaan Hasil	2.784.019		<b>HUTANG LAIN-LAIN</b>		
Total Aktiva Lancar		<b>41.193.846</b>	Hutang Lain-lain	0	
					<b>0</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>			<b>MODAL SENDIRI</b>		
Aktiva Tetap	26.448.559		Modal Saham	11.006.670	
Cad. Penyusutan	( 18.732.760)		Cadangan-cadangan	11.391.513	
Aktiva dalam penyelesaian	443.853		Saldo Laba Rugi tahun yang lalu	8.307.259	
Total Aktiva Tetap		<b>8.159.652</b>	Saldo Laba Rugi tahun ini	1.849.789	
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>			Total Modal Sendiri		<b>32.555.231</b>
Aktiva Lain-lain		<b>10.659.292</b>			
<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>60.012.790</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>		<b>60.012.790</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

#### Lampiran 4

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**PERHITUNGAN RUGI LABA**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 1997**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Hasil Penjualan	40.390.475	
Harga Pokok Penjualan	<u>38.421.126</u>	
Laba Kotor Usaha	1.969.349	
Biaya Usaha	( 622.735)	
Laba bersih usaha sebelum bunga	1.346.614	
Biaya bunga	<u>(1.439.101)</u>	
<b>Laba bersih usaha</b>		<b>(92.487)</b>
Pendapatan dan Biaya di luar usaha		
Pendapatan lain-lain	854.338	
Biaya lain-lain	<u>0</u>	
		<b>854.338</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>761.851</b>
Pajak Penghasilan		( 0 )
<b>Laba setelah pajak</b>		<b>761.851</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**PERHITUNGAN RUGI LABA**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 1998**  
(dalam ribuan rupiah)

Hasil Penjualan	50.192.224	
Harga Pokok Penjualan	<u>30.981.906</u>	
<b>Laba Kotor Usaha</b>	<b>19.210.318</b>	
Biaya Usaha	( 1.831.509)	
Laba bersih usaha sebelum bunga	17.378.809	
Biaya bunga	<u>(2.539.665)</u>	
<b>Laba bersih usaha</b>		<b>14.839.144</b>
Pendapatan dan Biaya di luar usaha		
Pendapatan lain-lain	2.743.782	
Biaya lain-lain	<u>( 0 )</u>	
		<b>2.743.782</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>17.582.926</b>
Pajak Penghasilan	<u>( 0 )</u>	
<b>Laba setelah pajak</b>		<b>17.582.926</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

v

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**PERHITUNGAN RUGI LABA**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 1999**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Hasil Penjualan	30.124.774	
Harga Pokok Penjualan	<u>26.940.381</u>	
<b>Laba Kotor Usaha</b>	<b>3.184.393</b>	
Biaya Usaha	( 1.219.842)	
Laba bersih usaha sebelum bunga	1.964.551	
Biaya bunga	<u>(2.462.920)</u>	
<b>Laba bersih usaha</b>		<b>(498.369)</b>
Pendapatan dan Biaya di luar usaha		
Pendapatan lain-lain	2.095.517	
Biaya lain-lain	<u>( 0 )</u>	
		<b>2.095.517</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>1.597.148</b>
Pajak Penghasilan		<u>( 0 )</u>
<b>Laba setelah pajak</b>		<b>1.597.148</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**PERHITUNGAN RUGI LABA**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2000**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Hasil Penjualan	59.018.841	
Harga Pokok Penjualan	(54.411.727)	
<b>Laba Kotor Usaha</b>	<b>4.607.144</b>	
Biaya Usaha	( 1.087.045)	
Laba bersih usaha sebelum bunga	3.520.069	
Biaya bunga	<u>(3.198.004)</u>	
<b>Laba bersih usaha</b>		<b>322.065</b>
Pendapatan dan Biaya di luar usaha		
Pendapatan lain-lain	1.179.594	
Biaya lain-lain	<u>( 0 )</u>	
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>1.179.594</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>1.501.659</b>
Pajak Penghasilan		<u>( 0 )</u>
<b>Laba setelah pajak</b>		<b>1.501.659</b>
* Termasuk manfee		264.951

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**PERHITUNGAN RUGI LABA**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2001**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Hasil Penjualan	29.386.337	
Harga Pokok Penjualan	<u>27.241.777</u>	
<b>Laba Kotor Usaha</b>	<b>2.144.560</b>	
Biaya Usaha	(962.468)	
Laba bersih usaha sebelum bunga	1.182.092	
Biaya bunga	<u>( 419.891)</u>	
<b>Laba bersih usaha</b>		<b>762.201</b>
Pendapatan dan Biaya di luar usaha		
Pendapatan lain-lain	1.371.465	
Biaya lain-lain	<u>( 0 )</u>	
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>1.371.465</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>		<b>2.133.666</b>
Pajak Penghasilan	<u>( 0 )</u>	
<b>Laba setelah pajak</b>		<b>2.133.666</b>

Sumber: Bagian Akuntansi PG. Madukismo

## Lampiran 5

### DATA-DATA OPERASIONAL PG MADUKISMO TAHUN 1997-2001

No	Keterangan	Target	Realisasi				
			1997	1998	1999	2000	2001
1	Lama waktu dari order diterima sampai barang diterima pelanggan						
	1. Dalam kota	1 hari	1 hari	1 hari	1 hari	1 hari	1 hari
	2. Luar kota	3 hari	3 hari	3 hari	3 hari	3 hari	3 hari
	3. Luar pulau	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari	5 hari
2	Rasio tingkat kerusakan mesin	2%	1%	1%	4%	1%	1.5%
3	Rasio produk jadi rusak	2.45%	2.45%	2.45%	2.48%	1.39%	1.83%
4	Prosentase biaya pemeliharaan mesin dari total biaya produksi	7%	6.64%	3.11%	8.77%	3.12%	7.76%
5	Rasio pengerjaan kembali produk rusak	98%	65.02%	99.59%	90.96%	98.65%	
6	Turnover tenaga kerja	9%	9.97%	8.08%	9.61%	98.57%	
7	Absensi tenaga kerja	5%	10%	7%	5%	5%	8%
8	Rasio tenaga kerja staff berpendidikan						
	a. S2	1%	1.37%	1.32%	1.56%	1.56%	1.54%
	b. D3 dan S1	50%	47.95%	50%	28.13%	28.13%	49.23%
	c. SMA sederajat	43%	42.47%	43.06%	21.88%	21.88%	47.69%
	d. <SMA	10%	8.22%	5.56%	48.44%	48.44%	1.54%
9	Jumlah tenaga kerja yang ditraining	50	192	22	73	62	22
10	Frekuensi survei pasar						
	1. Dalam negeri	1 kali	0	1	1	1	1
	2. Luar negeri	1 kali	0	0	0	0	0
11	Waktu yang dibutuhkan untuk menyebarkan informasi	1 hari	1 hari	1 hari	0.5 hari	0.5 hari	1 hari

## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

1. Berdasarkan apa Pabrik Gula Madukismo didirikan?
2. Dikelolah oleh siapakah Pabrik Gula Madukismo waktu didirikan?
3. Dimanakah letak Pabrik Gula Madukismo?
4. Mengapa dipilih lokasi tersebut?
5. Apakah tujuan dan tugas pokok Pabrik Gula Madukismo?
6. Apakah fungsi dalam melaksanakan tugas dan tujuan Pabrik Gula Madukismo?
7. Bagaimana status Pabrik Gula Madukismo?

### **B. ORGANISASI DAN TATA KERJA**

1. Untuk apa organisasi dan tata kerja Pabrik Gula Madukismo dibentuk?
2. Berdasarkan apa struktur dan tata kerja Pabrik Gula Madukismo direalisasi?
3. Mengacu pada apa struktur dan tata kerja ini?
4. Bagaimana bagan Struktur organisasi dan tata kerja Pabrik Gula Madukismo?



### **C. DIREKSI**

1. Berdasarkan apa direksi Pabrik Gula Madukismo diangkat dan diberhentikan?
2. Bagaimana susunannya?
3. Apa tugas dari direksi?
4. Apa visi Pabrik Gula Madukismo?
5. Apa misi Pabrik Gula Madukismo?
6. Apa tujuan Pabrik Gula Madukismo?
7. Apa strategi Pabrik Gula Madukismo?

### **D. PERSONALIA**

1. Terdiri dari apakah karyawan Pabrik Gula Madukismo?
2. Berapakah jumlah karyawan tetap?
3. Berapakah jumlah karyawan tidak tetap?
4. Apakah ada penambahan karyawan tiap tahun?
5. Bagaimana cara penerimaan karyawan?
6. Bagaimana penilaian karyawan?
7. Bagaimana komposisi karyawan menurut tingkat pendidikan?
8. Apakah fasilitas yang diberikan pada karyawan?
9. Bagaimana sistem jam kerja diberlakukan?

10. Apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan?

#### **E. BIDANG KEUANGAN**

1. Berapakah jumlah aktiva perusahaan?
2. Berapakah jumlah passiva yang dimiliki perusahaan?
3. Berapakah jumlah laba sebelum pajak?
4. Berapakah jumlah laba setelah pajak?
5. Berapa pendapatan Pabrik Gula Madukismo?
6. Bagaimana Neraca Pabrik Gula Madukismo?
7. Bagaimana laporan Rugi/ Laba Pabrik Gula Madukismo?

#### **F. BIDANG OPERASIONAL**

##### **a. PRODUKSI**

1. Apakah perusahaan melakukan produksi tiap hari?
2. Bahan baku apa saja yang diperlukan?
3. Dari manakah bahan baku diperoleh?
4. Bahan pembantu apa sajakah yang diperlukan?
5. Bagaimana proses produksi dilaksanakan?
6. Peralatan apakah yang digunakan untuk proses produksi?
7. Apa sajakah produk yang dihasilkan perusahaan?

8. Berapa banyak produk yang mengalami kerusakan?

9. Berapa banyak produk rusak yang diolah kembali?

**b. PENJUALAN**

1. Bagaimana perusahaan mencari pelanggan?

2. Apa kegiatan promosi yang dilaksanakan?

3. Apa perusahaan punya *showroom* sendiri?

4. Bagaimana penjualan hasil produksi?

5. Apakah ada *retur* dari pelanggan?

**G. BAGIAN AKUNTANSI**

1. Berapakah jumlah laba intensif per tahun selama lima tahun ini?

2. Bagaimanakah pengukuran kinerja perusahaan selama ini?



**PT MADU BARU**  
**PG/PS MADUKISMO**

No. : // 54 / GM / MB / III / 2002.  
Hal : Penelitian.

Kepada Yth  
Pembantu Dekan I  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
YOGYAKARTA


Dengan hormat,

Menjawab surat No. 076/PD I/FE/III/2002 tanggal 1 Maret 2002 perihal ijin penelitian untuk :

N a m a : Juna<sup>o</sup>di.  
No. Mhs : 98 2114 198

Dengan ini kami beritahukan bahwa permohonan tersebut dapat kami penuhi di Bagian Akuntansi PT Madu Baru Yogyakarta mulai tanggal 18 Maret 2002 jam 13.00.

Demikian untuk menjadikan periksa, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 18 Maret 2002  
a/n. General Manager PG/PS Madukismo  
Ka. Div. Personalia  
  
NY. ANYO NURYATI Z.

JUDUL : PANCANGAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
PENTILASAN KINERJA PABRIK GULA MADUKISMO



# **PT MADU BARU**

**PG/PS MADUKISMO**

## **SURAT KETERANGAN**

**No. : 6515/GM/MB/VIII/2002**

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa,

**N a m a : Junaidi.**  
**No. Mhs. : 98 2114 198**

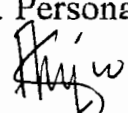
Adalah mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, telah selesai penelitian di Bagian Akuntansi PT Madu Baru Yogyakarta mulai tanggal 18 Maret 2002 s/d 31 Juli 2002, dengan judul :  
" Rancangan Balanced Scorecard untuk penilaian kinerja pabrik gula Madukismo "

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, / Agustus 2002.

Am General Manager PG/PS Madukismo

Am Personalia

  
**HJ. ANYO NURYATI Z.**



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

NAMA : JUNAIDI  
JENIS KELAMIN : Laki-laki  
TEMPAT/ TANGGAL LAHIR : Prabumulih/ 24 April 1980  
ALAMAT ASAL : Jl. Kol. H. Burlan Gg. Serasi No. 136 Tanah Abang  
Muara Enim Sumatera Selatan 31314

### PENDIDIKAN:

1. SDN XV Muara Enim 1986 sampai dengan 1992
2. SMPN I Muara Enim 1992 sampai dengan 1995
3. SMUN I Muara Enim 1995 sampai dengan 1998
4. Universitas Sanata Dharma 1998 sampai dengan 2002

Demikianlah Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sesungguhnya.

