

PENILAIAN KINERJA DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* PADA CV. SRI KESHAVA MADHUSUDANA

Gede Ngurah Indra Arya Aditya

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: wah.adit@ymail.com / telp: +62897 0833 951

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin ketat merupakan salah satu indikasi pertumbuhan perekonomian. Perusahaan berupaya memiliki keunggulan kompetitif agar mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Maka perlu diterapkan metode penilaian kinerja aspek keuangan dan non-keuangan yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja CV. Sri Keshava Madhusudana ditinjau dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik analisisnya adalah rasio likuiditas, leverage, aktivitas, profitabilitas (keuangan); retensi pelanggan dan indeks kepuasan pelanggan (pelanggan); *manufacturing cycle effectiveness* (proses bisnis internal); retensi karyawan, indeks kepuasan karyawan, tingkat produktifitas karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan). Berdasarkan hasil analisis diketahui kinerja perusahaan ada yang baik dan kurang baik. Hasil baik dari periode sebelumnya, yaitu rasio likuiditas, leverage, profitabilitas, tingkat retensi pelanggan, IKP, tingkat retensi karyawan, IKK. Sedangkan hasil kurang baik, yaitu rasio aktivitas, *manufacturing cycle effectiveness*, dan produktivitas karyawan. Sehingga diharapkan perusahaan mengevaluasi kinerja dan menerapkan *Balanced Scorecard* secara periodik untuk meningkatkan kinerja.

Kata kunci: *Penilaian Kinerja, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan*

ABSTRACT

The increasingly tighter business competition is one of indicator of economic growth. The companies are trying to have competitive advantages to maintain and develop their business. So it is necessary to apply the performance assessment method of financial and non financial aspects which is called *Balanced Scorecard*. The aim of this research is to find out the performance of CV. Sri Keshava Madhusudana reviewed from financial, customer, internal business process, learning and growth aspects. The analysis technique is liquidity ratio, leverage, activity, probability (financial); customer retention and employee index, employee satisfaction index, employee productivity level (learning and growth). Based on the analysis result it is found out that there is good and not so good company performance. The good result from previous period, that is liquidity ratio, leverage, profitability, customer retention level, IKP, employee retention level, IKK. Meanwhile the not so good result, that is activity ratio, manufacturing cycle effectiveness, and employee productivity. So that it is expected that the company evaluates its performance and apply *Balanced Scorecard* periodically to improve the performance.

Keywords : *Performance assessment, Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menuntut perusahaan agar mampu mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja agar mampu mempertahankan kelangsungan usahanya. Perusahaan yang tidak mampu bersaing secara kompetitif akan mengalami kerugian atau penutupan usaha. Agar dapat bersaing, perusahaan harus mengetahui bagaimana kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga diperlukan pengukuran kinerja yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Pengukuran kinerja tradisional biasanya hanya menitikberatkan pada sektor keuangan, mengutamakan penilaian jangka pendek serta tidak memikirkan kelangsungan usaha di kemudian hari. Pengukuran kinerja tradisional kurang mampu mengukur kinerja *intangible assets* dan tenaga kerja perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja tradisional hanya mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan dan memberikan informasi yang diberikan mengenai masa yang akan datang kurang informatif dan kurang fokus pada pihak eksternal perusahaan sehingga tidak sepenuhnya mampu mengarahkan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:22). Manfaat dari alat ukur kinerja perusahaan adalah sebagai acuan dalam penentuan keputusan serta evaluasi terhadap manajemen di dalam organisasi perusahaan yang berdampak positif pada pencapaian target.

Metode yang digunakan untuk mengukur aspek keuangan dan non keuangan disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang menghasilkan kerangka komprehensif bertujuan menjelaskan visi ke dalam tujuan strategik. Perumusan target strategik yang komprehensif berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu: *financial*

perspective, customer perspektif, internal business process perspective, dan learning and growth insfratructure perspective.

Balanced Scorecard dapat diterapkan pada perusahaan dagang, jasa, manufaktur, dan organisasi sektor publik. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen memperoleh informasi untuk menentukan strategi bisnis dan menggambarkan secara komprehensif mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Beberapa orang melakukan penelitian di berbagai bidang usaha. Sukardi Ikhsan (2009) melakukan penelitian dalam “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja pada KPRI di Jawa Tengah”, dan hasil akhir dari analisis ETOP adalah posisi ETOP KPRI terletak pada posisi bisnis yang ideal, berdasarkan matriks SWOT maka strategi KPRI di Jawa Tengah adalah *invest*. Capaian sasaran dalam perspektif pelanggan sudah cukup baik. Perspektif proses bisnis internal sudah cukup baik. Perspektif *learning and growth* relatif seimbang.

Peneliti lain, Hudi Kurniawanto (2008) melakukan penelitian “Pengaruh Keempat Perspektif *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Seka Swalayan Sragen”, dan hasilnya finansial, pelanggan dan proses bisnis internal memiliki pengaruh positif sedangkan pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh negatif. Diketahui 75,2 % variabel kinerja organisasi dijelaskan oleh variasi keempat variabel independen yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sedangkan sisanya 24,8% dijelaskan oleh sebab lain di luar model misalnya kepemimpinan, budaya organisasi, masa bekerja dan hal lainnya.

Perusahaan yang bidang usahanya manufaktur salah satunya adalah CV. Sri Keshava Madhusudana. Kegiatan usaha yang dilakukan CV. Sri Keshava Madhusudana adalah industri garmen dan konveksi. Selama ini CV. Sri Keshava Madhusudana hanya melakukan penilaian kinerja dari perspektif keuangan yaitu, dilihat dari pencapaian target omzet yang telah ditetapkan untuk setiap tahunnya. Selain menilai kinerja keuangan, CV. Sri Keshava Madhusudana juga harus menilai kinerja aspek non keuangan. Apabila kinerja dari aspek non keuangan tercapai, maka berdampak positif bagi kinerja aspek keuangan.

Mulyadi (2007:419) menjelaskan bahwa target, standar dan syarat yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi dasar penentuan secara berkala tentang efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawan. Mardiasmo (2002:122) menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mendeskripsikan strategi lebih baik; mengukur secara berimbang kinerja keuangan dan bukan keuangan agar diketahui bagaimana pencapaian strategi perusahaan; memotivasi dan menyalurkan aspirasi manajer tingkat menengah dan bawah; dan sebagai sarana tercapainya kepuasan kerja berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan keseluruhan yang rasional.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan sistem *Balanced Scorecard*. Sugiyanto dan Anwar (2003:18) menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang tidak hanya melihat pada perspektif keuangan saja, melainkan menyeimbangkan dengan perspektif lainnya yakni pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Umi Pratiwi (2010:168) menyebutkan manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* adalah

adanya keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan serta pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan.

Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, terjadi keseimbangan faktor-faktor keuangan dan bukan keuangan, pengukuran jangka panjang dan jangka pendek, pengukuran kinerja internal dan eksternal, sehingga hal tersebut mampu merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menjawab apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya berpengaruh positif atau negatif terhadap laba. Sasaran keuangan sangat berbeda di tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Untuk setiap tahap dalam siklus kehidupan bisnis ada tiga macam pokok tema keuangan yang dapat mendorong strategi bisnis antara lain bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya produktivitas dan pemanfaatan aktiva investasi Kaplan & Norton (2000:42). Kaplan & Norton (2000:42) membagi daur hidup bisnis menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

- 1) Bertumbuh (*Growth*), tahap bertumbuh menjadi tahap awal dimana perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menumbuhkan bisnisnya dan juga perusahaan akan menanamkan investasi secara optimal, mengembangkan produk baru, fasilitas produksi, kemampuan beroperasi, menguasai pangsa pasar, dan membentuk sistem distribusi. Perusahaan cenderung akan mengalami kerugian, karena perusahaan fokus pada investasi.

- 2) Bertahan (*Sustain*), pada tahap ini perusahaan masih nilai jual bagi investor untuk berinvestasi. Dalam tahap ini perusahaan mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, menjaga kualitas produk dan pelayanan secara optimal sehingga terjadi pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan masa bertahan cenderung fokus pada profitabilitas.
- 3) Menuai (*Harvest*), merupakan masa jaya bagi perusahaan, karena perusahaan menerima hasil dari investasi yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini perusahaan bergenti melakukan investasi, tetapi menjaga agar beroperasi dengan baik.

Perspektif Pelanggan

Perusahaan hendaknya mampu mengidentifikasi dan mengukur bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar. Menurut Kaplan dan Norton (2000:59) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* (kelompok pelanggan utama) dan *customer value propositions* (di luar kelompok utama: mengukur proposisi nilai pelanggan). Kelompok pelanggan utama terdiri dari:

- 1) pangsa pasar, Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
- 2) retensi pelanggan, mengukur tingkat kesetiaan pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada. Serta mengukur jumlah pelanggan yang bertahan agar dapat diketahui bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan.

- 3) akuisisi pelanggan, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru.
- 4) kepuasan pelanggan, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) profitabilitas pelanggan, mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1) Atribut barang dan atau jasa, meliputi fungsi dari barang atau jasa, harga, dan kualitas.
- 2) Hubungan Pelanggan, mengenai perasaan pelanggan terhadap pembelian barang. Perasaan konsumen dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan tentang masalah waktu penyampaian.
- 3) Citra dan Reputasi, menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berbisnis dengan perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2000:83).

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan (2000:109) mengungkapkan suatu organisasi bisnis harus selalu perhatian terhadap karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan sehingga akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk turut serta dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan.

Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik tradisional (Mulyadi, 2007:12). Metode tradisional berfokus pada target yang bersifat keuangan, sedangkan metode kontemporer mencakup perspektif yang luas dan komprehensif. Sedangkan kelemahan berupa inkonsistensi antara tolok ukur dengan strategi perusahaan, sehingga karyawan merasakan bekerja dalam kebingungan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi pada CV. Sri Keshava Madhusudana, dengan alamat Jl. Batur Sari No. 57 Denpasar, Bali. Penelitian ini dilakukan karena sebelumnya perusahaan ini belum pernah melakukan penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Di tempat penelitian tersebut objek yang diteliti mencakup penilaian kinerja yang ditinjau dari perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Operasional variabel adalah Rasio Likuiditas, Rasio Leverage, Rasio Aktivitas, Rasio Profitabilitas, Retensi Pelanggan, Indeks Kepuasan Pelanggan, *Manufacturing Cycle*

Effectiveness, Tingkat Produktivitas Karyawan, Retensi Karyawan, dan Indeks Kepuasan Karyawan.

Jenis dan Sumber Data

Metode pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, kuisisioner dan dokumentasi. Jenis data berupa data primer diperoleh melalui wawancara dengan direktur dan memberikan kuisisioner pada pelanggan dan karyawan, dan data sekunder diperoleh dengan cara meminta kepada direktur (dokumentasi) berupa laporan keuangan periode 2011 dan 2012, struktur organisasi, uraian pekerjaan (*job description*), dan visi misi perusahaan. Kuisisioner yang digunakan telah diuji validitas dan reliabilitasnya oleh peneliti sebelumnya (Ni Wayan Rasmini:2008) yang memperoleh hasil valid (korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas) dan reliable (nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60).

Populasi dan Sampel

Metode penentuan sampel adalah metode sensus dimana sampel adalah seluruh karyawan sebanyak 22 orang dan pelanggan dari perusahaan sebanyak 17 instansi/perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan CV. Sri Keshava Madhusudana dengan metode *Balanced Scorecard* dilakukan melalui empat tolok ukur menggunakan rasio keuangan antara lain rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas. Hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan
CV. Sri Keshava Madhusudana

Tolok Ukur	2011	2012	Ket.
Rasio Likuiditas : <i>Current Ratio</i>	5,791	7,076	Peningkatan
Rasio Leverage : <i>Debt to Equity Ratio</i>	0,0580	0,0505	Penurunan
Rasio Aktivitas : <i>Working Capital Turnover</i>	1,276	1,171	Peningkatan
Rasio Profitabilitas : <i>Return on Investment</i>	0.0131	0,0159	Peningkatan

Sumber : Pengolahan Data, 2013

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa sebagian besar tolok ukur dari perspektif keuangan mengalami peningkatan dari periode sebelumnya. Peningkatan tersebut terjadi pada tolok ukur rasio likuiditas, aktivitas dan profitabilitas. Sedangkan penurunan kinerja keuangan dari periode sebelumnya dialami oleh tolok ukur rasio leverage.

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Tolok ukur yang digunakan yaitu retensi pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan diukur pada periode 2011 dan 2012, terjadi kenaikan retensi pelanggan dari tahun 2011 sebesar 107 % menjadi 113 % pada tahun 2012. Hal tersebut menunjukkan ada pertumbuhan pelanggan dalam bisnis yang dijalankan atau dengan kata lainnya perusahaan mampu menambah jumlah pelanggan dan mempertahankan yang sudah ada.

Sedangkan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menggunakan Indeks kepuasan pelanggan (IKP), dimana IKP diukur dengan melakukan penyebaran kuisioner pada pelanggan CV. Sri Keshava Madhusudana yang berjumlah 17

orang. Dibawah ini adalah Tabel 2 mengenai rentang nilai, dan kriteria dan Tabel 3 mengenai hasil pengolahan data kepuasan pelanggan.

Tabel 2.
Perhitungan Rentang Nilai dan Kriteria
CV. Sri Keshava Madhusudana

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKP \leq a$	$-0.16 \leq IKP \leq 0$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKP \leq b + 4c$	$-0.32 \leq IKP \leq -0.16$	Puas
3	$b + 2c \leq IKP \leq b + 3c$	$-0.48 \leq IKP \leq -0.32$	Ragu-ragu
4	$b + c \leq IKP \leq b + 2c$	$-0.64 \leq IKP \leq -0.48$	Tidak Puas
5	$b \leq IKP \leq b + c$	$-0.80 \leq IKP \leq -0.64$	Sangat Tidak Puas

Sumber : Pengolahan data, 2013

Tabel 3.
Hasil Pengolahan data Kepuasan Pelanggan
CV. Sri Keshava Madhusudana

No	Dimensi	IKP Nyata	Kriteria
1	Bukti langsung	-0.10	Sangat Puas
2	Keandalan	-0.05	Sangat Puas
3	Daya tangkap	-0.02	Sangat Puas
4	Jaminan	-0.05	Sangat Puas
5	Empati	-0.04	Sangat Puas

Sumber : Pengolahan Data, 2013

Indeks kepuasan pelanggan untuk dimensi di atas rentang nilainya adalah -0.10, -0.05, -0.02, -0.05, dan -0.04 berada pada interval $-0.16 \leq IKP \leq 0$ yang berarti bahwa para pelanggan merasa sangat puas terhadap perusahaan.

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok ukur yang digunakan adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) untuk setiap produk sebanyak 100 pcs. Hal ini dilakukan untuk menilai keefisienan waktu penyelesaian produk. Kategori efektif ditentukan jika proses produksi menghasilkan nilai MCE lebih besar atau sama dengan 1 (Kaplan dan Norton, 2000:101). Waktu bernilai tambah yang ditetapkan oleh CV. Sri Keshava

Madhusudana untuk mengolah 100 pcs adalah 7 hari. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan oleh peneliti, diketahui nilai MCE rata-rata sebesar 0,61, maka proses penyampaian jasa masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah, sehingga kinerja perspektif proses bisnis internal dikatakan belum efektif.

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolok ukur yang digunakan adalah tingkat retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan. Peneliti mengukur tingkat retensi karyawan pada periode 2011 dan 2012, retensi karyawan di tahun 2011 yaitu sebesar 0% dan tahun 2012 sebesar 0%. Ini berarti bahwa perusahaan mampu mempertahankan kepuasan dan kenyamanan lingkungan kerja karyawan dan juga terjadi peningkatan karyawan sebanyak 3 orang di tahun 2012. Tingkat produktivitas karyawan diukur pada periode 2011 dan 2012, produktivitas karyawan mengalami penurunan dari Rp. 36.457.895 per orang pada tahun 2011 menjadi Rp. 32.369.545 per orang pada tahun 2012.

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah Indeks kepuasan karyawan (IKK), dimana IKK diukur dengan melakukan penyebaran kuisioner pada karyawan CV. Sri Keshava Madhusudana yang berjumlah 22 orang. Di bawah ini adalah Tabel 4 mengenai rentang nilai, dan kriteria dan Tabel 5 mengenai hasil pengolahan data kepuasan karyawan.

Tabel 4.
Perhitungan Rentang Nilai dan Kriteria
CV. Sri Keshava Madhusudana

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKK \leq a$	$-0.16 \leq IKK \leq 0$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKK \leq b + 4c$	$-0.32 \leq IKK \leq -0.16$	Puas
3	$b + 2c \leq IKK \leq b + 3c$	$-0.48 \leq IKK \leq -0.32$	Ragu-ragu
4	$b + c \leq IKK \leq b + 2c$	$-0.64 \leq IKK \leq -0.48$	Tidak Puas
5	$b \leq IKK \leq b + c$	$-0.80 \leq IKK \leq -0.64$	Sangat Tidak Puas

Sumber : Pengolahan data, 2013

Tabel 5.
Hasil Pengolahan data Kepuasan Pelanggan
CV. Sri Keshava Madhusudana

No	Dimensi	IKK Nyata	Kriteria
1	Kerja secara mental	-0.07	Sangat Puas
2	Kompensasi	-0.05	Sangat Puas
3	Kondisi kerja	-0.04	Sangat Puas
4	Rekan kerja	-0.07	Sangat Puas
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	-0.03	Sangat Puas

Sumber : Pengolahan Data, 2013

Indeks kepuasan karyawan untuk dimensi di atas rentang nilainya adalah -0.07, -0.05, -0.04, -0.07, dan -0.03 termasuk interval $-0.16 \leq IKK \leq 0$ yang artinya karyawan merasa sangat puas pada manajemen CV. Sri Keshava Madhusudana.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, peneliti menyimpulkan analisis kinerja CV. Sri Keshava Madhusudana berdasarkan metode *Balanced Scorecard* sebagian besar adalah baik. Bahwa kinerja perspektif keuangan sebagian besar adalah baik karena jumlah aktiva lancar perusahaan ada tujuh kali dari jumlah hutang lancar serta perusahaan mampu mengurangi beban dan ketergantungan

perusahaan terhadap pihak luar (kreditur) dan perusahaan mampu meningkatkan perolehan laba dari tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan *working capital turnover* adalah kurang baik (efisien) karena terjadinya penurunan *working capital turnover* dari tahun sebelumnya. Penurunan *working capital turnover* berarti bahwa ada kelebihan modal kerja yang mungkin disebabkan rendahnya *turnover* persediaan, piutang atau adanya saldo kas yang terlalu besar. Dilihat dari kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini memperoleh hasil baik. Hasil pengukuran retensi pelanggan ini menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan. Hasil kuisioner pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas. Pada kinerja perspektif bisnis internal diukur dengan MCE memperoleh hasil kurang dari 1 yang dinilai kurang efektif. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan retensi karyawan memperoleh hasil baik, produktifitas karyawan memperoleh hasil kurang efektif dan tingkat kepuasan karyawan memperoleh hasil sangat memuaskan.

Berdasarkan keseluruhan uraian dari penelitian ini, maka dapat disarankan perusahaan agar meningkatkan pengawasan terhadap aktivitas perusahaan dan produktivitas karyawan. Peneliti selanjutnya sebaiknya mengembangkan tolok ukur agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif. Komprehensif yang dimaksudkan oleh peneliti adalah lebih luas dan lengkap sehingga memberikan wawasan serta pemahaman bagi perusahaan lebih banyak dalam mengukur kinerja agar memperoleh manfaat positif bagi semua pihak baik internal maupun eksternal perusahaan.

REFERENSI

- Haryadi Sarjono. 2007. Analisis Evaluasi Kinerja PT. Citra Agung Busana dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Dalam *Jurnal Bunda Mulia*, Vol. 3, No.2.
- Ikhsan, Sukardi. 2009. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol. 1 No. 2, September 2009, pp: 117-124.
- Kaplan. R dan D. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi – Balanced Scorecard*. Diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: ANDI.
- Mulyadi. 2002. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategis Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- _____. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyanto, Eko, Anwar, Kasyful. 2003. Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi. Dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2, No. 1.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta
- Udisubakti dan Herlina. 2008. Aplikasi Metode MCDM-Analytic Network Process (ANP) dan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja. *Jurnal Teknologi Technoscientia*, Vol, No.1.
- Umi Pratiwi. Balanced Scorecard dan Manajemen Strategi. *Jurnal Manajemen & Akuntansi*, Vol. 11, No. 2, Fakultas Ekonomi Universitas Sudirman.