

## ANALISA KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD ( Studi Kasus di PT. X Cabang Tabanan )

Luh Putu Sukma Kiki Darini<sup>1</sup>, I. A. Mahatma Tuningrat<sup>2</sup>, I Ketut Satriawan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian UNUD

<sup>2</sup>Dosen Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian UNUD

Email: Eymadarini@gmail.com<sup>1</sup>

Email koresponden: dayumahatmatuningrat@unud.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of the research was to find out the performance of PT. X Tabanan. PT.X manages a fast food restaurant. Working system of this company is a franchise that performance in every branch of the company is not necessarily the same from one to the other, therefore necessary to analysis the performance of the company as a reference from the company to determine the elements that need to be improved. In this study, using a balanced scorecard method in measuring the performance of companies, in four perspectives namely, (1) the financial perspectives into a starting measuring the ratio of liquidity, solvency ratios, and profitability ratios, (2) customer perspective into starting measuring namely customer satisfaction and market segments, (3) business processes and internal perspective that became starting measuring that degree of innovation companies (Network Growth Ratio) and service operation Process (Administrative Ratio to Total Revenue) and (4) learning and growth perspective are cornerstones measuring the performance level of employees and the level of employee training. The results of that this study indicate that the company's performance is quite good based on the calculation of the debt ratio, return on equity, market segments, the level of corporate innovation, process service operations and employee performance. Other results show that the performance included in the category of current ratios well as customer satisfaction, and employee training. The performance of the company that demonstrate less than the company's ability to generate profitability that the profitability of the consumer, the profit on sales, return on investment, and debt to equity ratio (debt with the ability to balance the total assets).

Keywords : PT. X Tabanan, Company Performance, Balanced Scorecard

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dan dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2007). Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

PT. X Cabang Tabanan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang restoran siap saji yang menyediakan menu utamanya adalah ayam goreng, selain itu juga menyediakan makanan dan minuman siap saji lainnya seperti kentang goreng, minuman bersoda, es krim, *spaghetti*, *burger*, dan lain sebagainya. Sistem kerja dari perusahaan ini adalah waralaba, yang kantor pusatnya berada di Jakarta. Perusahaan ini telah memiliki cabang restoran yang tersebar pada beberapa daerah di Indonesia. Cabang untuk daerah Bali salah satunya berada di Kabupaten Tabanan yang tergolong

sedang berkembang. Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak manajemen perusahaan permasalahan utama yang terjadi pada perusahaan ini yaitu terjadi penurunan profit antara tahun 2013 yaitu Rp. 452.000.000 sedangkan terjadi penurunan pada tahun 2014 diperoleh pendapatan sebanyak Rp.339.840.000.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard telah dilakukan pada Bank Jateng Semarang yang dilakukan oleh Zudia (2010) hasil penelitiannya bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang cukup baik dari tahun ke tahun berdasarkan masing – masing perspektif yang ada. Dilihat dari perspektif keuangan, Bank Jateng Semarang dapat mencapai *cost effectiveness* dalam kurun waktu 3 tahun berturut – turut dari tahun 2007 – 2009. Sedangkan dilihat dari perspektif nonkeuangan secara keseluruhan Bank Jateng Semarang mengalami peningkatan yang cukup baik.

Berdasarkan uraian diatas, pengukuran kinerja pada restoran PT. X Cabang Tabanan perlu dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode Balanced Scorecard karena merupakan salah satu pengukuran kinerja yang paling komprehensif. Pengukuran kinerja dilakukan secara keseluruhan yang diuraikan dalam empat perspektif. Hasil dari pengukuran kinerja ini dapat digunakan sebagai acuan dari pihak perusahaan untuk menentukan elemen-elemen yang perlu ditingkatkan. Alasan lainnya karena di restoran PT. X Cabang Tabanan ini tergolong baru dan sedang berkembang di daerah Tabanan, sehingga sangat memerlukan pengukuran kinerja. Berdasarkan observasi dengan pihak manajemen kinerja perusahaan sebelumnya hanya dilihat dari faktor keuangan saja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pada perusahaan PT. X Cabang Tabanan yang diukur dengan metode Balanced Scorecard dan memberikan rekomendasi hasil untuk memperbaiki elemen yang kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pada perusahaan PT. X Cabang Tabanan.

## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai dengan Mei 2015. Penelitian ini dilaksanakan di restoran siap saji PT. X Cabang Tabanan yang beralamat di Jalan Kaswari No. 1 Tabanan.

### Variabel yang Diamati

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi empat perspektif dalam metode Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1) Perspektif Keuangan

Sasaran dalam mengukur kinerja perspektif keuangan yaitu mengacu pada laporan- laporan keuangan tahunan, dimana pada laporan tahunan ini item-item didalamnya dapat

menggambarkan kondisi keuangan perusahaan pada setiap tahunnya. Pada penelitian ini yang dianalisis yaitu pada neraca dan laporan laba rugi, pada analisa laporan keuangan instrument yang diukur yaitu terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas.

## 2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggunakan tiga alat ukur yang meliputi (1) kepuasan konsumen, (2) segmen pasar dan (3) profitabilitas konsumen.

## 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal yaitu (1) mengukur tingkat inovasi perusahaan melalui rasio *Network Growth Ratio* (NGR), (2) mengukur Proses Operasi Pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR).

## 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu (1) mengukur tingkat kinerja karyawan (2) tingkat pelatihan karyawan untuk mengukur seberapa sering perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada sumber daya manusia yang dimilikinya.

### Skala Rating Kinerja

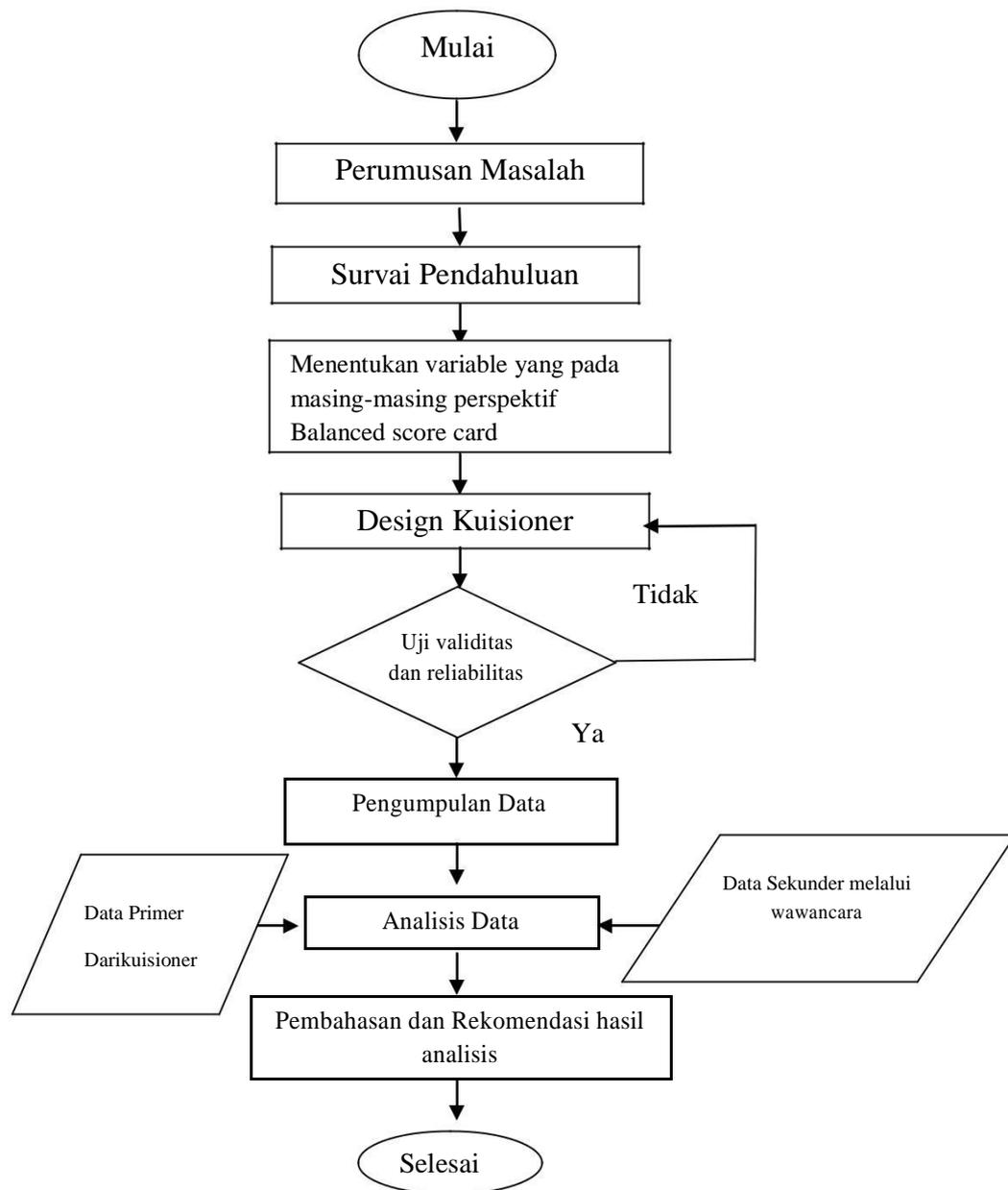
Menentukan kriteria kinerja menurut Mulyadi (2001) “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *Balanced Scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilai kinerja kurang dari 50% (skor -1). Kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% (skor 1) dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan skor 0,6. Sisanya adalah daerah “cukup” apabila lebih besar sama dengan 50% dan kurang dari sama dengan 80 % skor antara 0-0,6. Tabel skala rating kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala Rating Kinerja

Kinerja	Skor	Nilai
< 50%	-1	Kurang
≥ 50% dan ≤ 80%	0	Cukup
> 80%	1	Baik

Sumber :Mulyadi (2001)

Tahapan penelitian inidapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Perusahaan

PT. X Cabang Tabanan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang restoran siap saji yang berlokasi di jalan Kaswari No. 1 Tabanan. Sistem kerja dari perusahaan ini adalah waralaba, kantor pusatnya berada di Jakarta Selatan. Perusahaan ini telah memiliki cabang restoran yang tersebar pada beberapa daerah di Indonesia. Cabang untuk daerah Bali salah satunya berada di Kabupaten Tabanan yang mulai dibuka pada 10 Desember 2011. Jumlah karyawan yang bekerja pada outlet Tabanan ini sejumlah 20 orang, yang terdiri dari direksi, pihak manajemen kantor dan

pihak manajemen outlet restoran, serta karyawan pramusaji. Menu utama yang disediakan adalah ayam goreng, selain itu juga menyediakan makanan dan minuman siap saji lainnya seperti kentang goreng, *spaghetti crips*, *beef burger*, Nasi goreng *burger steak*, *rice bowl*, minuman bersoda, *fresh drink*, es krim, dan lain sebagainya. Fasilitas layanan untuk konsumen seperti *delivery order* (pesan antar), selain itu melayani paket ulang tahun dimana konsumen dapat memilih lokasi di rumah atau langsung di outlet restorannya. Fasilitas layanan lainnya yang biasanya ramai untuk kalangan masyarakat atau kelompok organisasi tertentu yaitu bekerjasama dalam penggalangan dana mengadakan bazaar berupa kupon yang harganya telah disepakati oleh kedua pihak.

Visi dari PT. X yaitu (1) menjadi produk makanan pilihan konsumen dari segi kualitas dan rasa, (2) membangun usaha yang menjadi aset bangsa, berkontribusi membangun sektor riil. Misi dari PT. X yaitu (1) menjadi ahli dibidang pengembangan dan kreativitas produksi makanan, (2) membangun jaringan wirausaha dan membangun sumber daya manusia yang mandiri dan berprestasi.

### Uji Validitas dan Reliabilitas kuisisioner

Uji validitas pada kuisisioner kepuasan konsumen dan kuisisioner kinerja karyawan menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikan 5%, sehingga instrumen penelitian ini dapat dinyatakan valid. Uji reliabilitas kuisisioner kepuasan konsumen menghasilkan Cronbach's Alpha lebih dari 0,60 yaitu sebesar 0,647 sehingga menurut Ghazali (2006) konstruk atau variabel dalam kuisisioner ini dapat dikatakan reliabel apabila Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas kuisisioner kinerja karyawan menunjukkan Cronbach's Alpha lebih dari 0,60 yaitu sebesar 0,63 sehingga variabel dalam kuisisioner kinerja karyawan dapat dikatakan reliabel.

### Perspektif Keuangan

Berdasarkan laporan keuangan yang diperoleh dalam penelitian ini berikut hasil perhitungan dan analisis berdasarkan rasio keuangan yang digunakan.

#### 1) Rasio Liquiditas

Ratio liquiditas ini ditentukan dengan *Current Ratio* (CR) yaitu perbandingan antara kewajiban lancar dengan aktiva lancar Munawir (1999). Perhitungan *Curent Ratio* diperoleh sebesar 86,05%. Menurut Mulyadi (2001) terkait dengan skala rating kinerja perusahaan, nilai 88% ini termasuk dalam skor 1 yang berarti kinerja perusahaan dapat dikatakan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya dalam jangka pendek dengan aktiva lancar yang dimiliki.

## 2) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas terdiri dari *debt ratio* (DR) dan Debt to Equity Ratio (DER) (Sutrisno, 2009). Perhitungan terhadap *Debt ratio* diperoleh hasilnya 69,9%. Nilai 69,9% ini termasuk dalam skor 0 menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja yang berarti kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup dalam melunasi hutangnya atas total aktiva yang dimiliki, *debt ratio* ini menunjukkan proporsi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki. Hal ini terlihat dari total aktiva yang dimiliki nilainya tidak jauh berbeda yaitu total aktiva Rp. 716.535.000 sedangkan total kewajiban Rp. 501.535.000.

Perhitungan terhadap *debt to equity ratio* diperoleh hasil yaitu 99,2 %. Menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja, 99,2 % ini termasuk dalam skor -1. Perkecualian untuk hasil perhitungan *debt to equity ratio* ini berbanding terbalik dengan rating skala untuk perhitungan rasio yang lainnya, karena menurut Munawir (1999) apabila presentase hasilnya semakin kecil maka semakin baik kinerjanya karena terkait dengan jumlah dana yang dibiayai oleh pemegang saham atau kreditor terhadap modal yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan perhitungan *debt to equity ratio* kinerja perusahaan dapat dikategorikan kurang dalam hal memenuhi kewajiban kepada pemegang saham atau kreditor atas modal yang digunakan. *Debt to equity ratio* ini juga menunjukkan seberapa bagus struktur permodalan perusahaan yang merupakan pendanaan permanen yang terdiri dari hutang jangka panjang, saham preferen dan modal pemegang saham (Wahyono, 2002).

## 3) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas terdiri atas 4 rasio yaitu *Gross Margin Ratio* (GMR), *Profit Margin on Sales* (PMS), *Return On Equity* (ROE) dan *Return on Investment* (ROI) (Sutrisno, 2009). Perhitungan GMR diperoleh hasil 60%, nilai tersebut termasuk dalam skor 0 menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan dikatakan kurang. *Rasio gross profit margin* ini dapat menunjukkan efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya yang mengindikasikan perusahaan untuk beroperasi secara efisien (Sawir, 2009). Hal ini berarti perusahaan kurang mampu dalam mengatur efisiensi perusahaan yang terlihat dari laba kotor yang diperoleh yaitu Rp. 691,200,000 sedangkan pendapatannya jauh lebih tinggi yaitu Rp. 1,152,000,000 yang mengakibatkan nilai *gross profit margin* rendah. Semakin rendah *gross profit margin* semakin kurang baik operasi perusahaan (Syamsudin, 2009).

Perhitungan *profit on sales* diperoleh hasil yaitu 23,5%. Berdasarkan hasil tersebut kinerja perusahaan termasuk dalam skor -1 menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja, yang berarti kinerja perusahaan dikatakan kurang. Hal ini berarti perusahaan kurang baik dalam memperoleh laba bersih setelah pajak (*net income*) dari setiap rupiah penjualannya yang disebabkan karena pengaruh total pengeluaran operasional dan biaya produksi yang cukup tinggi

yaitu totalnya Rp. 881,520,000,- dari total pendapatan atas penjualan dan *delivery order* yaitu Rp.1,152,000,000.

Perhitungan ROE diperoleh hasilnya yaitu 53,5%. Nilai 53,5% ini termasuk dalam skor 0 terkait dengan rating skala kinerja menurut Mulyadi (2001) berarti kinerja perusahaan dikatakan cukup. ROE ini menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu mengelola modal secara efektif dalam memperoleh keuntungan dari investasi yang dikeluarkan (Sawir, 2009). Hal ini menunjukkan perusahaan cukup baik dalam memperoleh laba bersih setelah pajak (*net income*) dari total modal yang digunakan, terlihat dari laba bersih yang diperoleh hampir setengah dari modal yang digunakanyaitu Rp. 270,840.000 sedangkan total modal yang digunakan yaitu Rp. 505,485,000.

Perhitungan ROI diperoleh hasil yaitu 33,9%. Menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja, nilai 33,9% ini termasuk dalam skor -1 sehingga kinerja perusahaan dikatakan kurang. ROI ini menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang tersedia didalam perusahaan (Syamsuddin, 2009). Hal ini berarti perusahaan dapat dikatakan kurang baik dalam memperoleh keuntungan atas aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan.

### **Perspektif Pelanggan**

Pengukuran kinerja Perspektif pelanggan menggunakan tiga tolak ukur yaitu kepuasan konsumen, segmen pasar dan profitabilitas konsumen.

#### **1) Kepuasan Konsumen**

Perhitungan kepuasan konsumen diperoleh hasilnya yaitu 83,52 %. Nilai 83,52% ini termasuk dalam skor 1 menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan hal ini berarti kinerja perusahaan dapat dikatakan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kepuasan konsumen terkait dengan variasi menu, kualitas produk, keandalan, ketanggapan dan keyakinan terhadap perusahaan.

#### **2) Segmen Pasar**

Pengukuran segmen pasar dilakukan dengan membandingkan total penjualan PT. X Cabang Tabanan dengan total penjualan seluruh cabang yang ada di Kabupaten Tabanan kemudin dikalikan 100% untuk memperoleh persentasenya (Laksmita, 2011). Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. X Cabang Tabanan total penjualan yang dicapai periode Desember 2014 yaitu sejumlah Rp. 1,152,000,000,- sedangkan data yang diperoleh dari satu cabang lainnya yang berada di Kabupaten Tabanan yaitu sebesar Rp. 980,000,000,- . Setelah dilakukan perhitungan terhadap segmen pasardiperoleh hasilnya yaitu 54,03%. Menurut Mulyadi (2001) dari hasil perhitungan tersebut terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, 64,34% ini termasuk dalam skor 0 hal ini berarti kinerja perusahaan

dapat dikatakan cukup dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menguasai segmen pasar di Kabupaten Tabanan. Hal ini terlihat data yang diperoleh yaitu dari data penjualan dari kedua perusahaan tersebut hampir sama sehingga segmen pasarnya seimbang.

### 3) Profitabilitas Konsumen

Profitabilitas konsumen ini digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh oleh PT.X Cabang Tabanan dari produk yang ditawarkan kepada konsumen. Perhitungan profitabilitas konsumen diperoleh hasil yaitu 23,5%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, 38,53 % ini termasuk dalam skor -1 yang berarti kinerja perusahaan dikatakan kurang. Hal ini dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari penjualan produk, hal ini dipengaruhi oleh pengeluaran dan biaya lain-lain untuk memenuhi operasional perusahaan cukup banyak bahkan melebihi dari 50% dari total pendapatan atas penjualannya yaitu total pengeluaran operasional dan biaya produksi yang cukup tinggi yaitu totalnya Rp. 881,520,000 dari total pendapatan atas penjualan dan *delivery order* yaitu Rp. 1.154,000,000, sehingga profitabilitasnya kurang.

### Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis dan internal terdiri dari dua tolak ukur yaitu tingkat inovasi perusahaan dan proses operasi pelayanan.

#### 1) Tingkat Inovasi Perusahaan

Tingkat inovasi perusahaan yang diukur dalam penelitian ini menggunakan rasio NGR (*Network Growth Ratio*). Obyek pada penelitian ini hanya pada variasi menu terkait dengan inovasi perusahaan karena variasi menu pada restoran sangat mempengaruhi seberapa baik perusahaan mampu mengembangkan kreativitasnya untuk mengembangkan inovasi yang menjadi ciri khas suatu restoran. Perhitungan rasio NGR diperoleh hasil yaitu 57,14%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, 57,14% ini termasuk dalam skor 0 yang berarti kinerja perusahaan dikatakan cukup dalam mengembangkan inovasinya dari tahun sebelumnya, hal ini terlihat dari adanya peningkatan inovasi pada tahun berikutnya yaitu terdapat penambahan sebanyak 20 jenis varian produk baru.

#### 2) Proses Operasi Pelayanan

Proses Operasi pelayanan digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan pada konsumen. Pengukuran proses operasi pelayanan pada penelitian ini digunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) sebagai tolak ukurnya.

Perhitungan terhadap rasio AETR diperoleh hasil yaitu 76,5%. Nilai 76,5% ini termasuk dalam skor 0 menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, yang berarti kinerja perusahaan dikatakan cukup. Hal ini berarti perusahaan cukup baik dalam memberikan layanan kepada konsumen, terlihat dari biaya operasional yang cukup tinggi dikeluarkan guna memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Nilai biaya operasional perusahaan yaitu Rp. 420,720,000, sedangkan pendapatan perusahaan atas penjualan Rp.1,154,000,000.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini menggunakan dua tolak ukur yaitu Tingkat Kinerja Karyawan dan Tingkat Pelatihan Karyawan.

#### **1) Kinerja Karyawan**

Perhitungan kinerja karyawan diperoleh hasil yaitu 79%. Menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, 79% ini termasuk dalam skor 0 hal ini berarti kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup dilihat dari kinerja karyawannya dalam hal efektifitas dan efisiensi dalam bekerja, tanggung jawab dan disiplinnya. Hal ini dipengaruhi karena setiap karyawan yang bekerja pada PT. X Cabang Tabanan mendapat pelatihan terlebih dahulu.

#### **2) Tingkat Pelatihan Karyawan**

Tingkat pelatihan karyawan pada PT. X ini dilakukan untuk mengukur seberapa sering perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Perhitungan diperoleh hasil yaitu 100%. Menurut Mulyadi (2001) terkait dengan rating skala kinerja perusahaan, 100% ini termasuk dalam skor 1 hal ini berarti kinerja perusahaan dapat dikatakan baik dilihat dari kemampuan perusahaan mengelola karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja perusahaan, yang dipengaruhi karena setiap karyawan yang bekerja pada PT. X Cabang Tabanan mendapat pelatihan terlebih dahulu selama 3 bulan sebelum ditetapkan menjadi karyawan tetap, pelatihan yang diberikan secara langsung oleh pihak manajemen maupun karyawan senior yang ditugaskan untuk membantu dalam pelatihan, sehingga selama memasuki masa training atau uji coba selama tiga bulan tersebut karyawan baru tidak diberikan pekerjaan yang utama.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik berdasarkan perhitungan dari *Debt Ratio* (kemampuan dalam melunasi hutang), *return on equity* (keseimbangan antara total modal dengan laba bersih), segmen pasar, tingkat inovasi perusahaan, proses operasi pelayanan dan kinerja karyawan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masuk dalam kategori baik seperti *current ratio* (kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajibannya), kepuasan konsumen, dan pelatihan karyawan. Kinerja perusahaan yang menunjukkan kurang yaitu pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profitabilitas yaitu pada profitabilitas konsumen, *profit on sales*, *return on investment*, dan *debt to equity ratio* (kemampuan menyeimbangkan hutang dengan total aktiva yang dimiliki).
2. Rekomendasi hasil dalam peningkatan elemen-elemen kinerja yang masuk kategori kurang yaitu profitabilitas konsumen, *return on investment* dan *profit on sales* yaitu dengan meningkatkan produktivitas penjualan pada setiap produk yang memiliki margin yang lebih tinggi, sedangkan pada *debt to equity ratio* yaitu dengan manajemen hutang yang baik melalui identifikasi hutang dan membuat prioritas pembayarannya agar hutang dapat segera dilunasi.

### 5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh maka dapat disarankan bahwa sebaiknya dalam meningkatkan kinerja perusahaan semua komponen perusahaan harus mengoptimalkan pekerjaannya agar elemen kinerja perusahaan yang masuk dalam kategori cukup baik dapat ditingkatkan menjadi baik, seperti meningkatkan ketelitian dalam bekerja dan meningkatkan inovasi perusahaan dalam mengembangkan unit kerja setiap tahun.
2. Bagi penelitian selanjutnya, pada perspektif non keuangan dapat mengembangkan tolak ukur yang digunakan agar lebih kompleks menggambarkan kondisi perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ghozali, I. 2006. Aplikasi Multivariate Dengan program SPSS. Badan Perbit Undip, Semarang
- Laksmita, V. 2011. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. Skripsi tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mulyadi, 2001. Balanced Scorecard: Alat manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Persahaan. Salemba Empat, Jakarta
- Munawir, S. 1999. Analisa Laporan Keuangan. Liberty, Yogyakarta
- Sawir, A. 2009. Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sutrisno. 2009. Manajemen Keuangan Teori Konsep dan Aplikasi, Cetakan ketujuh. Ekoisia, Yogyakarta
- Syamsuddin. 2009. Manajemen Keuangan Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahyono, H. 2002. Komperasi Kinerja Perusahaan Bank dan asuransi Studi Empiris di Bursa Efek, Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, 2(2):7
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Zudia, M. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi tidak dipublikasikan, Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.