PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA BERDASARKA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF NON KEUANGAN PADA PR. KECAP "SEHATI" TULUNGAGUNG

JURNAL PENELITIAN

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Pada Prodi Akuntansi

OLEH:

HAPSARI INTAN PALUPI

12.1.02.01.0186

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NUSANTARA PERSATUAN GURU REPUBLIK INDONESIA

UN PGRI KEDIRI

2016

Skripsi oleh:

HAPSARI INTAN PALUPI
12.1.02.01.0186

Judul:

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGÁI ALAT PENGUKUR KINERJA BERDASARKA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF NON KEUANGAN PADA PR. KECAP "SEHATI" TULUNGAGUNG

Telah disetujui untuk diajukan kepada
Panitia Ujian/Sidang Skripsi Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri

Tanggal: 28 Juli 2016

Dosen Pembimbing I,	Dosen Pembimbing II,
Dr. Subagyo, M.M	**Dian Kusumaningtyas, S.E.,M.M**
NIDN. 0717066601	**NIDN. 0703108302**

ii

Skripsi oleh:

HAPSARI INTAN PALUPI
12.1.02.01.0186

Judul:

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA BERDASARKA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF NON KEUANGAN PADA PR. KECAP "SEHATI" TULUNGAGUNG

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian/Sidang Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri
Pada tanggal: 06 Agustus 2016

Dan Dinyatakan telah Memenuhi Persyaratan

Panitia Penguji:

1. Ketua : Dr. Subagyo, M.M
2. Penguji I : Faisol, M.M
3. Penguji II : Dian Kusumaningtyas, S.E.,M.M

Mengetahui,
Dekan FE

Dr. Subagyo, M.M
NIDN. 0717066601

iii

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA BERDASARKA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PERSPEKTIF NON KEUANGAN PADA PR. KECAP "SEHATI" TULUNGAGUNG

HAPSARI INTAN PALUPI
12.1.02.01.0186
Fakultas Ekonomi – Akuntansi
hapsariintan94@yahoo.com
Dr. Subagyo, M.M dan Dian Kusumaningtyas, S.E.,M.M

UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa penilaian kinerja perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dan mengelola serta mengalokasikan sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang menyeimbangkan pengukuran pada perspektif keuangan yang berupa rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas, serta perspektif non keuangan perusahaan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran.

Permasalahan penelitian ini adalah apakah perspektif keuangan dan perspektif non keuangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung?

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 268 sampel yang terdiri dari 231 pelanggan, 27 karyawan dan 10 *supplier* dari PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Data yang didapatkan akan diolah dengan menggunakan *software SPSS for windows versi* 20.

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah bahwa secara keseluruhan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan mempunyai pengaruh terhadap penilaian kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Hal ini diperkuat dengan hasil positif pada rasio keuangan selama tahun 2013-2015 dan hasil yang positif pula pada tingkat kepuasan terhadap kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

Kata kunci : *Balanced scorecard*, kinerja perusahaan.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan mulai menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks yang terjadi karena adanya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan mulai meningkatkan kinerja perusahaannya baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari sisi keuangan dan sisi non keuangan. Dikarenakan aspek keuangan lebih mudah diterapkan, maka tolak ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan.

Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern,

dan pembelajaran-pertumbuhan (Freddy, 2012: 3).

PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri kecap. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja perusahaan. Akan tetapi, penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan).

Balanced Scorecard yang diterapkan akan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis terhadap peningkatan kinerja. *Balanced Scorecard* akan memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis dengan pengukuran serta pengendalian yang cepat, tepat, dan komprehensif. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka akan mempermudah pihak manajemen untuk menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja, sehingga dapat dipahami dan diterapkan oleh karyawan perusahaan.

Dari uraian diatas, peneliti tertarik untuk menganalisa penerapan metode *Balanced Scorecard* pada kinerja perusahaan, sehingga peneliti mengambil judul penelitian ini: **"Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan Dan Perspektif Non Keuangan Pada PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung".**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah tersebut diatas, peneliti mengidentifikasikan permasalahnya sebagai berikut:

1. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek-aspek keuangan tetapi juga dipengaruhi oleh aspek-aspek non keuangan.
2. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh manajemen dapat

memberikan *profitabilitas* dan mendorong perusahaan untuk mencapai kemajuan.

C. Batasan Masalah

Agar bahasan dalam penelitan ini tidak meluas, maka peneliti memberi batasan masalah yang diteliti yaitu kinerja perusahaan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasar pada laporan keuangan tahun 2013 sampai dengan tahun 2015.

D. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk menganalisis kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Untuk menganalisis kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk menganalisis kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berdasarkan pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menolong efektivitas perusahaan dan mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategi yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang memberikan instrumen baru yang cukup menjanjikan untuk diterapkan sebagai alat ukur kinerja organisasi.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dan juga peniliti lainnya yang akan melakukan penelitian lebih lanjut, sebagai bahan perbandingan antara teori-teori dengan praktek-praktek yang sebenarnya terjadi di dalam perusahaan.

b. Bagi Mahasiswa UNP KEDIRI

Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi mahasiswa UNP KEDIRI dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya ilmu akuntansi manajemen dan manajemen strategis serta sebagai bahan pertimbangan untuk mempelajari metode *Balanced Scorecard*.

II. METODE

A. Variabel penelitian

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *balanced scorecard*. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

2. Definisi Operasional Variabel

a. Metode *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard adalah metode alternatif yang dapat digunakan peneliti untuk menilai kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dinilai dengan menganalisis perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menganalisis keempat perspektif tersebut, maka peneliti akan dapat mengetahui bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

b. Kinerja Perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh para personel PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing individu dalam meraih visi dan misi perusahaan.

B. Teknik dan Pendekatan Penelitian

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung yang beralamat di Jl. MT. Haryono Gg. Kembang, Kedungwaru, Tulungagung.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari sampai bulan Juni 2016.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 27 karyawan, 550 pelanggan dan 10 *supplier* PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung di masing-masing tempat.. Berdasarkan kriteria yang diambil terdapat 231 pelanggan, 10 *supplier* dan 27 karyawan yang digunakan sebagai sampel.

E. Teknik Analisis Data

1. Menghitung dan Menganalisa Perspektif Keuangan
   a. Rasio Likuiditas
   b. Rasio *Leverage*
   c. Rasio *Profit Margin*
   d. Rasio Profitabilitas
   e. Rasio Aktivitas
2. Menghitung dan Menganalisa Perspektif Pelanggan
   a. *Customer Acquisition* (CA)
   b. *Customer Retention* (CR)
   c. *Customer Satisfaction Index* (CSI)
   d. *Supplier Satisfication Index* (SSI)

3. Menghitung dan Menganalisa Perspektif Proses Bisnis Internal
   a. Proses Inovasi.
   b. Proses Operasi
   c. Layanan Purna Jual
4. Menghitung dan Menganalisa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
   a. *Employee Satisfaction Index* (ESI)

III. HASIL PENELITIAN DAN KESIMPULAN

A. Hasil Analisis Data

1. Perspektif Keuangan
   a. Rasio Likuiditas

Perusahaan	Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	CACL
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	1.310.211.609	708.004.368	1,8
	2014	1.323.767.345	782.885.422	1,7
	2015	1.685.970.307	1.153.240.923	1,5

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Nilai CACL berarti setiap Rp 1 kewajiban lancar pada tahun 2014 dijamin oleh 1,8 aktiva lancar atau dengan perbandingan 1,8 : 1 dan hal ini berlaku pada tahun-tahun berikutnya.

   b. Rasio *Leverage*

Perusahaan	Tahun	Total Kewajiban	Total Aktiva	TLTA
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	708.004.368	2.320.085.038	31 %
	2014	782.885.422	2.503.867.614	31 %
	2015	1.153.240.923	3.056.451.789	38 %

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Niai TLTA berarti pada tahun 2013 dan 2014 setiap Rp 100,- pendanaan perusahaan Rp 31,- dibiayai oleh perusahaan dan Rp 69,- dengan biaya hutang. Perhitungan serupa juga berlaku pada tahun 2015.

   c. Rasio *Profit Margin*

Perusahaan	Tahun	Laba Operasi	Total Penjualan	OPM
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	76.434.702	3.879.086.534	2%
	2014	110.037.402	4.020.920.950	3%
	2015	136.794.200	4.335.794.200	3%

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Prosentase OPM berarti seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari tiap penjualan sebelum dikurangi biaya bunga dan pajak. Jika dilihat dari nilai persentase yang semakin naik, maka dapat dikatakan jika setiap rupiah penjualan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung yang terserap dalam biaya cukup rendah

yakni sebesar 2% pada tahun 2013 dan 3% pada tahun 2014 dan 2015 dan perusahaan masih mampu menyisakan laba.

d. Rasio Profitabilitas

Perusahaan	Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	NIS
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	604.610.371	3.879.086.534	16%
	2014	628.242.897	4.020.920.950	16%
	2015	641.729.042	4.335.794.200	15%

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Nilai NIS berarti jika pada tahun 2013 sebesar 16% laba bersih yang diperoleh dari total penjualan perusahaan dan seterusnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mengalami penurunan nilai laba bersih yang diperoleh dari penjualan pada tahun 2015.

Perusahaan	Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	NITA
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	76.434.702	2.320.085.038	3%
	2014	110.037.402	2.503.867.614	4%
	2015	136.794.200	3.056.451.789	4%

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Hal ini berarti laba bersih yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan jumlah aktiva atau sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keuntunga adalah sebesar 3% pada tahun 2013, dan sebesar 4% pada tahun 2014 dan 2015. Perhitungan tersebut sudah cukup untuk membuktikan jika PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung terbilang relatif dalam pemakaian total sumber daya yang dimiliknya.

e. Rasio Aktivitas

Perusahaan	Tahun	Penjualan	Total Aktiva	TATO
PR.Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	3.879.086.534	2.320.085.038	1,67
	2014	4.020.920.950	2.503.867.614	1,60
	2015	4.335.794.200	3.056.451.789	1,41

Sumber: Laporan Keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung, data diolah

Nilai TATO berarti jika nilai rasio sebesar 1,67 pada tahun 2013 menunjukkan jika PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung memperoleh penjualan yang nilainya 1,67 keseluruhan aktivanya, dan seterusnya.

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Acqusition* (CA)

Perusahaan	Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	CA
PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	2	526	0,38%
	2014	6	532	1,13%
	2015	18	550	3,27%

Sumber: PR. Kecap "SEHATI" Tulunggaung

Pada tahun 2014, prosentase CA mengalami kenaikan sebesar 0,75%. Sementara itu, pada tahun

2015 mengalami kenaikan jumlah pelanggan yaitu sebesar 2,14%. Hal ini membuktikan jika selama 3 tahun terakhir PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung cukup baik dalam mempertahankan bahkan meningkatkan jumlah pelanggannya.

b. *Customer Retention* (CR)

Perusahaan	Tahun	Jumlah Pelanggan Tetap	Total Pelanggan	% CR
PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung	2013	524	526	99,62%
	2014	426	532	80%
	2015	532	550	97%

Sumber: PR. Kecap "SEHATI" Tulunggagung

Pada tahun 2014, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dalam mempertahankan pelanggannya belum cukup bagus terbukti dari menurunnya nilai CR sebesar 19,82%. Namun pada tahun 2015, nilai CR mengalami kenaikan yang cukup tinggi yaitu sebesar 17%. Ini berarti perusahaan mampu menambah jumlah pelanggan pada tahun 2015.

c. *Customer Satisfaction Index* (CSI)

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 8.698.

d. *Supplier Satisfication Index* (SSI)

Total indeks kepuasan *supplier* yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 241.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi yang dilakukan oleh PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung adalah dengan melakukan pembelian kepada *supplier* dalam jumlah besar agar mendapat harga yang berbeda apabila dibandingkan dengan pembelian barang secara eceran. Disamping itu, dikarenakan bahan baku dari PR. Kecap "SEHATI" merupakan bahan baku alami yang berasal dari alam dan jika perusahaan membeli bahan baku dalam jumlah banyak, bahan baku bisa menjadi stok atau persediaan perusahaan yang akan menguntungkan perusahaan jika secara tiba-tiba terganti perubahan cuaca yang menyebabkan bahan baku sulit untuk didapatkan.

b. Proses Operasi

Dalam proses operasi yang dilakukan oleh PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung bukan hanya menerapkan strategi melalui beberapa implementasi, yaitu: pola kerjasama dengan para pelanggan dan *supplier*. Dalam fokus kerjanya, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung lebih menitik ketepatan waktu dalam pengiriman barang kepada para pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual yang diberikan oleh PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung adalah dengan memberikan jaminan jika produk mereka adalah produk yang berkualitas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Employee Satisfaction Index* (ESI)

Total indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.015.

B. Pembahasan

1. Hasil kinerja berdasarkan perspektif keuangan

Hasil kinerja pada perspektif keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dapat dilihat pada tabel berikut ini:

No.	Indikator	Instrumen Penelitian	Tahun	Hasil Perhitungan	Keterangan
1	Rasio Likuiditas	CACL	2013	1,8	Positif
			2014	1,7	
			2015	1,5	
2	Rasio *Leverage*	TLTA	2013	31 %	Positif
			2014	31 %	
			2015	38 %	
3	Rasio *Profit Margin*	OPM	2013	2 %	Positif
			2014	3 %	
			2015	3 %	
4	Rasio Profitabilitas	NIS	2013	16 %	Positif
			2014	16 %	
			2015	15 %	
		NITA	2013	3 %	
			2014	4 %	
			2015	4 %	
5	Rasio Aktivitas	TATO	2013	1,67	Positif
			2014	1,60	
			2015	1,41	

Sumber: data diolah, 2016

Pada tabel diatas, dapat disimpulkan jika kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung Tahun 2013-2015 berdasarkan masing-masing rasio keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Rasio Likuiditas

Dengan menurunnya nilai CACL PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung setiap tahunnya, hal ini membutikan jika PR. Kecap "SEHATI"

Tulungagung mampu membiayai kewajiban setiap tahunnya.

b) Rasio *Leverage*

Dengan menaiknya nilai TLTA PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung setiap tahunnya, hal ini membutikan jika PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mampu membiayai kewajiban setiap tahunnya.

c) Rasio Profit Margin

Pada rasio ini, nilai OPM PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung tiap tahunnya cenderung sama atau stabil. Hal ini membuktikan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung cukup stabil dalam menutupi biaya dan masih bisa menyisakan laba.

d) Rasio Profitabilitas

Dalam rasio ini, nilai NIS dan NITA PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mengalami kenaikan setiap tahunya. Hal ini membuktikan jika PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mampu mengelola biaya tetap dan menyisakan laba yang layak, serta relatif dalam pemaikaian sumber daya yang dimilikinya.

e) Rasio Aktivitas

Dalam rasio ini, besar nilai TATO mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan jika PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung telah efektif dalam menggunakan sumber daya berupa harta ataupun modal yang dimilikinya.

2. Hasil kinerja berdasarkan perspektif pelanggan.

Hasil kinerja pada perspektif keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dapat dilihat pada tabel berikut ini:

No.	Indikator	Instrumen Penelitian	Tahun	Hasil Perhitungan	Keterangan
1.	Pelanggan	CA	2013	0,38%	Positif
			2014	1,13%	
			2015	3,27%	
		CR	2013	99,62%	Positif
			2014	80%	
			2015	97%	
		Skala *Likert*		Skala yang digunakan:	PUAS
				1. 2310-4158 : sangat tidak puas	
				2. 4159-6007 : tidak puas	
				3. 6008-7856 : cukup puas	
				4. 7857-9708 : puas	
				5. 9709 - 11551 : sangat puas	
				Total skor kepuasan:8698	
2.	*Supplier*	Skala *Likert*	-	Skala yang digunakan:	PUAS
				1.70-126 : sangat tidak puas	
				2. 127-183 : tidak puas	
				3. 184-240 : cukup puas	
				4. 241-297 : puas	
				5. 298-354 : sangat puas	
				Hasil yang diperoleh 241	

Sumber: data diolah, 2016

Pada tabel diatas, dapat disimpulkan jika kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung tahun 2013 sampai tahun 2015 baik dan menunjukkan nilai positif pada perspektif pelanggan. Hal ini dapat dilihat dengan menaiknya prosentase CA yang berarti jika selama tahun 2013 sampai tahun 2015, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mampu mempertahankan bahkan meningkatkan jumlah pelanggannya. Pada prosentase CR, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung mengalami penurunan pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan pada tahun 2015. Hal ini berarti para pelanggan mempunyai loyalitas pada produk yang cukup tinggi di tahun 2015.

Sedangkan pada nilai kepuasan dapat dilihat dari total skor pengisian angket yang menunjukkan jika para pelanggan dan *supplier* dari PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berada pada skala puas terhadap kinerja perusahaan ini yaitu masing-masing mempunyai total skor sebesar 8.698 pada respoden pelanggan serta 241 pada responden *supplier*. Dan keduanya menunjukkan berada pada skala puas atas kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

3. Hasil kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal.

   Pada perspektif proses bisnis internal, PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung juga mempunyai taktik dan siasat tersendiri tentang bagaimana cara untuk memasok bahan baku mereka agar proses produksi tetap berlanjut setiap harinya.

4. Hasil kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

   Hasil kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung dapat dilihat pada tabel berikut ini:

No.	Indikator	Instrumen Penelitian	Hasil Perhitungan	Ket.
1.	Karyawan	Skala *Likert*	Skala yang digunakan:	PUAS
			1. 270-486: sangat tidak puas	
			2. 489-703 : tidak puas	
			3. 704-920 : cukup puas	
			4. 921-1137 : puas	
			5.1138-1354: sangat puas	
			Total skor kepuasan: 1015	

Sumber: data diolah, 2016

Nilai kepuasan dapat dilihat dari total skor pengisian angket yang menunjukkan jika para karyawan dari PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung berada pada skala puas terhadap kinerja perusahaan ini dengan total skor sebesar 1.016 pada respoden karyawan. Hal ini sudah jelas membuktikan jika total skor tersebut berada pada skala puas atas kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

C. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator rasio keuangan yaitu, rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Setiap rasio menunjukkan sinyal yang positif pada laporan keuangan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Hal ini dibuktikan dengan nilai positif yang ditunjukkan setelah dilakukan analisis pada rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas.
2. Kinerja perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan dan *supplier* PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Berdasarkan hasil survei didapatkan total skor sebesar 8.698 dan skor ini termasuk dalam kategori puas akan kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Sedangkan untuk responden pelanggan, didapatkan total skor sebesar 241 dan ini juga termasuk dalam kriteria puas dengan kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. Selain itu juga dapat dibuktikan dengan meningkatknya jumlah pelanggan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

3. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal bisa dilihat dari proses inovasi dan proses operasi yang telah dilakukan. Proses inovasi dan proses operasi yang telah dilakukan oleh PR. Kecap "SEHATI" Tulugagung sudah efisien.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan indikator kepuasan karyawan PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung. . Berdasarkan hasil survei didapatkan total skor sebesar 1.015 dan skor ini termasuk dalam kategori indeks puas akan kinerja PR. Kecap "SEHATI" Tulungagung.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis : Ed.revisi. Jakarta : PT. Rineka Cipta

Christina N.P.Y. & Sudana I.P. 2013. Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, (online), 5.3 (2013): 516-529

Darmawanto A. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia. Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi – Univer Gunadarma, (online), diakses pada 24 April 2016

Dewi E.P. 2015. *Balanced Scorecard* (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Yang Representatif. Jurnal Ilmiah WIDYA, (online), Vol:3. No. 2. September-Desember 2015

Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja "Teori dan Aplikasi"*, Bandung: Alfabeta

George, G. *et al*. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, (online), 8(14)

Manajemen (Studi Kasus Pada PT. Sari Husada). JPAI, (online), Vol. III No.1 Tahun 2004

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard.* Yogyakarta

Nurjaman S. 2013. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*. Trikonomika, (online), Vol. 12, No.2, Desember 2013. Hal. 113-124

Nor, W. 2012. *Penerapan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Daerah Provinsi*

Kalimantan Timur. AUDI (Jurnal Akuntan dan Bisnis), (online), Vol. 7, No. 2, Juli 2012

Pearce J.A & Robinson R.B , *Strategic Management, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Tanpa Penerbit. Tanpa Kota. 2008

Pitriani, A., H. Achmad Uzaimi., Suryadi. 2014. Analisis Kinerja Melalui *Balanced Scorecard* (Studi Pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau). Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi – Universitas Maritime Raja Ali Haji, (online), diunduh pada 07 Mei 2016

Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sukma N.P. & Krisnadewi K.A. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, (online), 5.2 (2013): 497-515. Tersedia: (http://download.portalgaruda.org/article.php?article=122429&val=986), diunduh pada 22 April 2016

Sumarsan. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi. dan Pengukuran Kinerja*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Indeks.

Susanto, I., Taman, A. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pegukuran Kinerja

Tahaka, Y.C. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard*. *Jurnal EMBA*, (online) 1 (4): 402-413

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi 4. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wahyuni. S. 2011. Analisisi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi – Universitas Hassanudin Makassar, (online), diunduh pada 22 April 2016.

Wildan. M. 2010. Analisis Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. BA Bangunan Jakarta). Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi – Universutas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, (online), diunduh pada 7 Juni 2016.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan*

Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama