

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT INDOFOOD DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

Diana Riyana H ¹⁾

¹⁾ dosen universitas pamulang, email : dosen00570@gmail.com

ARTICLES INFORMATION

ABSTRACT

JURNAL SEKURITAS

(Saham, Ekonomi, Keuangan
dan Investasi)

Vol.1, No.2, Desember 2017
Halaman : 42 – 53

© LPPM & Prodi Manajemen
UNIVERSITAS PAMULANG

ISSN (online) : 2581-2777
ISSN (print) : 2581-2696

Keyword :

Balanced scorecard, Kinerja
Perusahaan, Key
Performance Indicator,
Analisa Keuangan, Analisa
Non Keuangan

JEL. classification :

C32, G20, G23, N65

Contact Author :

PRODI MANAJEMEN UNPAM

JL.Surya Kencana No.1 Pamulang
Tangerang Selatan – Banten
Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491
Email :

jurnalfinance.unpam@gmail.com

Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam suatu periode maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah metode *Balanced Scorecard* yang menggabungkan empat persepektif yaitu satu persepektif keuangan dan tiga non keuangan: pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran. Sehingga dihasilkan penilaian yang telah mempertimbangkan berbagai faktor agar strategi yang diambil perusahaan kedepannya dapat lebih tepat.

PT Indofood Tbk yang merupakan perusahaan dengan angka penjualan terbesar di sector consumer goods dipilih sebagai perusahaan yang akan dilakukan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini.

To know the performance of company in a period so need conduct measurement for company performance. One method of performance measurement that can be used is the Balanced Scorecard method that combines four perspectives are financial perspective and three non-financial: customer, internal business processes, learning. So the resulting assessment that has taken into consideration various factors for the strategy taken company in the future can be more precise.

PT Indofood Tbk which is a company with the largest sales figures in the consumer goods sector is selected as a company that will be conduct company performance measurement using Balanced Scorecard method in this study.



A. Pendahuluan

Kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk menilai hasil pencapaian dari aktivitas dibanding dengan target perusahaan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan biasanya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan sehingga biasanya pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan melakukan analisis aspek *keuangan*. Namun penilaian yang dihasilkan berdasarkan aspek *keuangan* bisa menjadi bias karena kinerja keuangan yang baik pada suatu periode dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tersebut maka perusahaan perlu memasukkan aspek *non keuangan* seperti perspektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran.

Dalam *balance scorecard* dapat menjadi indikasi peringatan awal dari keberhasilan dan kegagalan bagi perusahaan secara lebih menyeluruh dari sisi financial, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran. Sehingga kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko.

A. Perumusan Masalah

1. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan
2. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

B. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan
2. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



C. Tinjauan Teori

Balanced scorecard terdiri dari kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan karena merupakan data historis. Selanjutnya untuk mengetahui pencapaian maka akan dilakukan perbandingan antara rencana kerja dengan kartu prestasi karyawan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen artinya semua ukuran *keuangan* dan *non keuangan* harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat perusahaan. Semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya (*benefitnya*); semua aktifitas harus mempunyai tujuan bisnis yang menguntungkan dan harus diukur dengan satuan uang, oleh sebab itu semua pekerja harus berinisiatif bekerja efektif dan efisien dan berpikir strategis (*jangka panjang*).

Dalam *balanced scorecard* dibagi menjadi empat perspektif dan dikelompokkan *critical success factors* dapat dilakukan menurut empat perspektif tersebut dengan penjelasannya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah:

- a. *Return on Equity*, merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menekankan pada pengoptimalan pengembalian kepada shareholders
- b. *Return on Assets*, menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba
- c. *Operating Income*, merupakan pengukuran seberapa besar sumbangan penjualan terhadap laba operasi. Semakin besar hasilnya maka akan semakin baik
- d. *Efficiency Cost*, merupakan pengukuran terhadap perusahaan dalam mengelola biaya-biaya yang ada sehingga keuntungan perusahaan tetap terjaga
- e. *Total Asset Turnover*, merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari asset perusahaan dalam menghasilkan penjualan, dan memperhatikan apakah perusahaan melakukan modernisasi peralatan atau tidak, karena ini akan menyebabkan rasionya akan menurun



2. Perspektif Pelanggan

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan agar percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, distribusi cepat dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan equitas pelanggan.

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

- a. *Customer Retention*, untuk meningkatkan *market share* dalam *targeted customer segmen* adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut. Perusahaan yang dapat mengidentifikasi semua pelanggannya dapat menghitung dengan tepat customer retention dari periode yang satu ke periode yang lain
- b. *On Time Delivery*, Menurut Hansen & Mowen (1999): "*To measure On Time Delivery, a firm sets delivery dates and finds On Time Delivery performance by dividing the orders delivered on time by total member of order delivered.*" Tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan. Jika perusahaan sering terlambat dalam mengirim barang-barang yang dipesan oleh pelanggan, maka akan menyebabkan pelanggan tidak mempercayai perusahaan tersebut sehingga hal ini akan berdampak pada pelanggan lainnya
- c. *Number of Complaints* (keluhan konsumen), merupakan semua keluhan dari konsumen tentang produk yang dihasilkan perusahaan. Keluhan konsumen ini akan berpengaruh pada citra perusahaan dimata konsumen. Jika citra perusahaan buruk maka akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut
- d. *Sales Return*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan oleh perusahaan. Jika banyak barang yang sudah dibeli oleh pelanggan dan dikembalikan lagi karena tidak sesuai dengan spesifikasinya, maka berarti kualitas barang yang dihasilkan oleh perusahaan patut dipertanyakan
- e. Akuisisi Pelanggan, dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini
- f. Profitabilitas Pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja merupakan *capital organisasi (organizational capital)*. Intinya adalah efektifitas dan efisiensi. Alat ukurnya adalah produktifitas mesin, tenaga kerja manusia, produktivitas capital dan efisiensi biaya.



Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif ini adalah:

- a. *Supplier Lead Time*, merupakan waktu rata-rata yang diperlukan supplier untuk mengirimkan barang yang dipesan. Supplier lead time perlu diperhatikan karena bila supplier terlambat dalam mengirimkan bahan baku maka akan dapat menghambat proses produksi yang nantinya akan berpengaruh terhadap pengiriman barang ke konsumen. Dengan meminimumkan supplier lead time maka perusahaan akan dapat dengan cepat merespon keinginan pelanggan
- b. *Part Per Million Defect Rate*, tujuan pengukuran ini adalah untuk mengetahui tingkat kerusakan produk perusahaan bila dibandingkan dengan produksi maka manajer mengambil tindakan-tindakan improvement agar tujuan perusahaan dapat tercapai
- c. *Output Per Material*, yang dihitung adalah output yang dapat dihasilkan dengan sejumlah masukan input tertentu. Maksud dari input di sini adalah bahan baku utama. Semakin besar rasionya maka efisiensi penggunaan produksi semakin tinggi. Tetapi perlu diperhatikan apakah kualitas input yang dipergunakan sudah sesuai atau belum, karena bila kualitas input dikurangi maka akan menghasilkan produk dengan kualitas yang rendah

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Potensi sumber daya manusia ini disebut *capital manusia (human capital)*. Sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan latihan, dan kesejahteraannya melalui imbalan yang layak sehingga dapat memenuhi kebutuhan makan, pakaian, perumahan, pendidikan dan kesehatan. Intinya adalah kepuasan karyawan. Produktivitas kerja adalah suatu ukuran hasil yang dituangkan dalam perhitungan : efektivitas dibagi efisiensi atau output dibagi input. Produktivitas kerja dapat diukur dari dua sisi yaitu : nilai penjualan dibagi jumlah pekerja dan laba bersih dibagi jumlah pekerja. Hakikatnya pendapatan perusahaan (*revenue firm*) dan laba bersih perusahaan (*earning after tax of firm*) adalah karya pekerja. Tanpa pekerja, modal dan alat kerja tidak ada artinya.

Pengukuran-pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini adalah:

- a. *Employee Productivity*, bertujuan untuk melihat tingkat produktivitas pekerja
- b. *Employee Turnover*, tujuan pengukuran ini adalah untuk menentukan tingkat kestabilan tenaga kerja. Bila rasio ini mengalami penurunan apa yang menyebabkannya, apakah karena hal-hal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan seperti kematian atau pensiun, atau ketidaknyamanan bekerja di perusahaan
- c. *Employee Training Hours*, hal ini diperlukan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, dimana dengan adanya training yang diberikan kepada karyawan, akan meningkatkan produktivitas karyawan
- d. *Number of Suggestion*, adalah jumlah saran yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan atau memperbaiki proses produksi sehingga lebih efisien, dan karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut
- e. *Absenteeism*, merupakan frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja



D. Metodologi

Teknik pengumpulan data yang digunakan teknik dokumentasi dengan menggunakan laporan keuangan eksternal yang di publish di web PT Indofood Tbk.

Teknik analisa data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang permasalahan yang diteliti. Metode deskriptif pendekatan akuntansi dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*, meliputi langkah yaitu:

1. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu ROI, ROE, Operating Income, Efficiency Cost, Total Asset Turnover
2. Menghitung score perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya
3. Menghitung score perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil operating profit yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi
4. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan

Tabel 1 Definisi dan Metode Pengukuran Perpektif Keuangan dan Non Keuangan

No	Variabel	Dimensi	Keterangan
1	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • ROA • Operating Income • Efficiency Cost • Total Asset Turnover
2	Perspektif Pelanggan	Perpektif pelanggan yang menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk , harga, distribusi dan pelayanan	Penerimaan Kas Pelanggan
3	Perpektif Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	Operating Profit
4	Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan	Net Income per Employee



E. Hasil dan Pembahasan

Informasi yang digunakan untuk analisa adalah informasi yang terdapat pada laporan keuangan yang di publikasikan pada *website* PT Indofood Tbk tahun 2014 – 2016.

Dalam melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Dan untuk memudah pengukuran kinerja maka dibuat tabel *score* berdasarkan range pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya

Tabel 2 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

RANGE KINERJA	RATE	IN SCORE
< 0%	D	1
0 - 50%	C	2
51% - 100%	B	3
> 100%	A	4

Perspektif Keuangan

Analisa dari perpektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan PT Indofood Tbk pada tahun 2014 sampai 2016. Data yang dihasilkan seperti pada tabel 4 dibawah ini :

Tabel 3 Balance Sheet dan Income Statement PT Indofood Tbk tahun 2014-2016



BALANCE SHEETS (Rp. 000.000,-)

DESCRIPTION	YEAR		
	2016	2015	2014
CURRENT ASSETS	28,985,443	42,816,745	41,014,127
NON CURRENT ASSETS	53,189,072	49,014,781	45,063,124
TOTAL AKTIVA	82,174,515	91,831,526	86,077,251
CURRENT LIABILITIES	19,219,441	25,107,538	22,658,835
NON CURRENT LIABILITIES	19,013,651	23,602,395	23,144,218
EQUITY	43,941,423	43,121,593	40,274,198
TOTAL PASSIVA	82,174,515	91,831,526	86,077,251

INCOME STATEMENT (Rp. 000.000,-)

DESCRIPTION	YEAR		
	2016	2015	2014
NET REVENUE	66,750,317	64,061,947	63,594,452
COST OF GOOD SOLD	47,321,877	46,803,889	46,465,617
GROSS PROFIT	19,428,440	17,258,058	17,128,835
OPERATING EXPENSES	11,143,433	9,895,163	9,809,215
OPERATING PROFIT	8,285,007	7,362,895	7,319,620
(OTHER INCOME) / EXPENSES	(899,779)	(2,400,811)	(979,435)
EARNING BEFORE TAX	7,385,228	4,962,084	6,340,185
Corporate Tax Income	2,532,747	1,730,371	1,855,939
INCOME FROM CONTINU OPERATIONAL	4,852,481	3,231,713	4,484,246
INCOME FROM DISCONTINU OPERATIONAL	414,425	477,788	745,243
NET INCOME	5,266,906	3,709,501	5,229,489

Sumber : Laporan Keuangan PT Indofood Tbk

Tabel 4 Keuangan Ratio PT Indofood Tbk tahun 2014-2016

FINANCIAL STATEMENTS RATIO					
C	2016	2015	2014	Average	KETERANGAN
> Return on Equity (ROE)	11.99%	8.60%	12.98%	11.19%	ROE = EAT / Total Equity
> Return on Assets (ROA)	6.41%	4.04%	6.08%	5.51%	ROA = EAT / Total Aktiva
> Operating Income	12.41%	11.49%	11.51%	11.81%	OI = (Pend. Bersih - Biaya Usaha) / Penj. Net
> Efficiency Cost	57.36%	57.34%	57.27%	57.32%	EC = Beban Biaya / Pendapatan Bersih
> Total Asset Turn Over	81.23%	69.76%	73.88%	74.96%	ATO = Penjualan Netto / Total Aktiva

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data ratio keuangan selama 3 tahun agar dapat diketahui % kinerja dibandingkan data tahun sebelumnya. Perbandingan % kinerja pada periode 2016-2015 dan 2015-2014 dilakukan untuk ratio : *Return on*



Equity (ROE), Return on Asset (ROA), Operating Income, Efficiency Cost, Total Asset Turn Over.

Dari data pada tabel 5 analisa penilaian terhadap *performance* kinerja keuangan periode 2016-2015 mendapatkan *score* 10 mengalami peningkatan dibanding dengan periode 2015-2014 mendapatkan *score* 5

Tabel 5 Penilaian Ratio Keuangan periode 2016-2015 dan 2015-2014

SCORE CARD PERSPEKTIF KEUANGAN

	2016-2015	2015-2014	SCORE 2016-2015	SCORE 2015-2014
> Return on Equity (ROE)	39%	-34%	C	D
> Return on Assets (ROA)	59%	-34%	B	D
> Operating Income	8%	0%	C	D
> Efficiency Cost	0%	0%	D	D
> Total Asset Turn Over	16%	-6%	C	D
TOTAL SCORE CARD			10	5

Perspektif Pelanggan

Dari sisi perpektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya. Berdasarkan data laporan keuangan PT Indofood Tbk terjadi peningkatan untuk periode 2016-2015 dibanding dengan periode sebelumnya berdasarkan data pada tabel 6.

Sehingga pada tabel 5 analisa penerimaan kas dari pelanggan di periode 2016-2015 mendapat *score* 2 sedangkan di periode 2015-2014 *score* 1.

Tabel 6 Penilaian Penerimaan Kas Pelanggan periode 2016-2015 dan 2015-2014

PENERIMAAN CUSTOMER

	2016	2015	2014	Average
> Penerimaan kas dari pelanggan	66,544,619	63,457,708	69,061,463	66,354,597

SCORE CARD PERSPEKTIF PELANGGAN

	2016-2015	2015-2014	SCORE 2016-2015	SCORE 2015-2014
> Penerimaan kas dari pelanggan	5%	-8%	C	D
TOTAL SCORE CARD			2	1



Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data *operating profit* digunakan dalam penilaian perpektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi.

Sehingga *operating profit* yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Dari data pada tabel 7 penilaian Operating Profit pada periode 2016-2015 dihasilkan score 2 dan periode 2015-2014 dihasilkan score 1.

Tabel 7 Penilaian *Operating Profit* periode 2016-2015 dan 2015-2014

OPERATING PROFIT			
2016	2015	2014	Average
8,285,007	7,362,895	7,319,620	7,655,841

SCORE CARD PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL

2016-2015	2015-2014	SCORE 2016-2015	SCORE 2015-2014
13%	1%	C	D
TOTAL SCORE CARD		2	1

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income / Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

Dari data pada tabel 8 penilaian terhadap kenaikan *Income / Employee* pada periode 2016-2015 mendapatkan score 2 sedangkan pada periode 2015-2014 mendapatkan score 1.

Tabel 8 Penilaian *Net Income / Employee* periode 2016-2015 dan 2015-2014



NET INCOME

	2016	2015	2014	Average
	5,266,906	3,709,501	5,229,489	4,735,299

TOTAL EMPLOYEE

Level	2016	2015	2014	Average
Manager	1,999	1,978	1,964	1,980
Supervisor	3,809	3,586	4,552	3,982
Staff	12,288	12,127	12,703	12,373
Operator	65,714	67,456	69,277	67,482
Total Karyawan	83,810	85,147	88,496	85,818

NET INCOME / EMPLOYEE

	2016	2015	2014	Average
	63	44	59	55

SCORE CARD PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

	2016-2015	2015-2014	SCORE 2016-2015	SCORE 2015-2014
	44%	-26%	C	D
TOTAL SCORE CARD			2	1

F. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Indofood Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif diperoleh total score seperti pada tabel dibawah ini

Tabel 9. Total *Balanced scorecard* PT Indofood Periode 2016-2015 dan 2015-2014

TOTAL SCORE BALANCED SCORECARD

	SCORE 2016-2015	SCORE 2015-2014
PERSPEKTIF KEUANGAN	10	5
PERPEKTIF CUSTOMER	2	1
PERPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	2	1
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN TUMBUH	2	1
TOTAL BALANCED SCORECARD PT INDOFOOD TBK	16	8

1. Dari perpektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan *Net Income* di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan *Other Expenses* yang cukup tinggi di tahun 2015
2. Dari perpektif pelanggan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding 2015-2014 karena di tahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%



3. Perpektif proses bisnis internal , yang diwakili dari hasil pengukuran *Operating Profit* terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13 % dibanding periode 2014-2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%
4. Perpektif pembelajaran dan tumbuh, terdapat peningkatan kinerja periode 2015-2016 dibanding kinerja periode 2014-2015 yang disebabkan karena *Net Income* di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan

Resume hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perpektif yang telah dilakukan scoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode tahun 2014-2015 dengan 2015-2016 disajikan dalam tabel 9. Dengan perbandingan *scorecard* dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2015-2014 berdasarkan tinjauan dari empat perpektif : keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.

Saran untuk memastikan target perusahaan PT Indofood didukung oleh seluruh bagian dibawahnya maka target utama perusahaan perlu diturunkan ke seluruh bagian dan pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu. Sehingga penerapan metode pengukuran dan item yang akan ditetapkan dalam pengukuran *balanced scorecard* perlu dijabarkan lebih detail ke masing-masing bagian dengan menggunakan data spesifik dari laporan internal per masing-masing bagian di PT Indofood Tbk.

G. Daftar Pustaka

- Darsono Prawironegoro, Ari Purwanti, "*Akutansi Manajemen*", Mitra Kencana Media
- Erik W. Larson, Clifford F.Gray, "*Project Management The Managerial Process*", 2013 McGraw-Hill International Edition (5th Edition)
- Hery. 2016. "*Analisis Laporan Keuangan*", Jakarta: PT Grasindo.
- Ilham Fahmi, S.E. , M.Si. 2013, "*Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*", Bandung Alfabet
- Kasmir. 2010. "*Pengantar Manajemen Keuangan*", Jakarta: Edisi Pertama, Catatan Kesatu, Kencana.
- Naresh Makhijani, James Creelman, 2012, "*Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*", Erlangga Group
- Surasni, Jurnal "*Hubungan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Critical Success Factors Perusahaan*

