



SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

---

Analisa Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan  
*Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus Pada PT. Indoris Printingdo)

**Wardokhi**

Tangerang Selatan, 085710606619, Universitas Pamulang  
email : dosen02165@unpam.ac.id

**Abstrak**

*Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja Perusahaan jika diukur dengan metode Balanced Scorecard. Jenis Penelitian ini Kuantitatif deskriptif, data yang digunakan yaitu kuantitatif dan kualitatif, metodenya menggunakan konten analisis rasio berdasar Balanced Scorecard. Hasil penelitian ini secara keseluruhan Kinerja dapat dikatakan baik. Perspektif keuangan kemampuan PT. Indoris Printingdo dalam menjamin hutangnya cukup baik, kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan cukup baik. Kemampuan dalam menghasilkan laba bersih meningkat sangat signifikan. Pada Perspektif pelanggan PT. Indoris Printingdo mampu menguasai pangsa pasar. Tingkat kepuasan pelanggan cukup baik. Pada persektif Bisnis Internal tingkat efektifitas penggunaan beban operasi berhasil diwujudkan oleh PT. Indoris Printingdo dengan scor rata – rata 22,67%. Sedangkan pada Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Peningkatan kualitas kerja karyawan yaitu dengan dilakukannya training Learning Development Programme dan rata – rata scor produktifitas karyawannya adalah 62,22%. Secara keseluruhan Kinerja PT. Indoris Printingdo dapat dikatakan baik.*

**Kata kunci :** *Kinerja, Perspektif Internal Bisnis, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.*

**Abstract**

*The purpose of this study is to determine the company's performance when measured by the Balanced Scorecard method. This type of research is descriptive quantitative, the data used are quantitative and qualitative, the method uses the content ratio analysis based on the Balanced Scorecard. The results of this study as a whole performance can be said to be good. Financial perspective on the ability of PT. Indoris Printingdo in guaranteeing its debt is quite good, the company's ability to get a good profit. The ability to generate net income has increased significantly. From the customer perspective, PT. Indoris Printingdo is able to dominate the market share. The level of customer satisfaction is quite good. From the perspective of Internal Business, the effectiveness level of using operating expenses has been successfully realized by PT. Indoris Printingdo with an average score of 22.67%. Whereas in the perspective of growth and learning, the improvement of the quality of employee work is carried out by conducting the Learning Development Program training and the average employee productivity score is 62.22%. Overall Performance of PT. Indoris Printingdo can be said to be good.*

**Keywords :** *Performance, Internal Business Perspective, Financial Perspective, Customer Perspective, Learning and Growth Perspective*



## SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III UNIVERSITAS PAMULANG TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

### PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam menciptakan produk, membuat inovasi produk yang dapat diterima oleh konsumen. Dalam menciptakan produk baru, inovasi merupakan dasar untuk menentukan keberhasilan Perusahaan.

Munculnya pasar bebas dapat membawa persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan domestik dan global mengharuskan pelaku bisnis menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen serta menuntut pelaku bisnis melakukan persaingan dengan lebih kompetitif.

Persaingan yang bersifat menyeluruh dan tajam akan menyebabkan terjadinya tergerusnya laba yang diperoleh perusahaan – perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia.

Perusahaan harus mempersiapkan diri untuk dapat diterima dilingkungan Global, kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan – penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan kepuasan – kepuasan lain yang terus dikembangkan guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Perusahaan juga harus mampu menentukan strategi dalam pengelolaan usahanya, sebab penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen, oleh karena itu dibutuhkan alat untuk mengukur kinerja, sehingga akan dapat diketahui sejauh mana strategik dan sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.

Penilaian kinerja sangat penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan selain

digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun pelaksanaan *Reward* dan *Punishmen* yang sesuai. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, kurang mampu mengukur kinerja harta – harta tak tampak (*Intangible Assets*) dan harta – harta intelektual (SDM) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Salah satu teknik pengukuran kinerja yang *Powerfull* dewasa ini adalah teknik *Balanced Scorecard*. Pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, yaitu sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan – perusahaan bisnis komersial. Namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan perencanaan strategik kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang *komprehensif*, *koheren* dan terukur. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan – tujuan dan ukuran – ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Menurut Kaplan dan Norton dalam Imam Widodo (2011:21) menyebutkan keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan



## SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III UNIVERSITAS PAMULANG TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* kinerja organisasi atau perusahaan diukur melalui empat kartu *Score* yang berimbang. Kartu *Score* itu digunakan untuk mencatat *Score* hasil kerja dan rencana *Score* yang akan diwujudkan. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana *Score* yang hendak diwujudkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai. Kartu *Score* untuk mengukur kinerja tersebut juga memiliki sifat berimbang. Yang artinya terdapat keseimbangan ukuran kinerja, yaitu antara ukuran *Financial* dengan *non Financial*, antara ukuran *internal* dengan ukuran *eksternal* dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang.

Keunggulan dari *Balanced Scorecard*, permasalahan yang timbul yaitu bagaimana merancang sasaran strategik yang hendak dicapai, bagaimana kesuksesan diukur, target kinerja yang diharapkan dan tindakan utama untuk mencapai tujuannya, yang dilihat dengan empat perspektif tersebut.

Menurut Mahmudi (2007:5), manajemen kinerja adalah proses yang sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah – langkah atau tahap – tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja bukan merupakan kerja jangka pendek, melainkan merupakan proses *evolitif* yang berjangka panjang. Manajemen berbasis kinerja tersebut pada akhirnya akan berdampak pada perbaikan budaya kinerja. Budaya merupakan produk suatu tradisi yang panjang. Perubahan budaya memerlukan waktu yang lama. Demikian juga melakukan perubahan budaya kinerja memerlukan perencanaan yang matang, *holistik* dan jangka panjang.

Permasalahannya adalah PT. Indoris Printingdo dalam melakukan pengukuran kinerja masih berorientasi pada keuangan atau masih menekankan pada aspek *kuantitatif finansial* saja dan belum menyeluruh kepada empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yang berarti

perusahaan masih menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, dan belum melakukan pengukuran yang bersifat kualitatif- non Keuangan, dengan harapan mampu mendongkrak kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja PT. Indoris Printingdo dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Penelitian terdahulu yang dapat mendukung dalam penelitian ini adalah penelitian dari Mayasari dan Tika Arwinda (2015) bahwa kinerja dari PT. Jamsostek Cabang Belawan sebagai objek penelitiannya adalah masih dikatakan kurang baik yaitu memperoleh kategori BBB, artinya perlunya perbaikan kinerja. Pengukuran kinerjanya juga diharapkan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) agar lebih komprehensif baik pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangannya. Tujannya adalah agar perusahaan mampu merumuskan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan untuk pelaksanaan kerja Jangka panjang.

Menurut Rubianto (2006:371) bahwa sebagai alat bantu bagi manajemen kontemporer, *balanced scorecard* mampu mendongkrak kinerja organisasi menjadi lebih baik. *Balanced Scorecard* merupakan bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

Menurut pengalaman yang telah dilaksanakan oleh perusahaan bahwa *balanced scorecard* dapat diketahui adanya perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Penyebabnya adalah karena terbentuknya pemahaman karyawan perusahaan bahwa sesungguhnya apa yang dilakukan oleh mereka sangat mempengaruhi hasil yang diharapkan dalam visi dan misi bahkan strategi utama perusahaan. Artinya karyawan telah menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk bersama – sama mencapai harapan perusahaan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan tujuan tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauhmana kinerja dari PT. Indoris Printingdo



## SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III UNIVERSITAS PAMULANG TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kurun waktu tahun 2013 – 2015.

Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisa Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Indoris Printingdo)**”.

### LANDASAN TEORITIS

#### Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2007:7), pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

*Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi sejak pertama kali lahir tahun 1990-an

melalui kerja keras Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Perkembangan *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa generasi. Generasi Pertama adalah tahun 1990 – 1991, sebagai generasi awal munculnya konsep *Balanced Scorecard*. Pada generasi pertama ini *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja melalui pendekatan empat Perspektif, yaitu: Perspektif Pelanggan, *Financial*, *Prose Bisnis Internal*, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### Perspektif *Balanced Scorecard*

##### a). Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan – perbaikan ini tercermin dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *Growth*, *Sustain* dan *Harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- (1) *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan *system*, *infrastruktur* dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.



SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

- (2) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini misalnya, *ROI*, *Profit Margin* dan *Operating Rasio*.
- (3) *Harvest* (panen) adalah tahapan ke tiga dimana perusahaan benar – benar memanen atau menuai hasil investasi ditahap – tahap sebelumnya. Tidak adalagi investasi besar baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan penguurangan modal kerja.
- a) **Perspektif Pelanggan**  
Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focused* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari pespektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kerja keuangan terlihat baik.
- Oleh Kaplan dan Norton (2001), perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu *Customer core measurement* dan *Customer Value Propositions*.
- Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :
- (1) *Market Share* (pangsa pasar), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
  - (2) *Customer Retention* (retensi Pelanggan), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
  - (3) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan), mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - (4) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan), menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
  - (5) *Customer Profitability* (profitabilitas Pelanggan), mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.
- Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- (1) *Product/Service Attributes*  
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda – beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang menngutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
  - (2) *Konsumen Relationship*  
Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh *reponsivitas* dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu



## SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III UNIVERSITAS PAMULANG TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

### (3) *Image* and Reputasi

Menggambarkan Faktor – faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### b) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis Proses Bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *Value Chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses *internal* bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati- hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses *internal* kedalam tiga tahapan, yaitu:

#### (1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

#### (1) Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktifitas di dalam proses operasi

terbagi operasi terbagi kedalam dua bagian yaitu: Proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

#### (2) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktifitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

#### c) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam *perspektif* ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*Learning Organization*).

Dalam perspektif ini ada faktor – faktor penting yang harus diperhatikan yaitu:

#### (1) Kapabilitas Pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *re-skilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreatifitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

(2) Kapabilitas Sistem Informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan – tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi – informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik – baiknya.

(3) Motivasi, kekuasaan dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar – besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga *turbulensi* lingkungan sama- sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai kompetensinya masing – masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing – masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah Deskriptif Kuantitatif menggunakan pendekatan akuntansi dengan metode analisis *Balanced Scorecard*, yaitu dengan mengkombinasikan antara data kuantitatif dengan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif yang kemudian dikombinasikan, diukur secara numerik dengan prinsip data nya dinyatakan dengan nilai.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Observasi, wawancara serta dokumentasi kemudian Data yang digunakan adalah data laporan keuangan perusahaan dari tahun 2013 sampai 2015, diperkuat dengan data hasil observasi serta wawancara.

**Tabel 1. Definisi Operasional**

| No | Variabel                          | Deskripsi   | Indikator  |
|----|-----------------------------------|---|--|
| 1  | Perspektif Keuangan               | Menggambarkan kinerja perusahaan dengan menggunakan alat analisis Laporan keuangan  | a. Rasio Likuiditas<br>b. Rasio Sovabilitas<br>c. Rasio Profitabilitas   |
| 2  | Perspektif Pelanggan              | Menggambarkan kinerja perusahaan dalam persaingan usaha   | a. Pangsa Pasar<br>b. Akuisisi pelanggan<br>c. Kesetiaan Pelanggan.<br>d. Tingkat kepuasan pelanggan<br>d. profitabilitas pelanggan. |
| 3  | Perspektif proses Bisnis Internal | Menggambarkan Kinerja Perusahaan dalam mengukur seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan | a. Proses Inovasi<br>b. proses Operasional<br>c. Proses pelayanan  |
| 4  | Perspektif                        | Menggambarkan kinerja Perusahaan  | a. Kepuasan pekerja  |



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | dalam menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkannya. | b. Retensi Pekerja<br>c. Produktifitas Pekerja |
|------------------------------|--|--|

Sumber: Mahmudi, 2007

Metode Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif yang merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari menyusun, mengklasifikasi, menafsikan serta menyimpulkan suatu data agar dapat memberikan gambaran masalah yang sedang diteliti. Dalam Analisis ini meliputi langkah – langkah sebagai berikut:

1. Menghitung skor semua perspektif sesuai dengan indikator.
2. Menghitung score metode Balanced Scorecard.
3. Kemudian membuat penilaian kinerja perusahaan.
4. Terakhir melakukan analisis dan mengambil kesimpulan.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif sehingga langkah yang diambil adalah menjelaskan, memilah dan kemudian menafsirkan hasil penelitian.



SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

1. Pengukuran Kinerja ditinjau dari Perspektif Keuangan.

a) Rasio Likuiditas

*Current Ratio*

Tabel 2 Data *Current Ratio*  
(Dalam Jutaan Rupiah, kecuali *Current Ratio*)

| Tahun | <i>Current Asset</i> | <i>Current Liabilities</i> | <i>Current Ratio</i> |
|-------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| 2013  | 24,174,365,525       | 6,669,491,215              | 3.62                 |
| 2014  | 25,275,853,362       | 10,610,836,379             | 2.38                 |
| 2015  | 23,502,160,441       | 11,486,558,692             | 2,05                 |

Sumber: Data Olahan , 2016

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa kondisi hutang lancarnya dapat dijamin oleh lebih dari keuangan perusahaan sehat, karena dari Rp. 1,- Rp. 2,-.

*Quick Ratio*

Tabel 3 Data *Quick Ratio*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali *Quick Ratio*)

| Th   | <i>Current Asset</i> | <i>Inventories</i> | <i>current liabilities</i> | <i>Quick Ratio</i> | <i>Quick Ratio</i> |
|------|----------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|
| 2013 | 24,174,365,525       | 4,479,669,007      | 6,669,491,215              | 2,95               | 2,95               |
| 2014 | 25,275,853,362       | 6,346,464,187      | 10,610,836,379             | 1,78               | 1,78               |
| 2015 | 23,502,160,441       | 6,735,598,758      | 11,486,558,692             | 1,46               | 1,46               |

Sumber: Data Olahan ,2016

Dari perhitungan diatas dapat dianalisis bahwa, pendeknya dengan aktiva yang lebih liquid, walaupun rasionya cenderung menurun tapi karena tidak sampai pada nilai yang minus masih mampu menjamin hutang jangka

*Cash Ratio*

Tabel 3 Data *Cash Ratio*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali *Cash Ratio*)

| Tahun | <i>Cash</i>   | <i>Current Liabilities</i> | <i>Cash Ratio</i> |
|-------|---------------|----------------------------|-------------------|
| 2013  | 213,769,687   | 6,669,491,215              | 0,03              |
| 2014  | 8,541,210,245 | 10,610,836,379             | 0,80              |



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

|      |               |                |      |
|------|---------------|----------------|------|
| 2015 | 3,998,493,144 | 11,486,558,692 | 0,35 |
|------|---------------|----------------|------|

Sumber: Data Olahan, 2016

Cash Ratio nya mengalami Fluktuatif, namun dari hasil observasi bahwa uang kas yang ada di Perusahaan terkelola dengan baik, sehingga kas nya tidak banyak menganggur (lebih produktif).

**b) Rasio Solvabilitas**

***Total debt to equity Ratio***

Tabel 4 Data *debt to Equity*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali DER)

| Tahun | <i>Total Liabilities</i> | <i>Equity</i>  | <i>DER</i> |
|-------|--------------------------|----------------|------------|
| 2013  | 38,442,479,502           | 3,158,156,823  | 12,17      |
| 2014  | 23,780,140,329           | 18,181,829,195 | 1,31       |
| 2015  | 16,893,293,305           | 22,458,071,899 | 0,75       |

Sumber: Data Olahan, 2016

Rata rata Rp.1,- hutang yang dimiliki dijamin oleh 4,74 modal sendiri, ini artinya masih dalam kondisi aman atau sehat

***Total debt to total asset Ratio***

Tabel 5 Data *debt to total Asset*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali DAR)

| Tahun | <i>Total Liabilities</i> | <i>Total Assets</i> | <i>Debt To Assets</i> |
|-------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| 2013  | 38,442,479,502           | 41,600,636,325      | 0,92                  |
| 2014  | 23,780,140,329           | 41,961,969,524      | 0,57                  |
| 2015  | 16,893,293,305           | 39,351,365,204      | 0,43                  |

Sumber: Data Olahan, 2016

Cadangan aset dalam menjamin total hutang yang dimiliki perusahaan cenderung menurun, penjaminnya 0,43 dari total aset, maka perlu menahan dulu dari hutang, tapi fokus pada bisnis.



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

**2) Rasio Profitabilitas  
Gross Profit Margin**

Tabel 6 Data *Gross Profit Margin*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali GPM)

| Tahun | <i>Gross Profit</i> | <i>Net Sales</i> | <i>GPM</i> |
|-------|---------------------|------------------|------------|
| 2013  | 16,020,935,199      | 53,466,807,064   | 30%        |
| 2014  | 12,615,687,370      | 60,029,817,112   | 21%        |
| 2015  | 13,931,278,713      | 59,201,250,821   | 24%        |

Sumber: Data Olahan, 2016

Terjadi penurunan tingkat laba kotor terhadap penjualan, sinyalnya adalah perusahaan segera lakukan hal ekonomis, kurangi biaya operasional, tingkatkan nilai jual dan cari target konsumen baru.

***Net Profit Margin***

Tabel 7 Data *Net Profit Margin*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali NPM)

| Tahun | <i>Net Profit</i> | <i>Net Sales</i> | <i>NPM</i> |
|-------|-------------------|------------------|------------|
| 2013  | (79,581,123)      | 53,466,807,064   | (0,15%)    |
| 2014  | (605,640,257)     | 60,029,817,112   | (1,01%)    |
| 2015  | 3,747,117,140     | 59,201,250,821   | 6,33%      |

Sumber: Data Olahan, 2016

Adanya pembaharuan mesin, pelatihan karyawan serta cepat tanggapnya perusahaan terhadap keluhan pelanggan menyebabkan NPM nya naik di tahun 2015.

***Return On Investment***

Tabel 8 Data *Return On Investment*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali ROI)

| Tahun | <i>Net Profit</i> | <i>Total Assets</i> | <i>ROI</i> |
|-------|-------------------|---------------------|------------|
| 2013  | (79,581,123)      | 41,600,636,325      | (0,19%)    |
| 2014  | (605,640,257)     | 41,961,969,524      | (1,44%)    |
| 2015  | 3,747,117,140     | 39,351,365,204      | 9,52%      |

Sumber: Data Olahan, 2016

Terjadi peningkatan di tahun 2015 karena keuntungan bersihnya juga meningkat.

***Return On Equity***

Tabel 9 Data *Return On Equity*  
(Dalam Jutaan Rupiah, Kecuali ROE)

| Tahun | <i>Net Profit</i> | <i>Equity</i>  | <i>ROE</i> |
|-------|-------------------|----------------|------------|
| 2013  | (79,581,123)      | 3,158,156,823  | (2,52%)    |
| 2014  | (605,640,257)     | 18.181.829.195 | (3,33%)    |
| 2015  | 3,747,117,140     | 22,458,071,899 | 16,68%     |



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

Sumber: Data Olahan, 2016

ROE perusahaan ditahun 2015 mengalami peningkatan, karena diimbangi dengan keuntungan yang diperoleh.

2. Pengukuran Kinerja dilihat dari Perspektif Pelanggan.

a) Pangsa Pasar (*Market share*)

Tabel 10 Data Pangsa Pasar dilihat dari jumlah Pelanggan  
(Dalam satuan, Kecuali Kenaikan/Penurunan)

| Keterangan             | Tahun     |           |           | Kenaikan/Penurunan |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
|                        | 2013      | 2014      | 2015      |                    |
| <b>Jumlah Customer</b> | <b>30</b> | <b>60</b> | <b>99</b> | <b>70%</b>         |

Sumber: Data Olahan, 2016

Data tersebut menggambarkan, bahwa perusahaan mampu menguasai pasar sebesar 70%.

b) Akuisisi pelanggan (*Customer Aquisition*)

Tabel 11 Data Akuisisi Pelanggan  
(Dalam satuan, Kecuali % Akuisisi Pelanggan)

| Tahun       | Jumlah Pelanggan Tahun (n) | Jumlah Pelanggan Tahun (n-1) | % Akuisisi Pelanggan |
|-------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>2013</b> | <b>30</b>                  | <b>29</b>                    | <b>1,07</b>          |
| <b>2014</b> | <b>60</b>                  | <b>59</b>                    | <b>1,03</b>          |
| <b>2015</b> | <b>99</b>                  | <b>98</b>                    | <b>1,02</b>          |

Sumber: Data Olahan, 2016

Rata – rata peningkatan pelanggannya adalah 1,04% .

c) Kesetiaan Pelanggan (*Customer Retention*)

Tabel 12 Data Kesetiaan Pelanggan  
(Dalam satuan, Kecuali % Kesetiaan Pelanggan)

| Tahun       | Jumlah Pelanggan Tahun (n) | Jumlah Pelanggan Tahun (n-1) | % Retensi Pelanggan |
|-------------|----------------------------|------------------------------|---------------------|
|             | (A)                        | (B)                          | (A-B:B)             |
| <b>2013</b> | <b>30</b>                  | <b>29</b>                    | <b>3,45 %</b>       |
| <b>2014</b> | <b>60</b>                  | <b>59</b>                    | <b>1,70 %</b>       |
| <b>2015</b> | <b>99</b>                  | <b>98</b>                    | <b>1,02%</b>        |

Sumber: Data Olahan, 2016

Terjadi peningkatan dalam memelihara pelanggannya, dengan rata – rata peningkatan sebesar 2,06%.



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

---

d) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Tabel 13 Data Kepuasan Pelanggan  
(Dalam satuan, Kecuali % Tingkat Kepuasan Pelanggan)

| Tahun | Jumlah Keluhan | Jumlah Pelanggan | Tingkat Kepuasan Pelanggan |
|-------|----------------|------------------|----------------------------|
| 2013  | 9              | 30               | 30 %                       |
| 2014  | 6              | 60               | 10%                        |
| 2015  | 3              | 99               | 3,03%                      |

Sumber: Data Olahan, 2016

Terlihat dari perbandingan jumlah keluhannya sehingga perusahaan dinilai mampu memusakan menurun, dan jumlah pelanggan meningkat, pelanggannya.

e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Tabel 14 Data Profitabilitas Pelanggan  
(Dalam satuan, Kecuali % Tingkat Profitabilitas Pelanggan)

| Tahun | Laba dalam segmen yang dilayani | Jumlah Pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani | Tingkat Profitabilitas Pelanggan |
|-------|---------------------------------|---|----------------------------------|
| 2013  | (79,581,123)                    | 30  | (2,652,704.1)                    |
| 2014  | (606,640,257)                   | 60  | (10,110,670.95)                  |
| 2015  | 3,747,117,140                   | 99  | 37,849,668.08                    |

Sumber: Data Olahan, 2016

Laba perusahaan di tahun 2015 meningkat, dari sebelumnya minus, ini menggambarkan bahwa profitabilitas pelanggannya cukup bagus.

3. Pengukuran Kinerja dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Proses Inovasi

Proses inovasi yang dilakukan oleh PT. Indoris Printingdo adalah sebagai berikut:

- 1) PT. Indoris Printingdo melakukan Inovasi produk *design*.
- 2) Penggunaan Mesinnya adalah dalam bentuk pembelian mesin baru.

Inovasi yang dilakukan adalah tidak dalam bentuk *End Product*, Karena PT. Indoris Printingdo tidak selalu menghasilkan produk baru, akan tetapi PT. Indoris Printingdo selalu melakukan penelitian dan pengembangan mengenai Lisensi, Perubahan Bahan Baku dengan kualitas yang sama, melakukan perbaikan dalam setiap proses produksi dan peningkatan alat. Inovasi yang dilakukan adalah terkait dengan peningkatan kualitas serta mutu produk yang berpedoman pada efisiensi biaya dan waktu.



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

b) Proses Operasional

Tabel 15 Data Proses Operasi  
(Dalam Jam, Kecuali % Tingkat Proses Operasi)

| Tahun | Waktu Pengolahan | Waktu Penyelesaian | Tingkat Proses Operasi |
|-------|------------------|--------------------|------------------------|
| 2013  | 6,912            | 5,184              | 1,33                   |
| 2014  | 5184             | 3456               | 1,50                   |
| 2015  | 3,456            | 3,456              | 1                      |

Sumber: Data Olahan, 2016

Rata – rata rasio yang dihasilkan perusahaan adalah 1,28 % menunjukkan tingkat produksi perusahaan masih tergolong tinggi.

Tabel 16 Data beban Operasi terhadap pendapatan operasi  
(Dalam Rupiah, kecuali % Rasio beban operasi terhadap Pendapatan Operasi)

| Keterangan  | Tahun          |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|
|   | 2013           | 2014           | 2015           |
| Beban Operasi                                       | 12,535,026,283 | 14,434,629,389 | 12,211,723,483 |
| Pendapatan operasi                                  | 53,466,807,064 | 60,029,817,112 | 59,201,250,821 |
| Rasio beban operasi terhadap pendapatan operasi (%) | 23%            | 24%            | 21%            |

Sumber: Data Olahan, 2016

Efisiensi perusahaan telah dilihat dalam tabel diatas, karena adanya penurunan rasio antara beban operasi dengan pendapatan.

c) Proses pelayanan

Bentuk dari pelayanan purna jual ini diantaranya adalah pemberian garansi, jangka waktu penjualan dan pelayanan teknis lainnya, dan diberikan untuk prioritas *Customer* seperti PERURI (Perusahaan BUMN) yaitu dengan garansi yang diberikan adalah diterbitkan Bank Garansi yaitu kerugian 100% ditanggung Perusahaan dan jika penanganannya telat maka perusahaan dikenakan denda dan juga PT. EPSON garansi yang diberikan adalah jika barang rusak bisa dikembalikan lagi.

Bentuk pelayan purnajual lain yang dilakukan oleh PT. Indoris Printingdo lainnya adalah dengan pembayaran secara kredit dengan jangka waktu pembayarannya adalah 1 bulan, walaupun ada juga yang melakukan pembayaran secara *cash*.

4. Pengukuran Kinerja dilihat dari Perspektif Pelanggan

a) Kepuasan Pekerja

PT. Indoris Printingdo melakukan pelatihan Karyawannya dalam satu tahun 3 – 5 kali pelaksanaan. Peningkatan kualitas kerja karyawannya adalah dengan dilakukan training LDP (*Learning Development Program*).



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

b) Retensi Pekerja

Tabel 17 Data Rata – rata Karyawan Tahun 2013 - 2014  
(Dalam satuan)

| <b>Jumlah karyawan awal tahun<br/>(A)</b> | <b>Jumlah karyawan akhir tahun<br/>(B)</b> | <b>Retensi Karyawan Tahun<br/>2013 - 2014<br/><br/>(A + B : 2)</b> |
|---|--|--|
| <b>152</b>                                | <b>142</b>                                 | <b>147</b>   |

Sumber: Data Olahan,2016

Tabel 18 Data Rata – rata karyawan Tahun 2014 - 2015  
(Dalam satuan)

| <b>Jumlah karyawan awal tahun<br/>(A)</b> | <b>Jumlah karyawan akhir tahun<br/>(B)</b> | <b>Retensi Karyawan Tahun<br/>2014 - 2015<br/><br/>(A + B : 2)</b> |
|---|--|--|
| <b>142</b>                                | <b>151</b>                                 | <b>146</b>   |

Sumber: Data Olahan,2016

Tabel 19 Data *Labour Turn Over* (LTO) Tahun 2013 - 2014  
(Dalam %)

| <b>Jumlah karyawan Keluar per-tahun<br/>(A)</b> | <b>Jumlah Rata – rata karyawan Per- tahun<br/>(B)</b> | <b>LTO Tahun 2013 - 2014<br/><br/>(A : B x 100%)</b> |
|---|---|--|
| <b>10</b>                                       | <b>147</b>  | <b>6,80</b>  |

Sumber: Data Olahan,2016

Tabel 20 Data *Labour Turn Over* (LTO) Tahun 2014 - 2015  
(Dalam %)

| <b>Jumlah karyawan Keluar per- tahun<br/>(A)</b> | <b>Jumlah Rata – rata karyawan Per- tahun<br/>(B)</b> | <b>LTO Tahun 2014 - 2015<br/><br/>(A : B x 100%)</b> |
|--|---|--|
| <b>1</b>   | <b>146</b>  | <b>0,68</b>  |

Sumber: Data Olahan,2016

Berdasarkan jumlah rata – rata karyawan dari tahun 2013 – 2014 kemudian tahun 2014 – 2015 itu menurun atau fluktuatif, sehingga retensi nya juga dari 6,80 menurun menjadi 0,68 hal ini terjadi karena adanya beberapa karyawan lama yang mengajukan pensiun dan resign. Namun secara produktifitas meningkat karena adanya karyawan baru yang lebih produktif dan adaptif.



**SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020**

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten  
ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

c). Produktifkat Pekerja

Tabel 21 Data Produktivitas Karyawan  
(Dalam pcs box/Perorang)

| Tahun | Jumlah Produksi | Jumlah Karyawan | Produktifitas Karyawan |
|-------|-----------------|-----------------|------------------------|
| 2013  | 9,050,000       | 152             | 59,539                 |
| 2014  | 9,200,000       | 142             | 64,789                 |
| 2015  | 9,410,000       | 151             | 62,318                 |

Sumber: Data Olahan, 2016

Adanya trend meningkat seiring dengan adanya penambahan pelanggan, pemgaharuan alat (Mesin) dan juga kualitas karyawan yang terus ditingkatkan dengan pelatihan – pelatihan, berdasarkan hasil wawancara

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard*, tolok ukurnya adalah Perspektif keuangan terlihat kemampuan PT. Indoris Printingdo dalam menjamin hutang jangka pendek dan jangka panjang cukup baik dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan cukup baik, terlihat dari nilai *Net Profit Margin*-nya meningkat sangat signifikan, Tahun 2013 adalah 0,15%, tahun 2014 adalah 1,01% dan di tahun 2015 adalah 6,33%. kemampuan PT. Indoris Printingdo dalam menghasilkan laba bersih meningkat sangat signifikan di tahun 2015 yaitu sebesar 16,68%. Dengan rata – rata nya adalah 7,51%. Namun kinerja keuangan perlu terus ditingkatkan dengan optimal.

Pada Perspektif pelanggan menunjukkan PT. Indoris Printingdo mampu menguasai pangsa pasar dengan kenaikan pelanggan dari tahun 2013 sampai tahun 2015 adalah 70%. Tingkat kepuasan pelanggan, yang diukur adalah dari jumlah keluhan yang ada dibandingkan dengan total pelanggan, sehingga menghasilkan nilai 43,33% di tahun 2013, nilai 30% di tahun 2014 dan nilai 18,18% di tahun 2015. Oleh sebab itu perlu ditingkatkan pemasarannya, sehingga perusahaan mampu meningkatkan jumlah pelanggannya.

Pada persektif Bisnis Internal tingkat efektifitas penggunaan beban operasi berhasil

diwujudkan oleh PT. Indoris Printingdo dengan scor rata – rata 22,67%. Dengan melakukan optimalisasi pengeluaran, lakukan pengeluaran atau beban operasional dengan selektif, sehingga pengeluaran yang tidak menunjang bisa dikendalikan dengan baik.

Sedangkan pada Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Peningkatan kualitas kerja karyawan nya yaitu dengan dilakukannya training LDP ( *Learning Development Program* ) dan rata – rata scor produktifitas karyawannya adalah 62,22%. Dengan adanya pelatihan yang terstruktur maka akan dapat meningkatkan produktifitas karyawannya karena dapat meminimalisir produk gagal bahkan *zero*, jika produktifitasnya meningkat maka otomatis keuntungan atau pendapatan perusahaan juga akan mengikuti.

### Implikasi

Temuan dalam penelitian ini tentunya memiliki dampak bagi perusahaan itu sendiri dan juga masyarakat pada umumnya. Dalam perspektif keuangan perusahaan harus terus meningkatkan pendapatan bersihnya agar perusahaan ma pu bertahan bahkan bisa berkembang, dengan berkembangnya perusahaan tentunya akan berpengaruh juga pada masyarakat yaitu adanya peluang pekerjaan atau lowongan kerja.

Tentunya hal ini harus diikuti dengan semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Mayasari dan Tika Arwinda (2015) bahwa Jika perusahaan telah menerapkan *balanced Scorecard* dengan baik maka perusahaan dapat mengukur kinerjanya dari aspek keuangan maupun non



SEMINAR NASIONAL AKUNTANSI (SENA) III  
UNIVERSITAS PAMULANG  
TAHUN 2020

Kampus Unpam Viktor, Jalan Puspitek – Buaran Serpong - Banten

ISSN : 25993437 , e-ISSN : 26148914

keungan, sehingga mampu merumuskan kebijakan jangka panjang.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian diatas, maka saran – saran yang dapat peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

1. PT.Indoris Printingdo sebaiknya melakukan manajemen persediaan untuk dapat meningkatkan *Quick Rasio*, atau juga mengadakan persediaan yang dibutuhkan untuk operasi yang berkelanjutan pada biaya yang minimum.
2. PT.Indoris Printingdo sebaiknya meningkatkan rasio solvabilitasnya, yaitu dengan cara meningkatkan jumlah penghasilan tanpa diikuti kenaikan biaya – biaya. Karena jika perusahaan tidak dapat menggunakan modalnya secara efisien maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam melunasi hutang – hutangnya.
3. PT. Indoris Printingdo perlu selalu meningkatkan mutu Produksinya, untuk mengurangi atau meminimalisir spesifikasi produk yang kurang jelas, meminimalisir barang rejeck dan untuk menghindari denda dari perusahaan BUMN (*Customers*) karena telat dalam penanganan klaim nya (keluhannya). Untuk Perusahaan BUMN ada Bank Garansi yang artinya setiap kerugian di tanggung 100% oleh Perusahaan Indoris Printingdo, dan jika telat penanganannya maka dikenakan denda.
4. PT. Indoris Printingdo perlu mempertahankan dan meningkatkan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan dalam kinerja bisnisnya, sehingga tingkat *Labour turn Over* semakin rendah dan produktifitas karyawan semakin tinggi, hal ini bisa dilakukan dengan memberikan *feed back* sesuai yang diharapkan kepada perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 15(1).
- Kaplan, Robert s, & David P.Northon,2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan strategi menjadi aksi*, diterjemahkan oleh Perter R, Yossi Pasla, MBA , Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2007, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN.
- Mulyadi, 2009, *Sistem terpadu pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi,2001, *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rubiyanto, 2006, *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: penerbit PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.