



**BALANCE SCORECARD – METODE PENILAIAN KINERJA YANG
MENDUKUNG TUJUAN JANGKA PANJANG PADA
PT RODA VIVATEX, Tbk.**

Skripsi

Diajukan oleh :

Lina Amalia

022109204

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2013

**BALANCE SCORECARD – METODE PENILAIAN KINERJA YANG
MENDUKUNG TUJUAN JANGKA PANJANG PADA
PT RODA VIVATEX, Tbk.**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Jurusan Akuntansi,

(Dr. Arif Tri Hardiyanto, AK., MBA., CMA., CCSA., CA.)

**BALANCE SCORECARD – METODE PENILAIAN KINERJA YANG
MENDUKUNG TUJUAN JANGKA PANJANG PADA
PT RODA VIVATEX, Tbk.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu Tanggal : 11 Mei 2013

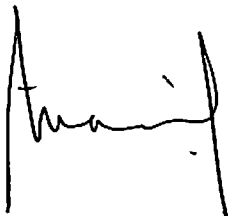
Lina Amalia
022109204

Menyetujui

Dosen Penilai,

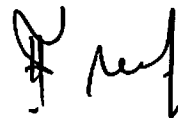

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Pembimbing,



(Dr. Arif Tri Hardiyanto, AK., MBA., CMA., CCSA., CA.)

Co. Pembimbing,

 30 6
5

(Ellyn Oktavianti, SE., MM.)

ABSTRAKSI

LINA AMALIA. NPM 022109204. *Balance Scorecard* – Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk. Dibawah bimbingan: Arief Tri Hardiyanto dan Ellyn Octavianty.

PT Roda Vivatex, Tbk adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi kain tenun *polyester*. PT Roda Vivatex, Tbk. dalam menilai kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja yang terfokus pada kinerja keuangan. Pada kenyataannya hal ini belum dapat menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Agar dapat menghadapi persaingan dan memenuhi *stakeholder*, diperlukan pengelolaan strategik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja PT Roda Vivatex, Tbk.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah merupakan pengukuran kinerja yang menilai kinerja perusahaan dengan melihat empat perspektif, yaitu : 1) Perspektif Keuangan 2) Perspektif Pelanggan 3) Perspektif Proses Bisnis Internal 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penerapan *Balance Scorecard* dengan cara menentukan *score* dan faktor *balancing* berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) atau faktor yang mendukung kesuksesan perusahaan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif persentase dan analisis rasio.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa setelah dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 2009-2011 mengalami hasil yang fluktuatif namun secara keseluruhan menunjukkan hasil cukup baik dan ada beberapa aspek yang harus diperbaiki. Apabila dilihat dari masing-masing perspektif, untuk perspektif keuangan pada tahun 2011, analisis rasio keuangan rata-rata mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan penggunaan dana simpanan dan pinjaman ke bank untuk pembangunan gedung anak perusahaan. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan hasil cukup baik untuk kepuasan pelanggan, namun untuk *customer retention* perlu ditingkatkan. Untuk perspektif internal bisnis ditunjukkan MCE (*manufacturing Cycle Efficiency*) yaitu waktu yang dicapai dalam pemrosesan sudah cukup efisien namun perlu mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added*). Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup baik. Karyawan merasa cukup puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, perusahaan belum dapat mempertahankan karyawan yang diminati perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya keluar masuk karyawan. Sedangkan produktivitas karyawan menunjukkan pada tahun 2011 mengalami penurunan akibat menurunnya laba bersih yang dihasilkan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

16. Teman-teman, saudara-saudara dan pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas bantuan, doa, dan semangat yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangatlah diperlukan dalam penyusunan skripsi ini agar menjadi lebih baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi para pembaca.

Bogor, Mei 2013

Penulis

6. Ibu Ellyn Octavianty, SE., MM. selaku Co Pembimbing Skripsi Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
7. Seluruh Staf Tata Usaha Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
8. Seluruh Staf Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
9. Bapak Benny Moerdani, selaku Komite Audit di PT Roda Vitatex, Tbk. yang telah memberikan waktu, pengetahuan dan data yang dibutuhkan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
10. Kakakku dan adik-adikku tersayang (Dian Fithri Rachmawati, Intan Hasnawati, dan M. Hasnan Rais) yang telah memberikan motivasi serta doa kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
11. Billy Gunawan yang telah memberikan bantuan, doa dan motivasi kepada penulis dari awal penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.
12. Teman-teman terbaikku Winri Suci Anggraeni, Marsellyana, Ratu Indriani Rahayu, Lusi Aprilia, dan Aisyah Maulani yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis.
13. Amanda Yuli Tahira, Daviana Ilma Nurkhasanah, Desi Fitriana, Frisya Aprilia Suryadi dan Sella Ismaya yang telah memberikan doa serta semangat kepada penulis.
14. Seluruh teman-teman kelas F yang telah memberikan semangat dan dukungan serta kebersamaannya sampai saat ini.
15. Seluruh teman-teman seperjuangan angkatan 2009 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “*Balance Scorecard - Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.*”

Skripsi ini disusun guna melengkapi dan memenuhi salah satu syarat bagi mahasiswa untuk mencapai gelar S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang Tua (Bapak dan Ibu) yang tercinta yang telah memeberikan dukungan dan motivasi baik moral maupun materil, serta doa untuk penulis demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko , Ak., MM., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Dr. Arif Tri Hardiyanto, AK., MBA., CMA., CCSA., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Ellyn Octavianty, SE., MM. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak Dr. Arif Tri Hardiyanto, AK., MBA., CMA., CCSA., CA. selaku Dosen Pembimbing Skripsi Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah	2
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	3
1.4 Kegunaan Penelitian	4
1.5 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	5
1.5.1. Kerangka Pemikiran	5
1.5.2. Paradigma Penelitian	13
1.6 Hipotesis Penelitian.....	14
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. <i>Balance Scorecard</i>	15
2.1.1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	15
2.1.2. Kriteria <i>Balance Scorecard</i>	17
2.1.3. Unsur dalam <i>Balance Scorecard</i>	18
2.1.3.1. Perspektif Keuangan	18
2.1.3.2. Perspektif Pelanggan.....	21
2.1.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	23
2.1.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	25
2.1.4. Manfaat dan Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	29
2.2. Penilaian Kinerja.....	31
2.2.1. Pengertian kinerja dan penilaian kinerja	31
2.2.2. Tujuan penilaian kinerja.....	33
2.2.3. Manfaat penilaian kinerja	33
2.2.4. Jenis-jenis penilaian kinerja	34
2.3. Penilaian Kinerja dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	38
2.3.1. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	38
2.3.2. Penentuan <i>Score</i>	38
2.3.3. Pembobotan Unsur yang Dinilai	39
2.4. Tujuan Jangka Panjang	39
2.4.1. Pengertian tujuan jangka panjang	39
2.4.2. Manfaat tujuan jangka panjang	41
2.4.3. Jenis-jenis tujuan jangka panjang.....	41
2.5. Alat Analisis <i>Balance Scorecard</i>	43

2.5.1.	Alat analisis perspektif keuangan.....	43
2.5.2.	Alat analisis perspektif pelanggan.....	48
2.5.3.	Alat analisis perspektif proses bisnis internal	49
2.5.4.	Alat analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	50
2.6.	<i>Balance Scorecard</i> – Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang Pada PT Roda Vivatex, Tbk	52

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian	55
3.2	Metode Penelitian	55
3.2.1.	Desain Penelitian	55
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	57
3.2.3.	Metode Penarikan Sampel.....	62
3.2.4.	Prosedur Pengumpulan Data	62
3.2.5.	Metode Analisis	63

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Gambaran Perusahaan	67
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	67
4.1.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	68
4.1.3.	Visi dan Misi	71
4.1.4.	Tujuan Perusahaan	71
4.1.5.	Bidang Usaha	73
4.1.6.	Posisi Keuangan	74
4.1.7.	Hasil Kegiatan Usaha	75
4.2.	Pembahasan.....	76
4.2.1	Kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. Selama Periode 2009 s/d 2011	76
4.2.1.1.	Kinerja PT Roda Vivatex, Tbk.....	76
4.2.1.2.	Evaluasi Penilaian Kinerja PT Roda Vivatex, Tbk.....	80
4.2.2.	Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	82
4.2.2.1.	Tujuan	82
4.2.2.2.	Perspektif dan Unsur yang Dinilai	83
4.2.2.2.1.	Kunci Sukses Industri.....	83
4.2.2.2.2.	Kunci Sukses Perusahaan	84
4.2.2.2.3.	Perspektif Penilaian Kinerja	85
4.2.2.2.4.	Unsur Penilaian Kinerja	86
4.2.2.3.	Penentuan <i>Score</i> dan Faktor <i>Balancing</i>	87
4.2.2.3.1.	<i>Scoring</i>	87
4.2.2.3.2.	<i>Balancing</i>	88
4.2.2.4.	Pengembangan Format <i>Balance Scorecard</i>	90
4.2.2.5.	Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	108

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	111
5.2. Saran	112

JADWAL PENELITIAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 2	: Operasional Variabel.....	59
Tabel 3	: Posisi Keuangan PT Roda Vivatex, Tbk.....	74
Tabel 4	: Hasil Usaha PT Roda Vivatex, Tbk.....	75
Tabel 5	: Analisis Rasio Keuangan PT Roda Vivatex, Tbk.....	76
Tabel 6	: Kepuasan Pelanggan atas Atribut Produk dan Jasa.....	90
Tabel 7	: Kepuasan Pelanggan atas Citra (<i>Image</i>) Perusahaan.....	91
Tabel 8	: Kepuasan Pelanggan atas Hubungan Pelanggan.....	91
Tabel 9	: Hasil Penilaian Perspektif Pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk....	92
Tabel 10	: Kapabilitas Karyawan.....	104
Tabel 11	: Kapabilitas Informasi.....	105
Tabel 12	: Motivasi, Keselarasan, dan Pemberdayaan.....	106
Tabel 13	: Hasil Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Roda Vivatex, Tbk.....	107
Tabel 14	: Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Paradigma Penelitian.....	13
Gambar 2 : BSC Menerjemahkan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif	17
Gambar 3 : <i>Core Measurement Group</i>	22
Gambar 4 : <i>Customer Value Proposition</i>	23
Gambar 5 : Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal	25
Gambar 6 : Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	28
Gambar 7 : Model hubungan sebab akibat	28

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT Roda Vivatex, Tbk.
- Lampiran 2 : Perhitungan Perspektif Keuangan
- Lampiran 3 : Kuesioner Pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk.
- Lampiran 4 : Perhitungan Perspektif Pelanggan
- Lampiran 5 : Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal
- Lampiran 6 : Kuesioner Karyawan PT Roda Vivatex, Tbk.
- Lampiran 7 : Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya baik untuk meningkatkan daya saing maupun untuk memenuhi kepentingan *stake holders* khususnya *stock holders*. Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Indikator yang umum digunakan untuk menilai kinerja perusahaan adalah likuiditas, profitabilitas, produktivitas, pertumbuhan, solvabilitas baik bertolak dari standar nilai yang diharapkan, kinerja masa lalu maupun indikator dan ukuran yang digunakan industrinya. Penilaian kinerja yang banyak digunakan perusahaan adalah pengukuran kinerja keuangan, yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan. Akan tetapi pengukuran kinerja tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain sumber informasi bersifat historis, lebih berorientasi pada aspek keuangan, dan berorientasi jangka pendek, padahal selain hal tersebut kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung pada aspek pelanggan, produk dan teknologi, sumber daya manusia dan modal intelektualnya.

Oleh karena itu, untuk memberikan manfaat yang lebih berorientasi ke masa depan, perlu dipertimbangkan penerapan metode penilaian kinerja

yang disebut *Balance Scorecard*. *Balance scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *balance scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut.

Untuk mengembangkan penulisan skripsi yang berkaitan dengan penilaian kinerja ini, penulis melakukan penelitian pada PT Roda Vivatex, Tbk., perusahaan yang bergerak dibidang industri tekstil. Selama ini penilaian kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. berfokus pada kinerja keuangan menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Kondisi ini kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju yaitu dengan memperhatikan strategi jangka pendek (laba) dan strategi jangka panjang (nilai perusahaan).

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul "*Balance Scorecard - Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.*"

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik seharusnya memiliki tingkat *going concern* yang tinggi. Oleh karena itu, nilai kinerja perusahaan harus mencerminkan hal-hal yang dapat digunakan untuk mengkaji keberhasilan perusahaan di masa lalu dan memberikan keyakinan terhadap eksistensi dan daya saing perusahaan di masa depan. *Balance Scorecard* merupakan metode penilaian perusahaan yang komprehensif, selain menilai

kinerja finansial juga menilai kinerja dari aspek pelanggan, produk dan produksi, pembelajaran dan sumber daya manusia.

Untuk mengembangkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, penulis akan mengkaji lebih dalam tentang :

1. *Key success factor* industri tekstil dan PT Roda Vivatex, Tbk.
2. Aspek dan unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja.
3. Menentukan skala nilai dan dasar *balancing* nilai.
4. Penyusunan *Balance Scorecard*.
5. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance score-card*.

Berdasarkan uraian di atas, identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan PT Roda Vivatex, Tbk.?
2. Bagaimana penerapan unsur *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja yang mendukung tujuan jangka panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard* pada PT Roda Vivatex, Tbk.. Kinerja yang kurang optimal dapat menurunkan tingkat profitabilitas perusahaan.

Maksud dari penelitian yang saya lakukan yaitu dengan menggunakan metode *balance scorecard* dapat melihat hasil kinerja yang telah dilakukan dengan perbaikan terus menerus agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk menilai kinerja perusahaan yang telah diterapkan pada PT Roda Vivatex, Tbk.
2. Untuk menerapkan unsur *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja yang mendukung tujuan jangka panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian skripsi ini, penulis mengharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

Bagi penulis, diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang cara memberi penilaian kinerja perusahaan serta sarana dalam pengembangan teori-teori selama kuliah pada kondisi yang sebenarnya.

b. Bagi Pembaca

Diharapkan agar pembaca dapat memahami dan menambah pengetahuan mengenai penerapan metode *Balance Scorecard* sebagai penilaian kinerja perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

Penulis mengharapkan dari hasil ini dapat dijadikan sebagai usulan mengenai alternatif penilaian kinerja perusahaan yang komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan sebagai bahan masukan untuk perbaikan serta penyempurnaan pengukuran kinerja yang sudah ada.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisis dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan.

Penilaian dilakukan dengan menilai kinerja perusahaan. Tujuan penilaian kinerja perusahaan pada dasarnya untuk memakmurkan pemegang saham. Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Sekarang ini banyak metode yang dilakukan perusahaan untuk menilai kinerjanya. Penilaian kinerja yang biasanya dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menilai kinerja keuangan. Pengukuran kinerja keuangan cenderung berorientasi pada masa lalu karena hanya berfokus pada pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Cara pengukurannya dengan menggunakan rasio keuangan.

Rasio keuangan dapat digolongkan sebagai berikut :

- 1) Rasio Likuiditas
 - a. Rasio Aktiva Lancar (*Current Ratio*)
 - b. Rasio Cepat (*Quick Ratio*)
- 2) Rasio Profitabilitas
 - a. *Net Profit Margin*
 - b. Pengembalian Investasi (ROA) atau (ROI)
 - c. Laba atas Ekuitas (ROE)
- 3) Rasio *Leverage*
 - a. *Debt to Equity Ratio*
 - b. *Debt to Total Aset*
- 4) Rasio Aktivitas
 - a. Perputaran total aktiva (*Total Asset Turnover*)
 - b. Perputaran persediaan (*Inventory Turnover*)

Penilaian kinerja keuangan banyak sekali kelemahan-kelemahannya, diantaranya yaituhanya berfokus pada aspek keuangan yang dilihat dari laporan keuangan yang bersifat historis dan berorientasi pada jangka pendek saja. Untuk hasil yang optimal dibutuhkan penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang yang dapat menilai kinerja keuangan dan non keuangan sertadapat menunjang faktor kesuksesan perusahaan. *Balance scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang dapat menilai kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan perusahaan.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu

skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Dengan menilai perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, kemampuan laba serta nilainya.

Terdapat empat perspektif BSC yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah kemampuan manajemen yang diukur dari sudut keuangan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Perspektif ini menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Pengukuran perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi yang baik atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis diidentifikasi menjadi tiga tahap :

a. Bertumbuh (*Growth*)

Pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and market share growth*.

b. Bertahan (*Sustain*)

Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment* (ROI), *return on capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, BSC mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini merupakan implementasi dari perspektif keuangan karena merupakan pendapatan pelanggan

dari hasil penjualan produk. Kinerja ini dianggap penting di masa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Upaya ini dilakukan agar terciptanya kepuasan pelanggan atas jasa atau produk yang telah dihasilkan. Dengan demikian terciptalah loyalitas pelanggan.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000) :

- 1) Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
 - a. *Market Share*
 - b. *Customer Acquisition*
 - c. *Customer Retention*
 - d. *Customer Satisfaction*
 - e. *Customer Profitability*
- 2) Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk

mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

- a. *Product or Services Attributes*
- b. *Customer Relationship*
- c. *Image and Reputation*

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah suatu pengembangan yang baru dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital bagi perspektif ini. Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Dengan kepuasan pelanggan manajemen harus memperbaiki produk, pengembangan produk dan kapasitas untuk jangka panjang untuk melakukan operasi secara efisien, efektif, dan responsif.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian :

- a. Inovasi (*Innovation*)
- b. Operasi (*Operations*)
- c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal agar tujuan dari perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Untuk itu, dibutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pekerja untuk pencapaian jangka panjang.

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* yaitu:

- 1) *People*
 - a. Tingkat Kepuasan Karyawan
 - b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)
 - c. Produktivitas Karyawan
- 2) *System*
- 3) *Organizational Procedure*

Keempat perspektif di atas dalam *balanced scorecard* menjadi satu kesatuan utuh yang tak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling memiliki hubungan sebab akibat dan saling melengkapi.

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

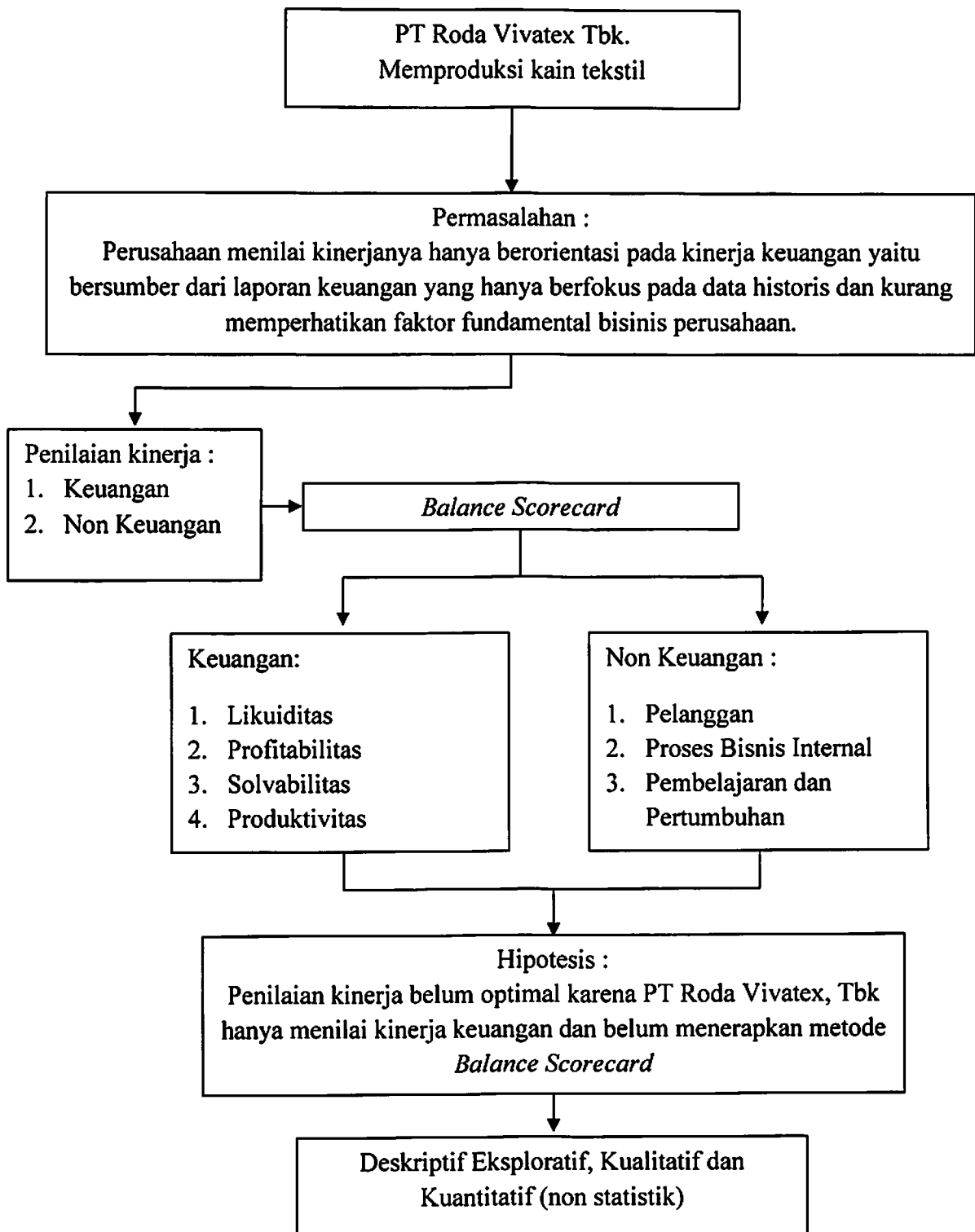
- a. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- c. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Komprehensif
- b. Koheren
- c. Berimbang
- d. Terukur

Dengan demikian diharapkan perusahaan dapat melihat kekuatan fundamentalnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemegang saham dan manajemen serta dapat menunjang tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan atas jawaban sementara terhadap identifikasi masalah. Oleh karena itu, banyaknya hipotesis disesuaikan dengan banyaknya identifikasi masalah dan tujuan penelitian yang telah dibangun.

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan dan mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Penerapan penilaian kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. belum optimal.
2. Penerapan *Balance Scorecard* sebagai metode penilaian kinerja dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Balance Scorecard*

2.1.1. Pengertian *Balance Scorecard*

Balance scorecard merupakan suatu alat penilaian kinerja perusahaan yang menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton, (1996, 71), *balance scorecard* merupakan :

A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drives of future financial performance.

Sementara Anthony A. Atkinson (2001, 408) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai :

A systematic performance measurement system that translates an organization's strategy into clear objectives, measures, targets, and initiatives organized by four perspectives

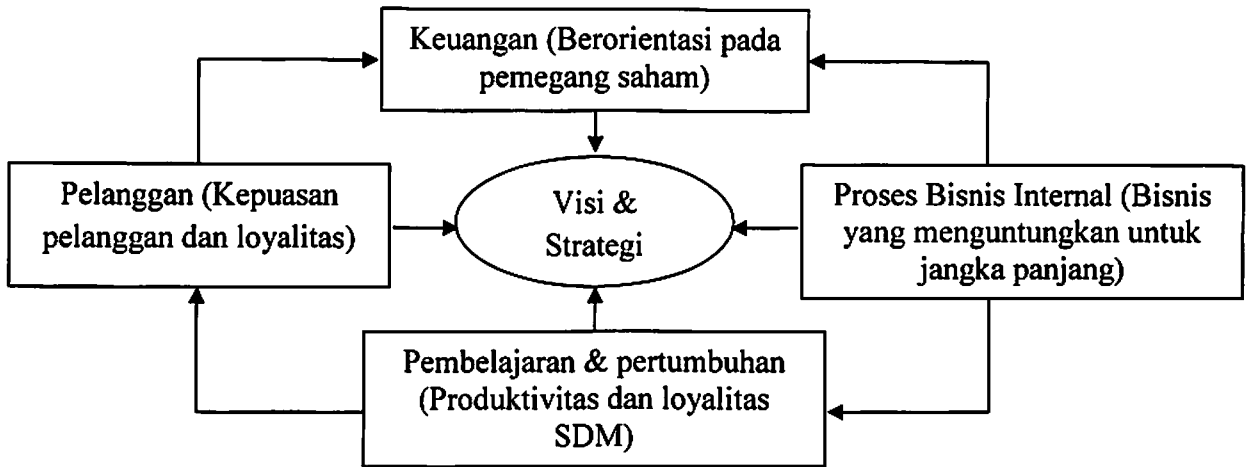
Menurut Kaplan dan Norton (1996, 9), kata "*balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Freddy Rangkuti, 2011, 3). Menurut Suwardi Luis dan Prima A. Birowo (2009, 48 - 49), mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Dari pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan *balance scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Dengan menilai perspektif keuangan, pespektif pelanggan, perpsektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan perusahaan dapat

mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, kemampuan labaan serta nilainya.



Gambar 2.
BSC Menerjemahkan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif
Sumber: Mulyadi (2001, 125)

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang komprehensif yang dapat menilai dari aspek keuangan dan non keuangan yang dapat memperbaiki secara berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit tetapi dapat menunjang tujuan jangka panjang perusahaan.

2.1.2. Kriteria *Balance Scorecard*

Dengan menilai perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, kemampuan labaan serta nilainya.

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria. Kriteria-kriteria menurut (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

2.1.3. Unsur-Unsur *Balance Scorecard*

Balance Scorecard memiliki beberapa unsur dari aspek keuangan maupun non keuangan. Terdapat empat perspektif BSC yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi.

2.1.3.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah kemampuan manajemen yang diukur dari sudut keuangan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan lainnya, dalam *balance scorecard* menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja

kita secara keuangan di mata para pemegang saham. (Suwardi Luis dan Prima A. Birowo, 2009, 16).

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996, 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and market share growth*. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan

pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment* (ROI), *return on capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

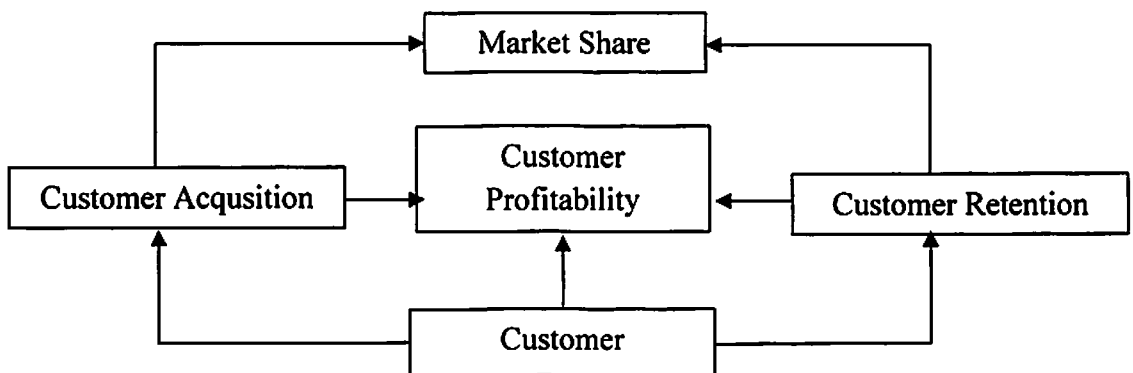
2.1.3.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, BSC mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Kinerja ini dianggap penting dimasa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen (Heppy Julianto, 2000, 61). Upaya ini dilakukan agar terciptanya kepuasan pelanggan atas jasa atau produk yang telah dihasilkan. Dengan demikian terciptalah loyalitas pelanggan.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000, 150) :

- 1) Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
 - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

- c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
- d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap criteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.



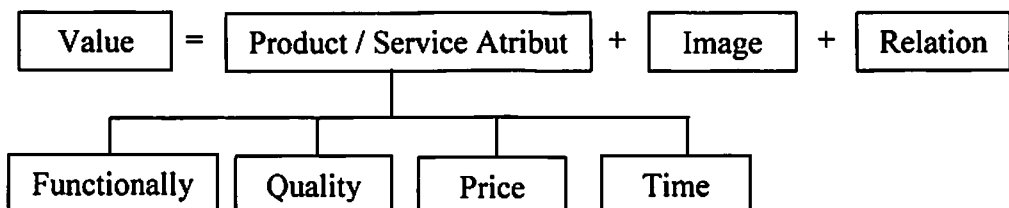
Gambar 3.

Core Measurement Group

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

- 2) Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

- a. *Product or Services Atributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
- b. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
- c. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.



Gambar 4.
Customer Value Proposition
Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

2.1.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

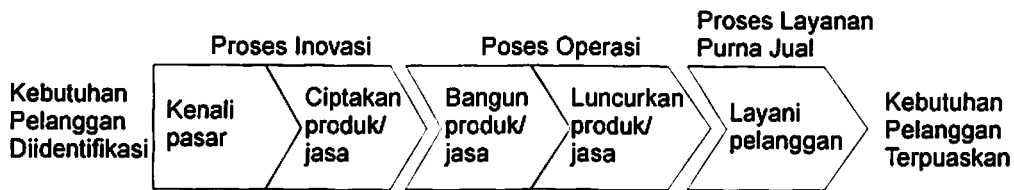
Perspektif proses bisnis internal adalah suatu pengembangan yang baru dengan mengikutsertakan proses inovasi sebagai suatu komponen vital bagi perspektif ini. Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu

mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Dengan kepuasan pelanggan manajemen harus memperbaiki produk, pengembangan produk dan kapasitas untuk jangka panjang untuk melakukan operasi secara efisien, efektif, dan responsif.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham. (Vincent Gaspersz, 2006, 59)

Menurut Kaplan & Norton (2000, 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian :

- a. Inovasi (*Innovation*)
Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
- b. Operasi (*Operations*)
Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)
Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.



Gambar 5.
Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

2.1.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal agar tujuan dari perspektif tersebut tercapai. Di dalam perspektif ini perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimilikinya, agar semua sumber daya tersebut dapat membantu untuk lebih memajukan dan mengembangkan perusahaan. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, untuk itu dibutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pekerja untuk pencapaian jangka panjang.

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2000, 83) yaitu :

1) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak

mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

c. **Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

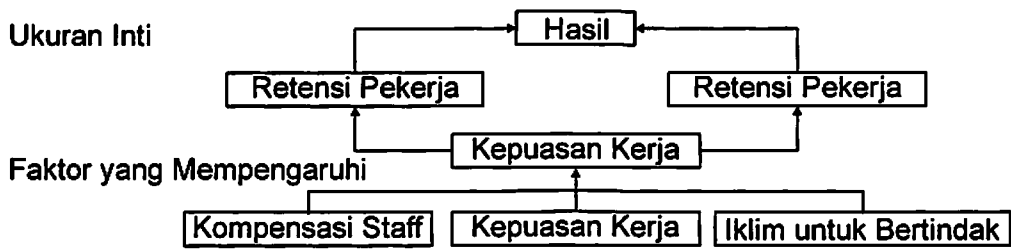
2) *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational Procedure*

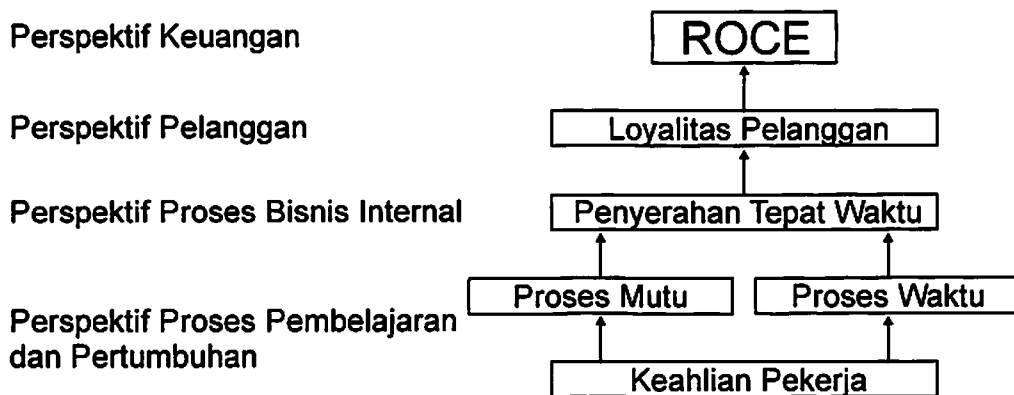
Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi

yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.



Gambar 6.
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

Keempat perspektif diatas dalam Balanced Scorecard menjadi satu kesatuan utuh yang tak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling memiliki hubungan sebab akibat dan saling melengkapi.



Gambar 7.
Model hubungan sebab akibat
Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000.

2.1.3.5. Manfaat dan Keunggulan *Balance Scorecard*

Dari penggunaan *balance scorecard* diharapkan akan membentuk suatu manajemen kinerja yang bekerja secara efektif dan efisien. Para manajer di suatu perusahaan menginginkan penerapan aplikasi manajemen yang mengedepankan konsep efektif dan efisien. Salah target yang terpenting adalah mampu menciptakan perolehan keuntungan kepada para pemegang saham.

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000, 122) adalah sebagai berikut :

- a. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- c. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2005, 18-24) :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

- i. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan
- ii. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.2. Penilaian Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan sesuatu dari apa yang dikerjakan. Agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, mempunyai kemauan, usaha, serta kegiatan yang dilaksanakan, agar tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya.

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007, 337) adalah :

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (2002, 227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut:

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk membentuk perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (2001, 420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu :

- a. Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap rinci :
 1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
 2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
- b. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:
 1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
 3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

2.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian dilakukan dengan menilai kinerja perusahaan. Tujuan penilaian kinerja perusahaan pada dasarnya untuk memakmurkan pemegang saham.

Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002, 227) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Tujuan penilaian kinerja pada dasarnya untuk memotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil dan dapat melakukan perbaikan ke masa depan.

2.2.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaiannya kinerja. Perusahaan dapat melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan menurut Mulyadi (2001, 416) 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, transfer, dan pemberhentian
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
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

2.2.4. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Sekarang ini banyak metode yang dilakukan perusahaan untuk menilai kinerjanya, diantaranya ada tiga alternatif metode penilaian untuk mengukur kinerja yakni :

1. Kinerja keuangan

Pengukuran kinerja keuangan cenderung berorientasi pada masa lalu karena hanya berfokus pada pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Irham Fahmi (2012, 8) menyatakan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisa yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

Sedangkan menurut Agnes Sawir (2005, 5) menyatakan:

Kinerja keuangan adalah untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, analisis memerlukan beberapa tolak ukur yang digunakan adalah ratio dan indeks, yang menghubungkan dua data keuangan antara satu dengan yang lain.

Cara pengukurannya dengan menggunakan rasio keuangan. Menurut Kasmir (2011, 104) rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka lainnya. Dengan rasio keuangan perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaan melalui laporan keuangan. Laporan keuangan adalah suatu alat informasi yang menghubungkan perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, yang menunjukkan kondisi kesehatan keuangan perusahaan dan kinerja perusahaan Herry (2012, 2).

a. ***Strategic Management Analysis Reporting and Technique System***

Model *Strategic Management Analysis Reporting and Technique system* (SMART) merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi), model ini dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan *Just in Time*, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Namun kelemahan dari model pengukuran kinerja ini yaitu, tanpa adanya strategi yang jelas pun kerangka kerja ini dapat digunakan, tetapi akan lebih baik jika berdasarkan atas visi dan strategi perusahaan. (Agus Taman, 2009, 4-5)

b. ***Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan), jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Paul R. Niven (2006) mengemukakan pendapatnya mengenai *Balance Scorecard*, bahwa: *We can describe the Balance Scorecard as a carefully selected set of measures derived from an organization's strategy. I see this tool as: measurement system, strategic managements system, and communication tool.*

Menurut Munawir (2002: 437) pengertian *balanced Scorecard* adalah Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang.

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Amien Widjaya Tunggal, 2009). *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan.

2.3. Penilaian Kinerja dengan Metode *Balance Scorecard*

Dalam melakukan penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard* terdapat hal-hal yang harus diperhatikan sebagai indikator untuk menilai suatu kinerja.

2.3.1. *Key Performance Indicator (KPI)*

Key performance indicator (KPI) adalah metrik finansial ataupun non finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (*balance scorecard*). (<http://id.wikipedia.org/wiki/KPI>)

2.3.2. *Penentuan Score*

Skor dapat ditentukan dengan memperhatikan faktor mana yang penting dan kurang penting bagi keberhasilan perusahaan. Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penerapan skornya (Freddy Rangkuti, 2011, 115). Biasanya penilaian diberi batasan dari baik, cukup dan atau jelek dan harus diklasifikasi.

2.3.3. Pembobotan Unsur yang Dinilai

Penentuan bobot disetiap perusahaan berbeda-beda dilihat dengan mempertimbangkan faktor mana yang penting dan kurang penting yang menunjang keberhasilan perusahaan dari setiap perspektifnya. Menurut Freddy Rangkuti (2011), penentuan bobot untuk masing-masing indikator dapat dilakukan dengan cara melakukan *brainstorming* dengan menggunakan tingkat kepentingan yang menjadi target prioritas perusahaan dalam jangka pendek. Total bobot *balancing* adalah 100%.

2.4. Tujuan Jangka Panjang

2.4.1. Pengertian Tujuan Jangka Panjang

Seperti yang telah kita ketahui bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan dan tujuan tersebut ditentukan dengan jelas karena hal ini menerapkan kunci untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas selanjutnya. Suatu tujuan dibuat sebagai tolak ukur atas pencapaian yang telah dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai, yang dapat dibedakan sebagai tujuan jangka panjang, jangka menengah dan tujuan jangka pendek.

Tujuan jangka panjang adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategis tertentu, Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis

harus konsisten, biasanya dua sampai lima tahun. (Fred R. David, 2004)

Sedangkan menurut Tedjo Tripomo dan Udan (2005, 66), menyatakan tujuan jangka panjang yaitu :

Kondisi yang lebih spesifik yang ingin dicapai pada suatu periode tertentu. Tujuan jangka panjang merupakan satu tahapan kedepan untuk mencapai visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah disepakati.

Tujuan jangka panjang adalah sasaran jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Sasaran perlu untuk keberhasilan organisasi karena menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan aktivitas secara efektif. Sasaran harus menantang, dapat diukur, konsisten, pantas, dan jelas. (<http://yohanes-suraja.blogspot.com/2012/08/tujuan-organisasi.html>)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan tujuan jangka panjang merupakan hasil akhir yang diharapkan dari pencapaian kegiatan yang telah dilakukan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Selain itu dapat mendukung kesuksesan perusahaan dengan pencapaian kinerja jangka panjang dimasa depan sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya.

2.4.2. Manfaat Tujuan Jangka Panjang

Suatu tujuan dibuat sebagai acuan keberhasilan sasaran strategi yang telah ditentukan. Dengan membuat tujuan jangka panjang dapat mempermudah untuk pengambilan keputusan.

Seperti halnya misi, visi dan filosofi, menurut Tedjo Tripomo dan Udan (2005, 67) tujuan jangka panjang memiliki beberapa manfaat, yaitu :

1. Sebagai acuan dalam pengambilan keputusan.
2. Sebagai acuan untuk melakukan efisiensi organisasi.
3. Sebagai acuan untuk penilaian peformansi karyawan.

2.4.3. Jenis –Jenis Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang diperlukan pada tingkat korporat, devisi, dan fungsional dalam sebuah organisasi. Tujuan tersebut penting sebagai alat ukur kinerja kinerja manajerial. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan perencana jangka panjang dalam tujuh bidang yang dikutip dari <http://noorsyailendra.blogspot.com/2008/09/blog-post.html>, yaitu :

1. **Profitabilitas.** Kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada tingkat laba yang memadai. Perusahaan yang dikelola secara strategis pada umumnya memiliki tujuan laba, yang dinyatakan dalam bentuk laba persaham.

2. **Produktivitas.** Para manager strategis secara terus mencoba meningkatkan produktivitas sistem mereka. Perusahaan yang dapat memperbaiki hubungan input-output pada umumnya dapat meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian perusahaan-perusahaan hampir selalu menyatakan suatu tujuan produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan perunit input.
3. **Posisi Kompetitif.** Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah salah satu dominasi relatifnya di pasar. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar pada umumnya menetapkan tujuan dalam hal posisi kompetitif, sering kali menggunakan penjualan total atau pangsa pasar sebagai ukuran posisi kompetitifnya.
4. **Pengembangan Karyawan.** Karyawan menghargai pendidikan dan pelatihan, sebagian karena hal tersebut mengarah pada kompensasi dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Menyajikan peluang semacam itu sering kali meningkatkan produktivitas dan mengurangi perputaran karyawan. Oleh karena itu para pembuat keputusan strategis sering kali memasukan tujuan pengembangan karyawan kedalam rencana jangka panjang.
5. **Hubungan dengan Karyawan.** Apakah terikat dengan kontrak serikat pekerja atau tidak perusahaan-perusahaan secara aktif mencoba untuk mengembangkan hubungan baik dengan karyawan. Bahkan langka-langka proaktif dalam mengantisipasi

kebutuhan dan harapan karyawan merupakan karakteristik dari para manajer strategis. Para manajer strategis yakin bahwa produktivitas hubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan.

6. **Kepemimpinan Teknologi.** Perusahaan harus memutuskan apakah akan menjadi pemimpin atau hanya jadi pengikut di pasar. Setiap pendekatan dapat berhasil, tetapi masing-masing membutuhkan postur strategi yang berbeda. Oleh karena itu banyak perusahaan menyatakan suatu tujuan berkaitan dengan kepemimpinan teknologi.
7. **Tanggung Jawab kepada Masyarakat.** Para manajer memahami tanggung jawab mereka terhadap pelanggan dan masyarakat secara umum. Bahkan banyak perusahaan mencoba untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya melampaui persyaratan pemerintah. Perusahaan-perusahaan tersebut bukan hanya bekerja untuk mengembangkan reputasi sebagai produsen dari produk dan jasa dengan harga yang layak, melainkan menjadi warganegara yang bertanggung jawab.

2.5. Alat Analisis *Balance Scorecard*

2.5.1. Alat Analisis Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini alat analisis rasio yang digunakan adalah rasio keuangan. Rasio keuangan dapat di golongan sebagai berikut :

1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. (Mamduh Hanafi dan Abdul Halim, 2010, 145)

a. Rasio Aktiva Lancar (*Current ratio*)

Rasio lancar atau (*current ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo. Dengan kata lain seberapa lancar perusahaan dapat memenuhi atau membayar utang yang pendek. Rumusnya :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 121)

b. Rasio Cepat (*Quick ratio*)

Quick ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan aktiva lancar (tanpa memperhitungkan persediaan) dalam memenuhi setiap kewajiban jangka pendek perusahaan. Rumusnya :

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 126)

2. Ratio Profitabilitas

Rasio ini mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun

investasi. Berarti rasio ini mengukur seberapa besar perusahaan dapat menghasilkan keuntungan, semakin baik rasio ini maka semakin baik pula perusahaan menghasilkan keuntungan. (Irham Fahmi, 2012, 135)

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Cara pengukuran rasio ini adalah dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih. Ini menunjukkan kestabilan kesatuan untuk menghasilkan perolehan pada tingkat penjualan khusus. Rumusnya :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

((Irham Fahmi, 2012, 136)

b. Pengembalian Investasi (ROA) atau (ROI)

Rasio *return invesment* atau pengembalian investasi, bahwa di beberapa buku atau referensi juga di tulis dengan *return on asset*. Rasio ini melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan. Rumusnya :

$$\text{ROA atau ROI} = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 137)

c. Laba atas Ekuitas (ROE)

Laba atas ekuitas disebut juga dengan *return on equity*. Rasio ini mengkaji sejauh mana suatu perusahaan

mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas. Rumusnya :

$$ROE = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 137)

3. Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang. Apabila perusahaan mempunyai rasio *leverage* yang terlalu tinggi yang berarti penggunaan utang sangat besar akan membahayakan perusahaan. (Irham Fahmi, 2012, 127)

a. *Debt to Equity Ratio*

Debt to equity ratio menggambarkan keadaan struktur modal perusahaan serta menunjukkan dari sumber apa perusahaan dibelanjai. Rumusnya :

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Shareholder's Equity}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 128)

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

(Abdul Moin, 2010, 142)

b. *Debt to Total Asset*

Rasio ini disebut juga sebagai rasio yang melihat perbandingan utang perusahaan, yaitu diperoleh dari

perbandingan total utang dibagi dengan total aset.

Rumusnya :

$$\text{Debt to Total Assets} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2011, 127-128)

4. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya atau dapat pula dikatakan rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan. (Kasmir, 2011, 172)

a. Perputaran total aktiva (*Total Asset Turnover*)

Total Asset Turnover merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Rumusnya :

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 135)

b. Perputaran persediaan (*Inventory Turnover*)

Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan ini berputar dalam suatu periode. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Rumusnya :

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Cost of Good Sold}}{\text{Average Inventory}} \times 100\%$$

(Irham Fahmi, 2012, 132)

2.5.2. Alat Analisis Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini alat analisis yang digunakan menggunakan analisis rasio dan kuesioner. Menurut Sony Yuwono (2007, 33-34), ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* :

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :

a. *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. *Customer Acquisition*, mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$$

c. *Customer Retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

d. *Customer Satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proposition*.

e. *Customer Profitability*, mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

$$\text{Customer Profitability} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :
 - a. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
 - b. *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
 - c. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.5.3. Alat Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini alat analisis yang digunakan menggunakan analisis rasio dan ordinal. Menurut Sony Yowono

(2007, 35), pengukuran kinerja dalam perspektif ini berpedoman pada proses-proses sebagai berikut :

- a. Proses inovasi, merupakan unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.
- b. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk ke pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya. Dapat dihitung menggunakan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

$$\text{Waktu penyelesaian} = \text{Waktu pengolahan} + \text{Waktu pindah} + \text{Waktu Inspeksi} + \text{Waktu tunggu}$$

2.5.4. Alat Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini juga menggunakan alat analisis rasio dan kuesioner. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2000), yaitu :

1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap

proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

2. *System*

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

3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

2.6. *Balance Scorecard* – Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk.

Balance scorecard merupakan suatu alat metode pengukuran untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Metode ini dapat dikatakan seimbang karena menilai kinerja perusahaan bukan hanya dilihat dari aspek finansial saja, tetapi juga aspek non finansial perusahaan. *Balance scorecard* juga bersifat komprehensif karena memiliki 4 perspektif, yaitu: perpspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tahap penyusunan *balance scorecard* dapat dilihat berdasarkan faktor kesuksesan perusahaan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah itu dengan pemberian skor dan bobot berdasarkan KPI tersebut.

Dengan penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard*, dapat menunjang kesuksesan perusahaan karena perusahaan berusaha melakukan perbaikan secara kontinuitas atau secara terus menerus. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya (*going concern*) serta dapat mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dimasa depan.

Banyak penelitian tentang *balance scorecard* yang pernah dilakukan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya :

Tabel 1.
Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Sampel	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ratna Budiarti (2007) PT Polipas Makmur Sentosa Ungaran	(Independent): Evaluasi Kinerja Bisnis (Dependent): Pendekatan Konsep <i>Balance Scorecard</i>	PT Polipas Makmur Sentosa mengevaluasi kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja yang berfokus pada kinerja keuangan. Setelah dianalisis dengan pendekatan konsep <i>Balance Scorecard</i> secara keseluruhan menunjukkan hasil jelek.
2.	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) PDAM Kabupaten Semarang	(Independent): Analisis Kinerja (Dependent): Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Analisis kinerja dengan pendekatan <i>balance scorecard</i> pada PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai <i>Scorecard</i> yang dihasilkan dari masing-masing perspektif.
3.	Imam Widodo (2011) PT Jansen Indonesia (Perusahaan Mebel)	(Independent): Analisis Kinerja Perusahaan (Dependent): Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Analisis kinerja dengan menggunakan pendekatan <i>balance scorecard</i> studi kasus pada perusahaan mebel PT Jansen Indonesia menunjukkan hasil cukup baik. Hanya saja perusahaan kurang mampu untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan serta karyawannya.
4.	Nicky Akbar (2011) PT Pandu Siwi Sentosa	(Independent): Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa (Dependent): Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Pengukuran kinerja PT. Pandu Siwi Sentosa dengan menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> total skor kinerja PT. Pandu Siwi Sentosa adalah 91.57 persen. Kontribusi skor terendah adalah skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
5.	Sri Wahyuni (2011) PT Semen Bosowa Maros	(Independent): Analisis <i>Balance Scorecard</i> (Dependent): Alat Pengukuran Kinerja	Analisis <i>balance scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Semen Bosowa Maros, dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik namun masih perlu peningkatan dari setiap kinerjanya.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Variabel penelitian yang akan diteliti oleh penulis adalah metode *balance scorecard* sebagai metode penilaian kinerja yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai, penulis melakukan penelitian pada PT Roda Vivatex, Tbk. yang berlokasi di Jl. Pahlawan Km. 1 – Citeureup, Cibinong, Bogor. Data dan informasi yang penulis butuhkan bersumber dari laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, dan data karyawan serta kinerja perusahaan sampai dengan periode penelitian yang dilakukan penulis.

PT Roda Vivatex, Tbk. adalah salah satu industri tekstil terbesar di Indonesia yang memproduksi kain tenun filament polyester. Bahan baku yang digunakan adalah 100% benang polyester yang didapat dari pasar dalam negeri. Perusahaan ini hanya memproduksi berdasarkan pesanan dan jasa titip proses dengan sasaran penjualan pasar di dalam maupun dalam negeri. Hasil Produksi pabrik ini adalah *georgette (high twisted yam woven fabrics)* dengan merek dipasaran GENO (*Georgette Number One*).

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Penelitian pada dasarnya adalah pengembangan teori dan pemecahan masalah usaha penelitian yang sistematis dan terorganisir. Sistematis dan terorganisir menunjukkan bahwa untuk

mencapai tujuannya, penelitian menggunakan cara-cara atau prosedur-prosedur tertentu yang diatur dengan baik.

1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah deskripsi eksploratif, yaitu metode penelitian yang menggambarkan objek penelitian berupa data-data yang sudah ada yang bertujuan menjelaskan variabel satu dengan variabel lainnya berdasarkan hipotesis yang sudah ada. Data yang dibutuhkan berupa data primer dan sekunder yang berhubungan dengan *balance scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT Roda Vivatex, Tbk.

b. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu penelitian bertujuan menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya berdasarkan hipotesis yang ada. Bahan untuk studi kasus dapat diperoleh dari beberapa sumber.

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang dilakukan penulis merupakan analisis kuantitatif dan kualitatif non statistik, yaitu meneliti obyek untuk mencari jawaban secara mendasar dengan menganalisis dan membandingkan faktor-faktor penyebab terjadinya suatu fenomena tertentu. Penelitian yang

dilakukan tidak berhubungan dengan alat analisis statistik. Analisis dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus secara manual berupa rasio yang berhubungan dengan *balance scorecard*.

2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah *groups*, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari divisi organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini unit analisis adalah data keuangan dan manajemen pada PT Roda Vivatex, Tbk selama tahun 2009-2011.

3.2.2. Operasional Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, maka terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel penelitian kedalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel Independen (Variabel Tidak Terikat/Bebas)

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat/Tidak Bebas)

Variabel Dependen adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini yang

menjadi variabel dependen adalah penilaian kinerja yang mendukung tujuan jangka panjang.

Berikut ini penjabaran dan pengukuran dari operasionalisasi variabel yang terdapat dalam tabel berikut :

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel
Balance Scorecard – Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT Roda Vivatex, Tbk

Variabel/Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<i>Balance Scorecard</i> Sub variabel : Perspektif Keuangan	Rasio Keuangan: Rasio Likuiditas Rasio Aktiva Lancar (<i>Current ratio</i>)	$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Cepat (<i>Quick ratio</i>)	$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Current Asset} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$	Rasio
	Ratio Profitabilitas <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	$\text{NPM} = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Sales}} \times 100\%$	Rasio
	Pengembalian Investasi (ROA) atau (ROI)	$\text{ROA atau ROI} = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$	Rasio
	Laba atas Ekuitas (ROE)	$\text{ROE} = \frac{\text{Earning After Tax (EAT)}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Leverage <i>Debt to Equity Ratio</i>	$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$	Rasio
	<i>Debt to Total Asset</i>	$\text{Debt to Total Asset} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$	Rasio

Perspektif Pelanggan	Rasio Aktivitas Perputaran Total Aktiva (<i>Total Asset Turnover</i>)	$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$	Rasio
	Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turnover</i>)	$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Cost of Good Sold}}{\text{Everage Inventory}} \times 100\%$	Rasio
	<i>Customer Acquisition</i>	$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$	Rasio
	<i>Customer Retention</i>	$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	Rasio
	<i>Customer Satisfaction</i>	Menganalisis kepuasan pelanggan dilihat dari : Atribut produk dan jasa Citra (image) perusahaan Kepuasan pelanggan dan hubungan dengan karyawan	Kuesioner
	<i>Customer Profitability</i>	$\text{Customer Profitability} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Complain Frequency</i>	$\text{Complain Frequency} = \frac{\text{Jumlah Komplen}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	Rasio
	Inovasi	Mengetahui jumlah produk/jasa yang ada	Nominal
	Operasi	$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$	Rasio

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Layanan purna jual	Keluhan pelanggan atas produk yang telah dipesan	Ordinal
	Tingkat Kepuasan Karyawan	Menganalisis kepuasan karyawan dilihat dari: Kapabilitas karyawan Kapabilitas system informasi Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan	Kuesioner
	Retensi Karyawan	Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
	Produktivitas Karyawan	Produktivitas Karyawan = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
Penilaian Kinerja Sub variabel : Keuangan	Data Keuangan	Menganalisis laporan keuangan dengan menghitung rasio-rasio keuangan.	Nominal
Non Keuangan	Data Manajemen	Menganalisis laporan pelanggan, produksi, dan karyawan perusahaan	Nominal

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penarikan sampel yaitu teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Sampel dilakukan untuk menilai kepuasan pelanggan dan karyawan. Pemilihan sampel masing-masing sebanyak 50 responden yang terdiri dari pelanggan dan karyawan PT Roda Vivatex, Tbk.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam usaha mengumpulkan data dan informasi yang akurat serta mendukung masalah yang dibahas, penulis menggunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut :

1. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Pada riset kepustakaan ini data yang dikumpulkan melalui berbagai literatur di perpustakaan ataupun data dan informasi melalui buku-buku ilmiah serta literatur lainnya yang diperlakukan dan berkaitan dengan penyusunan penelitian ini, khususnya yang digunakan sebagai dasar analisa dan berkaitan dengan topik yang dibahas.

2. Riset Lapangan (*Field Research*)

Penelitian yang dilakukan secara langsung pada objek penelitian yaitu PT Roda Vivatex, Tbk. dengan tujuan memperoleh data dan informasi yang diperlukan dan berhubungan dengan

masalah yang diteliti tentang *balance scorecard* dan metode penilaian kinerja.

Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara (*Interview*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan dialog serta tanya-jawab secara langsung dengan pihak yang terkait mengenai masalah yang diteliti.
- b. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas, untuk mempermudah pembahasan lebih lanjut. Kuesioner kepada 50 responden pelanggan dan karyawan yang dibagikan secara acak.
- c. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, yaitu PT Roda Vivatex, Tbk. terhadap beberapa data dan informasi yang sebenarnya terjadi, yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.2.5. Metode Analisis

Untuk memperoleh data diperlukan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan kualitatif (non statistik), yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek penelitian yang sebenarnya dengan mengumpulkan data yang relevan yang tersedia, kemudian disusun, dipelajari dan

c. Rasio Leverage

- *Debt to Equity Ratio*

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

- *Debt to Total Asset*

$$\text{Debt to Total Assets} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

d. Rasio Aktivitas

- Perputaran total aktiva (*Total Asset Turnover*)

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

- Perputaran persediaan (*Inventory Turnover*)

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Cost of Good Sold}}{\text{Average Inventory}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Acquisition*

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$$

b. *Customer Retention*

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

c. *Customer Profitability*

$$\text{Customer Profitability} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

d. *Complain Frequency*

$$\text{Customer Frequency} = \frac{\text{Jumlah Komplain}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Roda Vivatex, Tbk. adalah salah satu perusahaan tekstil terbesar di Indonesia yang memproduksi kain tenun *filament polyester*. Perusahaan berdiri pada tahun 1980 dan mulai memproduksi pada 1983 di Jl. Pahlawan Km. 1 – Citeureup, Cibinong, Bogor. Pada awal pendirian perusahaan, produksi kain polyester masih didominasi Negara Korea dan Jepang sehingga kebutuhan kain di dalam negeri sangat tergantung pada kain-kain impor.

Bahan baku yang digunakan untuk produksi kain *polyester* adalah 100% benang *polyester* yang didapat dari pasar dalam negeri. Perusahaan ini hanya memproduksi berdasarkan pesanan dan jasa titip proses dengan sasaran penjualan pasar di dalam maupun dalam negeri. Hasil produksi pabrik ini adalah *georgette (high twisted yarn woven fabrics)* dengan merek GENO (*Georgette Number One*).

Perseroan pada tahun 1988 mendirikan anak perusahaan yaitu PT. Chitalex Peni yang memiliki pabrik diatas tanah seluas 61.280 m² berlokasi di Citeureup Bogor. Saat ini, dalam rangka perluasan usaha PT. Chitalex Peni yang telah membeli sebidang tanah lebih kurang seluas 11 hektar terletak di desa Gintung Kerta Karawang Jawa Barat. PT. Chitalex Peni mendirikan pabrik baru pada tahun

1994 untuk memproduksi kain *georgette* berkualitas baik dengan teknologi yang lebih maju, yang direncanakan pembiayaan yang berasal dari hasil penawaran umum terbatas.

Sejak Juni 2002 perusahaan melalui anak perusahaan melakukan diversifikasi bisnis dalam bidang properti berupa penyewaan gedung perkantoran yang bernama Menara Bank Danamon. Seiring dengan meningkatnya permintaan akan hunian perkantoran, maka di penghujung tahun 2007 perusahaan melalui Anak Perusahaan telah selesai membangun suatu gedung perkantoran lagi yang disebut Menara Standard Chartered. Di tahun 2008 perusahaan melakukan restrukturisasi usaha sehingga Anak Perusahaan hanya bergerak dibidang properti sedangkan perusahaan tetap di bisnis tekstil.

4.1.2. Struktur dan Organisasi Perusahaan

Salah satu bagian yang terpenting dalam suatu organisasi adalah struktur organisasi yang mengatur antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi serta wewenang yang tegas, sehingga dapat terjalin suatu koordinasi yang baik. Struktur organisasi PT. Roda Vivatex, Tbk. dan bentuk garis serta staff, memiliki pembagian tugas-tugas yang jelas dari setiap bagian yang ada dalam organisasi. Struktur organisasi yang tepat dalam suatu perusahaan belum tentu baik bagi perusahaan yang lain. Perbedaan struktur organisasi disebabkan oleh berbagai hal, seperti jenis usaha, dan luas perusahaan.

Selain itu organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan dengan jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk menghindari tumpang tindih fungsi dari masing-masing bagian. Untuk mengetahui secara jelas tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi PT Roda Vivatex, Tbk., maka penulis ingin menguraikan fungsi dari tiap-tiap bagian sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris, bertugas :

- Mewakili para pemegang saham untuk membantu mengawasi dan memberi petunjuk pada dewan direksi bila diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- Memberi persetujuan bagi rancangan pembangunan.
- Memelihara dan mengembangkan usaha perusahaan agar lebih meningkat lagi.

2. Direksi, bertugas :

- Mengatur dan mengendalikan perusahaan.
- Menetapkan kebijakan perusahaan, jalannya perusahaan dan strategi perusahaan.
- Menganalisis berbagai macam masalah, kondisi dan situasi lingkungan hidup di tempat kerja dan sekitarnya sehingga dapat meramalkan apa yang akan terjadi.
- Memberikan tugas dan wewenang kepada bawahan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

3. Manajer Pemasaran

- Mengadakan riset pasar atas produk yang akan diluncurkan.
- Membuat rencana pemasaran yang akan dilaksanakan dan mangajukannya kepada direktur untuk meminta persetujuan.
- Membuat anggaran biaya pemasaran.
- Menjalankan tugas yang direncanakan dibidang pemasaran dan penjualan kain tekstil sesuai dengan target dan sasaran perusahaan.

4. Manajer Keuangan

- Mengelola dan mengendalikan kegiatan perbendaharaan yang meliputi pengelolaan kas, bank dan piutang sehingga dicapai tingkat likuiditas yang optimal.
- Mengkoordinasikan mengatur serta mengawasi prasarana pendukung perusahaan sehinga terwujud efisiensi dan efektivitas.
- Mengatur, memelihara dan mengawasi penggunaan komputer dan sistem didalamnya agar dapat membantu mempercepat proses kerja di perusahaan.

5. Manajer Akuntansi

- Menyelenggarakan akuntansi dan menyajikan laporan keuangan perusahaan yang wajar, akurat, konsisten dan tepat waktu sehingga dapat memberikan informasi

keuangan yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi manajemen.

4.1.3. Visi dan Misi

Untuk menunjang kinerja, perusahaan mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

Visi :

“Menjadi perusahaan yang menyediakan produk-produk yang inovatif, kreatif, berkualitas dengan harga yang kompetitif untuk pasar domestik maupun global”.

Misi :

“Mampu memenuhi permintaan pasar domestik dan global dan menjadi salah satu perusahaan tekstil terbaik di Asia Tenggara. Disisi lain, menyediakan ruang perkantoran yang modern untuk dapat melayani setiap budget”.

4.1.4. Tujuan Perusahaan

Seperti yang telah kita ketahui bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan. Tujuan tersebut ditentukan dengan jelas karena hal ini menerapkan kunci untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas selanjutnya. Adapun maksud ditetapkannya tujuan adalah agar semua kegiatan operasional perusahaan dapat lebih terarah dan terkoordinir sehingga kelangsungan hidup dan kontinuitas usaha perusahaan dapat lebih terjamin.

PT Roda Vivatex, Tbk. telah menetapkan tujuan yang hendak dicapai. Secara garis besarnya tujuan tersebut digolongkan menjadi dua yaitu :

a. Tujuan jangka pendek

1. Meningkatkan volume penjualan

Perusahaan sangat mengharapkan agar volume penjualan dapat diperbesar pada periode yang akan datang supaya dapat mencapai penjualan yang sesuai dengan target yang telah ditentukan.

2. Mencapai laba yang maksimum

Apabila perusahaan terus meningkatkan volume penjualannya maka diharapkan dapat mencapai laba maksimum. Dengan tercapainya laba maksimum tersebut akan memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan aktifitasnya sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat lebih terjamin. Dengan tercapainya tujuan jangka pendek maka diharapkan dapat mempermudah perusahaan untuk menentukan langkah selanjutnya guna mencapai tujuan jangka panjang.

3. Mempertahankan kerja sama dengan pelanggan

Perusahaan ingin para pelanggan tetap bertahan karena dengan banyaknya pelanggan maka dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi kepada kesejahteraan pemegang saham.

b. Tujuan Jangka Panjang

1. Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan

Perusahaan perlu mempertahankan hidupnya dari persaingan dengan maksud supaya dapat terus meningkatkan volume penjualannya serta menjadi salah satu perusahaan tekstil terbesar di Asia Tenggara

2. Mengadakan ekspansi

Mengadakan ekspansi perusahaan di sini dapat diartikan bahwa perusahaan memperluas usahanya yang dilaksanakan dengan menambah modal kerja, memperluas pasar, menambah atau membeli mesin-mesin dan peralatan yang baru, dan atau menambah bangunan entitas anak perusahaan.

4.1.5. Bidang Usaha

Produk yang dihasilkan oleh PT Roda Vivatex, Tbk. yaitu kain tenun polyester terdiri dari dua jenis produk yaitu:

1. Kain polyester polos
2. Kain polyester printing

Selain menghasilkan produk, PT Roda Vivatex, Tbk. juga memberikan jasa melalui anak perusahaan yaitu PT Chitatex Peni (CP) dan PT Chitaland Perkasa (CL). Ruang lingkup kegiatan kedua perusahaan tersebut adalah dalam bidang properti yaitu penyewaan ruang perkantoran dan gedung. Pada saat ini, PT Chitaland Perkasa masih dalam tahap pembangunan gedung perkantoran.

4.1.6. Posisi Keuangan

Posisi keuangan yaitu gambaran suatu keadaan keuangan perusahaan yang ditunjukkan oleh nilai kekayaan (harta) dan utang perusahaan yang tercermin dari neraca perusahaan tersebut. Tujuan dari laporan posisi keuangan adalah memberikan informasi yang diperlukan oleh pihak kreditur, pemerintah, pemilik/pemegang saham dan masyarakat tentang jumlah aset, hutang dan modal perusahaan. Unsur yang berkaitan secara langsung dengan pengukuran posisi keuangan adalah aset, kewajiban, dan ekuitas. Berikut ini posisi keuangan PT Roda Vivatex, Tbk. dari tahun 2009 sampai dengan 2011 :

Tabel 3.
Posisi Keuangan PT Roda Vivatex, Tbk,
Per 31 Desember 2009,2010,dan 2011
(Dalam Jutaan Rupiah)

KETERANGAN	2009	2010	2011
Asset	651.180	852.447	1.082.292
Kewajiban	117.423	137.995	253.916
Ekuitas	533.757	714.452	828.326

Sumber: Neraca PT Roda Vivatex, Tbk. tahun 2009-2011

Berdasarkan data yang telah disajikan di atas, selama tahun 2009-2011 menunjukkan hasil yang fluktuatif. Aset perusahaan pada tahun 2009-2010 mengalami kenaikan sebesar 30,91% dan tahun 2011 aset mengalami pertumbuhan sebesar 26,96%.

Pertumbuhan total kewajiban pada tahun 2009-2010 sebesar 17,52%. Pada tahun 2011 pertumbuhan total kewajiban naik drastis sebesar 84%. Hal ini disebabkan karena adanya pinjaman bank untuk membangun gedung perkantoran baru yang akan selesai tahun 2012

yang berada di Jl. TB. Simatupang, dan peningkatan jumlah uang sewa pinjaman sewa dari pelanggan. Pertumbuhan total ekuitas pada tahun 2009-2010 33,85% dan pertumbuhan total ekuitas pada tahun 2011 sebesar 15,94%.

4.1.7. Hasil Kegiatan Usaha

Unsur hasil kegiatan usaha meliputi penjualan, beban usaha, dan laba bersih perusahaan. Berikut ini hasil kegiatan usaha PT Roda Vivatex, Tbk. selama tahun 2009 sampai dengan 2011:

Tabel 4.
Hasil Usaha PT Roda Vivatex, Tbk.
Periode yang Berakhir pada 31 Desember 2009, 2010 dan 2011
(Dalam Jutaan Rupiah)

KETERANGAN	2009	2010	2011
Penjualan	236.066	260.802	295.908
Beban Usaha	11.018	12.773	12.938
Laba Bersih	102.549	170.900	113.960

Sumber: Laporan Laba Rugi PT Roda Vivatex, Tbk. Tahun 2009-2011

Data hasil kegiatan usaha yang terlampir dalam table 3 menunjukkan bahwa pada tahun 2009-2010 penjualan mengalami kenaikan sebesar 10,48%. Pada tahun 2011 penjualan mengalami kenaikan sebesar 13,46%.

Pada tahun 2009-2010 jumlah beban usaha mengalami kenaikan 15,93%. Pada tahun 2011 jumlah beban usaha naik dengan nilai sedikit kecil sebesar 1,29%.

Pada tahun 2009-2010 laba bersih perusahaan mengalami kenaikan sebesar 66,65%. Secara umum dari pendapatan utama Perusahaan dan Anak Perusahaan relatif mengalami pertumbuhan

yang relatif tinggi di tahun 2011 dibandingkan tahun 2010. Hal ini disebabkan terjadinya penjualan aset tetap dan properti investasi lain-lain ditahun 2010.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. Selama Periode 2009 s/d 2011

PT Roda Vivatex, Tbk. sampai saat ini masih menggunakan analisis rasio keuangan sebagai metode penilaian kinerja perusahaannya. Metode ini digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dalam mencapai strategi jangka pendek yang berorientasi pada masa lalu dan mengandalkan data historis perusahaan. Tabel 4 berikut menyajikan analisis rasio keuangan PT Roda Vivatex, Tbk., dalam tiga tahun yaitu dari tahun 2009 sampai dengan 2011:

Tabel 5.
Analisis Rasio Keuangan PT Roda Vivatex Tbk.
Periode yang berakhir pada 31 Desember 2009, 2010, dan 2011
Dalam Persentase (%)

Rasio-rasio	2009	2010	2011
Rasio Likuiditas :			
<i>Current Ratio</i>	192.61	217.65	42.96
<i>Quick Ratio</i>	170.09	195.75	35.26
Rasio Profitabilitas :			
<i>Net Profit Margin</i>	43.44	65.53	38.51
ROA	15.75	20.05	10.53
ROE	19.21	23.92	13.76
Rasio Leverage :			
<i>Debt to Asset</i>	18.03	16.19	23.46
<i>Debt to Equity</i>	22.00	19.31	30.65
Rasio Aktivitas :			
<i>Total Asset Turnover</i>	36.25	30.59	27.34
<i>Inventory Turnover</i>	7 kali	6 kali	10 kali

Sumber: Laporan Keuangan PT Roda Vivatex, Tbk. data diolah

a. Likuiditas

Berdasarkan data diatas, *current ratio* perusahaan pada tahun 2009 sebesar 192,61% dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 25,04% menjadi sebesar 217,65%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan aset lancar dan hutang lancar perusahaan. Pada tahun 2011 *current ratio* mengalami penurunan yang drastis sebesar 174,69% menjadi sebesar 42,96%. Hal ini dikarenakan lebih besarnya pertumbuhan hutang lancar dibandingkan aktiva lancarnya.

Quick ratio pada tahun 2009 sebesar 170,09% dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 25,66% menjadi sebesar 195,75%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan antara aktiva lancar dan hutang lancarnya. Sedangkan pada tahun 2011 sebesar 35,26% mengalami penurunan yang cukup besar hingga 160,48%. Secara keseluruhan tingkat likuiditas perusahaan ditahun 2011 cukup untuk membayar atau melunasi seluruh kewajiban perusahaan.

b. Profitabilitas

Net profit margin yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2009 sebesar 43,44% dan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 22,09% sebesar menjadi 65,53%. Hal ini menunjukkan peningkatan penjualan sehingga mempengaruhi peningkatan laba bersih perusahaan. Pada tahun 2011 *net profit margin* yang dihasilkan sebesar 38,51% atau mengalami penurunan sebesar

27,02%. Hal ini disebabkan penjualan menaik tapi laba bersih menurun karena menurunnya penghasilan lain-lain.

Return on Asset (ROA) pada tahun 2009 sebesar 15,75% dan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 4,30% menjadi sebesar 20,05%. Hal ini menunjukkan kemampuan aktiva perusahaan meningkat per tahunnya akibat peningkatan laba bersih yang lebih besar dari peningkatan aktiva pada tahun 2010 berdampak besar terhadap tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan perusahaan, sehingga kinerja pun menjadi meningkat. Pada tahun 2011 ROA perusahaan mengalami penurunan sebesar 9,52% menjadi sebesar 10,53% . Hal ini disebabkan meningkatnya total aktiva tetapi laba bersih yang dihasilkan menurun karena menurunnya penghasilan lain-lain pada tahun 2011.

Return on Equity (ROE) pada tahun 2009 sebesar 19,21% pada tahun 2010 mengalami kenaikan yang sedikit sebesar 4,71% menjadi sebesar 23,92%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan modal menghasilkan keuntungan sehingga berdampak besar terhadap tingkat pengembalian atas ekuitas, sehingga kinerja pun menjadi naik. ROE pada tahun 2011 perusahaan mengalami penurunan 10,61% menjadi sebesar 13,76% . Hal ini disebabkan peningkatnya modal sendiri tetapi laba bersih yang dihasilkan menurun karena menurunnya penghasilan lain-lain pada tahun 2011.

c. *Leverage*

Perolehan *debt to total asset* pada tahun 2009 sebesar 18,03% dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 1,84% menjadi sebesar 16,19%. Walaupun total hutang perusahaan meningkat tetapi total aktiva yang diperoleh pun meningkat sehingga perusahaan mampu mengurangi pembayaran hutang-hutangnya. Pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 7,27% menjadi sebesar 23,46%. Hal ini dikarenakan pertumbuhan total hutang lebih besar dibandingkan pertumbuhan total asset yang dihasilkan perusahaan.

Debt to total equity pada tahun 2009 sebesar 22% sedangkan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 2,68% menjadi sebesar 19,31%. Walaupun pada tahun 2010 total hutang meningkat tetapi modal sendiri yang didapatkan pun meningkat sehingga dapat menutupi hutang-hutang perusahaan. *Debt to total equity* pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 11,34% menjadi sebesar 30,65%. Hal ini dikarenakan meningkatnya total hutang perusahaan pada tahun 2011 yang hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya tetapi ekuitas yang dihasilkan hanya mampu memperoleh sedikit kenaikan.

Kenaikan hutang pada tahun 2011 terjadi karena adanya pinjaman bank untuk pembangunan gedung perkantoran yang baru dan akan selesai tahun 2012 yang berada di Jl. TB.

Simatupang dan peningkatan jumlah jaminan sewa dari pelanggan.

d. Produktivitas

Total Asset Turnover (TATO) pada tahun 2009 sebesar 36,25% dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 5,66% menjadi sebesar 30,59%. TATO pada tahun 2011 mengalami penurunan dari tahun 2010 sebesar 3,25% yang dihasilkan perusahaan sebesar 27,23%.

Inventory turnover pada tahun 2009 sebanyak 7 kali perputaran sedangkan pada tahun 2010 mengalami penurunan sedikit sebesar 23,26% menjadi sebanyak 6 kali perputaran. Pada tahun 2011 *inventory turnover* mengalami kenaikan sebesar 41,38% dari tahun sebelumnya sebanyak 10 kali perputaran.

Laporan keuangan hanya bisa menganalisis biaya bukan nilai keuangan karena laporan keuangan sendiri tidak mencakup semua komponen dalam perusahaan, seperti SDM, produksi dan pelanggan. Untuk itu dibutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja berdasarkan semua komponen yang ada dalam perusahaan.

4.2.2. Evaluasi Penilaian Kinerja PT Roda Vivatex, Tbk.

Penilaian kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. sampai dengan 3 tahun periode terakhir masih menggunakan analisis rasio keuangan yang berfokus pada laporan keuangan. Walaupun hasil kinerja

menunjukkan baik tetapi masih banyak kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam analisis rasio keuangan tersebut. Beberapa kelemahan-kelemahan dari analisis rasio keuangan antara lain :

1. Analisis laporan keuangan didasarkan pada laporan keuangan oleh karenanya kelemahan laporan keuangan harus selalu diingat agar kesimpulan dari analisis itu tidak salah.
2. Objek analisis laporan keuangan hanya laporan keuangan. Untuk menilai suatu laporan keuangan tidak cukup hanya dari angka-angka laporan keuangan. Kita juga harus melihat aspek lainnya seperti faktor fundamental bisnis perusahaan.
3. Objek analisis adalah data historis yang menggambarkan masa lalu dan kondisi ini bisa berbeda dengan kondisi masa sekarang.
4. Berorientasi pada strategi jangka pendek (laba) yang kurang menunjang tujuan jangka panjang perusahaan.

Untuk mengurangi kelemahan yang terdapat pada analisis rasio keuangan, perlu adanya metode yang dapat menyeimbangkan aspek financial dengan memperhatikan faktor fundamental bisnis perusahaan. *Balance Scorecard* merupakan metode penyeimbang antara aspek finansial dan non finansial berupa aspek pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance scorecard dapat mengatasi kelemahan kinerja yang terjadi pada perusahaan, sehingga perusahaan tidak hanya berfokus untuk menghasilkan laba jangka pendek saja tetapi dapat menunjang tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan memperhatikan faktor

fundamental bisnis perusahaan, maka terciptalah pelayanan yang prima dengan produk yang berkualitas sehingga menghasilkan kinerja yang unggul. Dengan *balance scorecard* memungkinkan perusahaan untuk :

1. Mengukur hasil kinerja jangka panjang yang ingin dicapai.
2. Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut.
3. Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

Balance scorecard merupakan sasaran kinerja masa depan, bukan hanya untuk meningkatkan laba perusahaan tapi *balance scorecard* mengubah cara pengukuran dan mengelola perusahaan. Semuanya diarahkan sebagai upaya untuk menyelaraskan inisiatif perorangan, dan organisasional serta untuk mengidentifikasi berbagai proses baru yang dibutuhkan dalam memenuhi tujuan pelanggan dan pemegang saham.

4.2.3. Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Balance Scorecard

4.2.3.1. Tujuan

Dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan *balance scorecard*, perusahaan dapat menilai kinerja secara lebih komprehensif, dan mempermudah pengambilan keputusan. Selain itu dapat mendukung kesuksesan perusahaan dengan pencapaian kinerja jangka panjang

dimasa depan sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya.

4.2.3.2. Perspektif dan Unsur yang Dinilai

4.2.3.2.1. Kunci Sukses Industri

Kunci sukses keberhasilan industri tekstil di Indonesia tidak lepas dari dukungan dan kebijakan pemerintah. Menurut Sekretaris Jenderal Asosiasi Pemasok Garmen dan Aksesoris Indonesia (APGAI) Farid Magenda, salah satu kunci keberhasilan pengusaha tekstil di negara lain dalam menggenjot pangsa pasar adalah dukungan pemerintah. Pemerintah Vietnam, India, dan China mengenakan bunga yang rendah untuk para pengusaha garmen.

Selain itu program pemerintah untuk mengangarkan restrukturisasi mesin TPT memiliki arti sangat penting bagi para pengusaha tekstil dalam negeri. Hal ini disebabkan selama ini banyak pengusaha tekstil lokal masih mengoperasikan mesin-mesin tua. Akibatnya, produktivitas mereka rendah dan para pengusaha sulit melakukan efisiensi. Kondisi ini membuat produk tekstil buatan para pengusaha lokal kalah bersaing dengan produk tekstil impor yang lebih efisien dan murah.

Karena itu, keseriusan pemerintah dalam melaksanakan program restrukturisasi mesin TPT menjadi kunci pemulihan daya saing industri tekstil dalam negeri.

Semakin banyak pengusaha yang bisa mengganti mesin tua dengan mesin baru, maka industri tekstil bisa kembali bersaing dan mulai bangkit.

4.2.3.2.2. Kunci Sukses Perusahaan

Selama tahun 2011 PT Roda Vivatex, Tbk. berhasil meningkatkan jumlah produksi, penjualan, dan pendapatan labanya. Kunci keberhasilan perusahaan untuk mencapai hal tersebut adalah :

1. **Harga yang kompetitif**

Dengan harga yang kompetitif membuat pelanggan tertarik sehingga daya beli pelanggan pun tetap tinggi.

2. **Produk yang inovatif, kreatif, dan berkualitas**

Dengan produk yang inovatif, kreatif dan berkualitas serta harga yang kompetitif membuat pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk. merasa puas akan produk yang dihasilkan sehingga menghasilkan loyalitas pelanggan.

3. **Pelanggan yang setia**

Dengan pelanggan yang setia dapat memberikan kontribusi kepada pendapatan perusahaan dan dapat mencapai pangsa pasar industri tekstil di Indonesia.

4. **Sumber daya manusia yang berkompeten**

Dengan karyawan PT Roda Vivatex, Tbk yang berkompeten dapat menghasilkan produk yang baik

yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan, serta dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

5. Teknologi yang canggih dan memadai

Teknologi yang canggih dan memadai dapat menunjang proses produksi dan dapat mempermudah kinerja karyawan untuk memproduksi produk dengan efisiensi waktu yang tepat.

4.2.3.2.3. Perspektif Penilaian Kinerja

Perspektif penilaian kinerja dapat dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *balance scorecard* terdapat empat perspektif yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja, antara lain :

1. Perspektif keuangan

Mengukur profitabilitas dan nilai pasar, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik pemegang saham.

2. Perspektif pelanggan

Mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis internal

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya saat ini dan masa yang akan datang .

4.2.3.2.4. Unsur Penilaian Kinerja

Unsur-unsur penilaian kinerja yang terkandung dalam setiap perspektif *balance scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Unsur penilaiannya berupa rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, dan produktivitas.

2. Perspektif Pelanggan

Unsur penilaiannya berupa, kepuasan pelanggan, tingkat akuisisi pelanggan, tingkat rentabilitas pelanggan, profitabilitas pelanggan dan *complain frequency*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Unsur penilaiannya berupa waktu proses produksi (MCE), mutu dan harga produk.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Unsur penilaiannya berupa kepuasan karyawan, produktivitas karyawan dan retensi karyawan.

4.2.3.3. Penentuan “Score” dan Faktor “Balancing”

4.2.3.3.1. Scoring

Dalam penelitian ini, *scoring* yang digunakan dengan skala 1 sampai dengan 5, dimana :

- 1 = sangat tidak puas
- 2 = tidak puas
- 3 = cukup puas
- 4 = puas
- 5 = sangat puas

Total *score* penilaian kinerja diukur dari rata-rata tertimbang dari setiap unsur yang dinilai. Penetapan *score* dilihat dari sasaran strategi setiap perspektifnya. Semakin berisiko atau semakin sulit sasaran strategi diraih maka pemberian *scoring* menjadi lebih besar. Pada perspektif keuangan, KPI dari sasaran strategi peningkatan laba perusahaan adalah peningkatan pendapatan dan KPI dari sasaran strategi efisiensi biaya operasional adalah penurunan biaya operasional.

Pada perspektif pelanggan yang menjadi KPI dari sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan adalah nilai kepuasan pelanggan dan KPI dari sasaran strategi mempertahankan loyalitas pelanggan adalah pelanggan yang loyal. Pada perspektif proses bisnis internal, KPI sasaran strategi penurunan persentase jumlah barang hilang

atau rusak adalah laporan komplain dan yang menjadi KPI dari sasaran strategi memelihara ketepatan waktu pengiriman adalah laporan status pengiriman. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPI dari sasaran strategi meningkatkan kualitas SDM adalah jumlah karyawan terampil dan yang menjadi KPI dari sasaran strategi menekan angka perputaran karyawan adalah nilai kepuasan karyawan.

4.2.3.3.2. *Balancing*

Setelah memberi *score*, kemudian ditetapkan bobot *balancing*. Penentuan bobot disetiap perusahaan berbeda-beda dilihat dengan mempertimbangkan faktor mana yang penting dan kurang penting yang menunjang keberhasilan perusahaan dari setiap perspektifnya. Total bobot *balancing* yaitu 100%. Adapun pembobotan disetiap perspektifnya yaitu :

a. Perspektif Keuangan (40%)

Pada perspektif keuangan diberikan bobot 40 persen. Faktor keberhasilan perusahaan yang memiliki bobot paling besar adalah peningkatan laba perusahaan. Peningkatan laba perusahaan dinilai lebih penting karena melalui peningkatan laba tersebut, perusahaan dapat menggunakan dana yang ada untuk pengembangan usahanya dan menjaga kelancaran

usaha. Selain itu tentunya untuk memberikan keuntungan bagi para pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan (30%)

Perspektif pelanggan, diberikan pembobotan sebesar 30 persen karena memiliki peranan yang penting bagi perusahaan setelah perspektif keuangan. Faktor keberhasilan perusahaan adalah adanya peningkatan kepuasan pelanggan dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Dengan produk yang berkualitas menjadikan pelanggan semakin setia.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (20%)

Setelah perspektif pelanggan selanjutnya yaitu perspektif proses bisnis internal dengan bobot 20 persen. Faktor keberhasilan perusahaan adalah penurunan persentase barang hilang atau rusak dan memelihara ketepatan waktu pengiriman. Selain itu perusahaan harus mampu berinovasi agar menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan produk yang berkualitas dapat memberikan kepuasan pelanggan sehingga terciptalah loyalitas pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (10%)

Setelah pelanggan kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberikan bobot sebesar 10 persen. Faktor keberhasilan perusahaan adalah meningkatkan

kualitas SDM dan menekan angka perputaran karyawan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan.

4.2.3.4. Pengembangan Format *Balance Scorecard*

a. Perspektif Pelanggan

Kinerja ini dianggap penting dimasa sekarang mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Dalam perspektif ini digunakan tolok ukur *customer retention*, *customer acquisition*, tingkat *profitabilitas customer*, *complain frekuensi* dan kepuasan pelanggan.

Tabel 6.
PT Roda Vivatex, Tbk.
Kepuasan Pelanggan atas Atribut Produk dan Jasa
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	22	110	21,53
Puas	4	47	188	36,79
Cukup Puas	3	59	177	34,64
Tidak Puas	2	14	28	5,48
Sangat Tidak Puas	1	8	8	0,02
Total		150	511	100

Sumber: Data kuesioner data yang diolah

Tabel 5 menunjukkan 36,64% pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang telah diberikan oleh PT Roda Vivatex,

Tbk.. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap menjaga kepercayaan pelanggan.

Tabel 7.
PT Roda Vivatex, Tbk.
Kepuasan Pelanggan atas Citra (Image) Perusahaan
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	3	15	4,53
Puas	4	35	140	42,30
Cukup Puas	3	52	156	47,13
Tidak Puas	2	10	20	6,04
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0
Total		100	331	100

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Dari tabel 6 tersebut dapat terlihat 47,13% pelanggan selama ini merasa cukup puas atas citra (*image*) PT Roda Vivatex, Tbk.

Tabel 8.
PT Roda Vivatex Tbk.
Kepuasan Pelanggan atas Hubungan Pelanggan
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	11	55	8,37
Puas	4	63	252	38,35
Cukup Puas	3	102	306	46,58
Tidak Puas	2	20	40	6,09
Sangat Tidak Puas	1	4	4	0,61
Total		200	657	100

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa 46,58% pelanggan merasa cukup puas atas hubungan pelanggan dengan karyawan yang

ramah, cepat tanggap dalam menghadapi keluhan pelanggan dan kecepatan dalam pengiriman produk yang diberikan.

Dilihat dari hasil kuesioner rata-rata pelanggan merasa cukup puas atas atribut produk dan jasa, citra (*image*) perusahaan, dan hubungan karyawan dengan pelanggan. Kepuasan pelanggan tersebut dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan untuk tetap bertahan, menarik pelanggan baru serta menjaga keuntungan yang dihasilkan dari pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi pelanggan untuk membeli produk perusahaan karena kualitas produk dan image yang baik. Jika pelanggan merasa puas maka sangat tinggi kemungkinan untuk tetap menjadi pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk.. Ditabel 8 berikut dapat dilihat penilaian perspektif pelanggan :

Tabel 9.
Hasil Penilaian Perspektif Pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk.
Tahun 2009, 2010, sampai dengan 2011
Dalam Persentase (%)

Indikator	2009	2010	2011
Retensi Pelanggan	88,64	89,47	82,76
Akuisisi Pelanggan	11,36	10,53	17,24
Complain Frequency	5,68	3,95	3,45
Profitabilitas Pelanggan	43,44	65,53	38,51

Sumber: Data pelanggan PT Roda Vivatex, Tbk. data diolah

Tabel 8 menunjukkan retensi pelanggan pada tahun 2009 sampai 2010 mengalami peningkatan, sedangkan pada tahun 2011 mengalami penurunan. Perusahaan harus lebih bisa untuk mempertahankan pelanggan agar tetap setia. Dengan pelanggan

yang setia dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan. Tingkat pelanggan baru dapat dilihat dari akuisisi pelanggan. Rata-rata dari tahun 2009-2011 akuisisi pelanggan meningkat pertahunnya. Akuisisi pelanggan dilakukan dengan cara memperluas jaringan sehingga dapat memperluas pangsa pasar.

Tingkat komplain pelanggan pada tahun 2009-2011 rata-rata mengalami penurunan. Artinya karyawan dengan sigap melayani keluhan pelanggan atas kesalahan yang terjadi dan perusahaan pun berusaha untuk memperbaiki secara terus-menerus.

Profitabilitas pelanggan dilihat dari laba bersih dibagi oleh pendapatan bersih. Pada tahun 2009 sampai dengan 2010 mengalami kenaikan, sedangkan pada tahun 2011 mengalami penurunan disebabkan menurunnya laba bersih yang dihasilkan.

Dari perspektif pelanggan dapat diukur, apabila skor dari masing-masing indikator semakin tinggi, maka pelanggan memperoleh kepuasan atas pelayanan produk semakin baik. Kondisi ini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk tetap menggunakan produk kain yang dihasilkan oleh PT Roda Vivatex, Tbk.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja pada perspektif ini antara lain proses inovasi, operasi, layanan purna jual. Alat ukurnya adalah

produktivitas mesin, produktivitas tenaga kerja manusia, produktivitas kapital dan efisiensi biaya.

- Inovasi

Pengukuran yang digunakan yaitu inovasi. Dengan adanya inovasi akan menghasilkan produk yang berkualitas dan bermutu serta akan memberikan keuntungan bagi perusahaan kedepannya.

- Operasi

Proses operasional dapat dilihat dari *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), yang digunakan untuk mengukur efisiensi waktu siklus produksi. MCE dihitung dengan cara membandingkan waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian produk. Berikut aliran proses produksi kain tenun *filament polyester* :

1. Gudang benang dan kain

Ada 2 macam barang yang terdapat di dalam gudang benang dan kain yaitu benang lusi dan benang pakan. Yang dimaksud dengan benang lusi adalah benang yang searah dengan panjang kain, sedangkan yang dimaksud dengan benang pakan adalah benang yang searah dengan lebar kain. Kemudian benang lusi dibawa ke dalam proses *warping* dalam bentuk *cones* (gulungan kecil). Sedangkan benang pakan dibawa langsung ke dalam proses *weaving*.

2. Proses *Warping*

Proses penggulungan benang atau penarikan benang dari gulungan gulungan kecil (*cones*) menjadi gulungan besar (*beam warping*) yang tujuannya untuk mensejajarkan benang-benang lusi.

3. Proses *Sizing*

Setelah benang digulung menjadi *beam warping*, benang akan disatukan pada mesin *sizing* untuk memberikan obat *sizing* yang bertujuan mendapatkan tambahan kekuatan benang, menidurkan bulu-bulu benang dan memberikan obat anti jamur. Hasil dari mesin *sizing* adalah *beam* tenun. Setelah dari proses *sizing* ini, *beam* tenun ada yang dibawa ke proses *tying* dan ada yang dibawa ke proses *leashing*. *Beam* tenun yang dibawa ke proses *tying* adalah *beam* tenun yang mempunyai corak benang yang sama dengan corak benang yang sedang diproses dalam mesin *weaving*. Sedangkan *beam* tenun yang dibawa ke proses *leashing* adalah *beam* tenun yang berbeda corak dan baru akan diproses di mesin *weaving*.

4. *Leashing*

Beam tenun dari *sizing* akan dibawa ke mesin *leashing* untuk mendapatkan silangan benang dan mengecek jumlah helai benang dari benang lusi.

5. Proses *Drawing In*

Dari mesin *leashing*, *beam* tenun dibawa ke mesin *reaching* untuk mengatur pola anyaman (dicucuk). Proses ini dilakukan secara manual dengan tangan oleh operator.

6. Proses *Tying*

Beam tenun yang dibawa dari proses *sizing* ke dalam proses *tying* diproses secara otomatis oleh mesin *tying* untuk menyilangkan benang dan menyambung benang yang sudah mau habis pada mesin *weaving*. Dengan catatan corak benang sama. Dalam proses ini hanya dibutuhkan satu orang operator.

7. Proses *Weaving*

Setelah *beam* diatur coraknya lalu dinaikan ke atas mesin *weaving* untuk dianyam antara benang lusi dan benang pakai sehingga terbentuk suatu kain dari mesin *weaving* adalah kain *Grey*.

8. *Inspecting*

Hasil kain *grey* dari mesin *weaving* dibawa ke mesin *inspecting* untuk diperiksa keutasannya dan dikelompokkan berdasarkan kualitas dari kain tersebut.

9. *Folding*

Dari mesin *inspecting* kain *grey* dibawa ke mesin *folding* untuk mendapatkan kain dalam bentuk lipatan yang siap untuk dikirim atau disimpan di gudang kain.

10. *Cone Winding*

Sisa penarikan benang lusi dari mesin *warping* dan sisa penarikan benang pakan dari mesin *weaving* dalam bentuk *cones* digulung kembali menjadi *cones* ukuran besar yang kemudian akan digunakan kembali pada masing-masing proses atau disimpan di dalam gudang benang.

Berikut ini data mesin yang digunakan untuk proses produksi :

1. *Warping Machine*

Merk : Benninger
 Buatan : Swiss, tahun 2005
 Jumlah : 2 mesin
 Kapasitas : 768 (gulungan benang)
 Fungsi : Menggulung benang kecil yang disebut *cones* menjadi gulungan besar yang disebut dengan beam tenun.

2. *Cone Winding*

a. *Cone Winder*

Merk : Neng Shuing Machlrrtery Industrial

Buatan : Tahvar, tahun 2003

Kapasitas : 605 spirlde (gulungan benang)

Jumlah : 1 mesin

Fungsi : Menggulung kembali sisa-sisa penarikan benang lusi pada proses warping. Sisa-sisa penarikan benang pada proses weaving yang berupa cones-cones menjadi gulungan besar seperti semula. Penyambungan secara manual oleh satu orang operator.

b. *Automatic Cone Winder*

Merk : Murata

Buatan : Jepang, tahun 2003

Kapasitas : 15 spirlde (gulungan benang)

Jumlah : 1 mesin

Fungsi : Menggulung sisa-sisa benang dan benang pakan dari proses warping dan proses weaving yang berupa cones-cones menjadi ukuran yang lebih besar seperti semula. Penyambungan benang dilakukan secara otomatis oleh mesin

dan tidak membutuhkan operator untuk penyambungan benang.

3. Mesin *sizing*

Merk : Baba
Buatan : Jepang, tahun 2003
Jumlah : 1 mesin
Fungsi : Meningkatkan kemampuan dan kekuatan benang lusi untuk ditenun dengan memberikan suatu perekat pada masing-masing benang lusi sehingga tahan gesekan antara benang-benang lusi yang letaknya berdekatan dan memberikan obat antijamur pada benang lusi.

4. Mesin *Leashing*

Merk : Todo Seisakusho
Buatan : Jepang, tahun 2003
Jumlah : 1 mesin
Fungsi : Untuk menyilangkan dan merenggangkan benang lusi serta mengecek jumlah helai benang.

5. Mesin *Washing Reed*

Merk : Climpulse
Buatan : Jerman, tahun 2005
Jumlah : 1 mesin

Fungsi : Untuk mencuci atau membersihkan benang lusi yang digunakan pada mesin weaving.

6. *Mesin Weaving*

Merk : Tsudakoma

Buatan : Jepang, tahun 2003

Jumlah : 150 mesin

Fungsi : Untuk menenun dan menganyam benang lusi dan benang pakan menjadi suatu kain sesuai dengan corak kain yang diinginkan.

7. *Mesin Inspecting*

Merk : Tsudakoma

Buatan : Jepang, tahun 2003

Jumlah : 6 mesin

Fungsi : Untuk memeriksa hasil kain dari proses weaving dan dikelompokkan berdasarkan kualitasnya.

8. *Folding Mechine* (Mesin Lipat)

Merk : Tsudakoma

Buatan : Jepang, tahun 2003

Jumlah : 1 mesin

Fungsi : Untuk melipat kain yang sudah di inspect dan kemudian dimasukkan ke dalam gudang kain.

9. *Universal Warp Tying*

Merk : Todo Seisakusi

Buatan : Jepang, tahun 2003 dan 2005

Jumlah : 3 mesin

Fungsi : Untuk menyalangkan dan merenggangkan secara otomatis melalui mesin serta dapat menyambung benang pada mesin weaving dengan syarat apabila benang yang akan disambung tersebut mempunyai corak yang sama.

10. *Beam Carrie*

Merk : Todo Seisakusi

Buatan : Jepang, tahun 2003

Fungsi : Untuk mengangkat beam-beam yang kosong yang berisi kain dan benang ke tempat yang dikehendaki.

Berikut ini waktu operasi proses produksi kain tenun :

1. Warping = 12 jam = 12 beam
2. Sizing = 16 jam = 12 beam
3. Leashing = 9 jam = 6 beam
4. Drawing In = 8 jam = 6 beam
5. Tying = 22 jam = 9 beam
6. Weaving = 24 jam = ± 35000 meter
7. Inspecting = 16 jam = ± 24000 meter

8. Folding = 16 jam
 9. Cone Finding = 24 jam = ± 50 cones

Jadi total waktu operasi proses produksi adalah 147 jam. Dari penjabaran waktu operasi proses produksi tersebut kita dapat melihat waktu efisiensi pemrosesan.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Waktu penyelesaian = Waktu pengolahan + Waktu pindah
 + Waktu Inspeksi + Waktu tunggu

$$\text{MCE} = \frac{91 \text{ Jam}}{147 \text{ Jam}}$$

$$\text{MCE} = 0,62$$

Waktu penyelesaian = 9 jam + 0 jam + 38 jam + 24 jam =
 147 jam

Dalam perhitungan waktu pemrosesan, jika rasio mendekati angka 1, menunjukkan tingkat tingginya koefisien dalam melakukan proses produksi. Sebaliknya, jika rasio menunjukkan angka rendah dari kurang 1 akan menunjukkan tingkat koefisien lebih rendah dalam melakukan proses produksi. Waktu operasi proses produksi yang dihasilkan yaitu 0,62 menunjukan proses produksi sudah cukup baik, namun perlu perbaikan terus menerus agar lebih efisien dengan mengurangi aktivitas yang tidak menambah nilai (*non value added*).

- Layanan purna jual

PT Roda Vivatex, Tbk. menerima keluhan pelanggan seperti atas ketidaksesuaian produk yang diterima dengan produk yang telah dipesan. Karyawan dengan sigap akan merespon memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan.

Proses bisnis internal dapat dikatakan baik apabila dapat meningkatkan kualitas dan mutu produk dan jasa yang diberikan. Dengan kualitas produk dan jasa yang bermutu dapat meningkatkan jumlah penjualan serta produksinya. Dengan peningkatan tersebut membuat pelanggan merasa puas atas produk yang dihasilkan dan dapat memperluas pemasaran baik di dalam maupun luar negeri, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan profit perusahaan.

- a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penulis menggunakan kuesioner dan mengajukan kepada karyawan atas faktor-faktor yang berpengaruh pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan karyawan, kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Setelah adanya ukuran tersebut maka penulis mengolah data-data yang diperoleh tersebut dari tanggapan karyawan PT Roda Vivatex, Tbk.

Penulis dalam penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner kepada 50 orang karyawan untuk memperoleh tanggapan atas alternatif jawaban yang telah disediakan terhadap pernyataan mengenai proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 10.
PT Roda Vivatex, Tbk.
Kapabilitas Karyawan
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	2	10	3,90
Puas	4	9	36	14,00
Cukup Puas	3	42	126	49,03
Tidak Puas	2	38	76	29,57
Sangat Tidak Puas	1	9	9	3,50
Total		100	257	100

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Data tabel 9 menunjukkan sebanyak 49,03% karyawan merasa cukup puas atas kapabilitas yang telah diberikan PT Roda Vivatex, Tbk. Karyawan merasa cukup puas atas penghargaan yang diterimanya karena telah melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 11.
PT Roda Vivatex, Tbk.
Kapabilitas Informasi
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	9	45	14,71
Puas	4	27	108	35,29
Cukup Puas	3	30	90	29,41
Tidak Puas	2	29	58	18,96
Sangat Tidak Puas	1	5	5	1,63
Total		100	306	100

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Tabel 10 di atas menunjukkan sebanyak 35,29% karyawan merasa puas atas kapabilitas informasi pada PT Roda Vivatex, Tbk. seperti ketepatan informasi yang telah diberikan. 18,96% karyawan merasa tidak puas dan 1,63% sangat tidak puas. Hal ini dikarenakan kurang tanggapnya karyawan terhadap ketetapan informasi yang diberikan perusahaan. Data ini menunjukkan bahwa menurut karyawan, kapabilitas sistem informasi perusahaan sudah baik.

Tabel 12.
PT Roda Vivatex, Tbk.
Motivasi, Keselarasan, dan Pemberdayaan
Pada tanggal 5 November 2012

Tanggapan	Skor	Jumlah Jawaban	Total Nilai Jawaban	% Total Nilai Jawaban
Sangat Puas	5	7	35	4,93
Puas	4	58	232	32,68
Cukup Puas	3	91	273	38,45
Tidak Puas	2	76	152	21,41
Sangat Tidak Puas	1	18	18	2,53
Total		250	710	100

Sumber: Data kuesioner yang diolah

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa 38,45% karyawan merasa cukup puas atas motivasi, keselarasan dan pemberdayaan pada PT Roda Vivatex Tbk. 21,41% karyawan merasa tidak puas dan 2,53% merasa sangat tidak puas. Hal ini disebabkan kurangnya pemberian penghargaan kepada karyawan karena telah bekerja dengan baik. Karyawan merasa cukup puas atas pemberian gaji atau upah, fasilitas, dan pelatihan-pelatihan yang diberikan perusahaan sehingga memberikan motivasi dan pemberdayaan bagi karyawan. Dengan kepuasan karyawan tersebut dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan dapat meningkatkan kualitas serta mutu produk. Dengan produk yang berkualitas dan bermutu dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta dapat meningkatkan profitabilitas.

Berikut ini penilaian persepektif pembelajaran dan pertumbuhan :

Tabel 13.
Hasil Penilaian Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
PT Roda Vivatex, Tbk.

Indikator	2009	2010	2011
Produktivitas Karyawan (dalam ratusan rupiah)	105.721	170.050	100.406
Retensi Karyawan (%)	2.58%	14.93%	22.03%

Sumber: Laporan Keuangan PT Roda Vivatex, Tbk. data diolah

Berdasarkan tabel produktivitas karyawan dapat dilihat dari laba bersih yang dihasilkan dibagi dengan jumlah karyawan pertahunnya. Pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 produktivitas karyawan yang dihasilkan meningkat, sedangkan pada tahun 2011 produktivitas yang dihasilkan menurun dari 170.050 pada tahun 2010 menjadi 100.406. Retensi karyawan meningkat artinya perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawan yang ada, tetapi terbantu dengan banyaknya pula perolehan karyawan baru yang meningkat pertahunnya. Kapasitas perusahaan dalam memproduksi produknya adalah benang 45.000 bale per tahun, kain Greige 10 juta meter per tahun, dan kain Georgette 27 meter per tahun.

PT Roda Vivatex, Tbk. mempunyai keunggulan komparatif, yaitu upah buruh yang lebih rendah dibandingkan dengan negara lainnya. Dengan upah

buruh yang rendah akan mengakibatkan biaya produksi tidak terlalu besar, sehingga harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan dapat bersaing dengan harga produk sejenis yang dihasilkan oleh Negara lain. Meskipun harga produk bersaing, tetapi tidak akan mengurangi kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya ISO 9002.

Produk yang ditawarkan oleh PT Roda Vivatex, Tbk. mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan produk lainnya, yaitu harga yang bersaing, serta kualitas produk yang baik, yang dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat ISO 9002.

4.2.3.5. Penilaian Kinerja Berdasarkan Balance Scorecard

Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja PT Roda Vivatex, Tbk. berdasarkan penetapan *balance* dan *scoring*:

Tabel 14.
Penilaian Kinerja Berdasarkan Balance Scoercard

NO	ASPEK PENILAIAN	SCORE	BOBOT		RATA-RATA	
1	Perspektif Keuangan			40%		1.55
	a. Likuiditas			11%		
	<i>Current Ratio</i>	2	7%		0.14	
	<i>Quick Ratio</i>	2	4%		0.08	
	b. Profitabilitas			19%		
	<i>Net Profit Margin</i>	5	4%		0.2	
	ROA	5	6%		0.3	
	ROE	5	9%		0.45	
	c. <i>Leverage</i>			6%		
	<i>Debt To Equity</i>	4	4%		0.16	
	<i>Debt To Total Asset</i>	4	2%		0.08	
d. Aktivitas			4%			
<i>Inventory Turn Over</i>	4	2%		0.08		
TATO	3	2%		0.06		
2	Perspektif Pelanggan			30%		1.13
	Pangsa Pasar	4	10%		0.4	
	Retensi Pelanggan	4	5%		0.2	
	Akuisi Pelanggan	3	4%		0.12	
	Kepuasan Pelanggan	4	8%		0.32	
	Profitabilitas Pelanggan	3	3%		0.09	
3	Perspektif Proses Bisnis Internal			20%		0.67
	MCE	4	2%		0.08	
	Inovasi	3	4%		0.12	
	Komplain Pelanggan	4	5%		0.2	
	Tingkat Barang Cacat	3	3%		0.09	
	Layanan Purna Jual	3	6%		0.18	
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			10%		0.35
	Kepuasan Karyawan	4	5%		0.2	
	Retensi Karyawan	3	3%		0.09	
	Produktivitas Pekerja	3	2%		0.06	
	TOTAL	79		100%		3.7

Sumber: hasil penelitian penulis

Berdasarkan hasil perhitungan total skor yang diperoleh perusahaan adalah 79 dengan nilai rata-rata tertimbang mencapai

(*image*), dan hubungan pelanggan, sehingga memungkinkan pelanggan loyal terhadap PT Roda Vivatex, Tbk.

- c. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, terlihat bahwa kinerja dan mutu produk memuaskan pelanggan karena PT Roda Vivatex, Tbk. berusaha mengembangkan produk yang inovasi berdasarkan pesanan pelanggan dan berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan. Di samping itu, dari segi waktu operasi sudah cukup baik.
- d. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), terlihat bahwa karyawan merasa cukup puas bekerja di PT Roda Vivatex, Tbk. Di samping itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan, saran yang dapat penulis berikan agar dapat bermanfaat bagi perusahaan antara lain :

1. PT. Roda Vivatex, Tbk. hendaknya mulai mengembangkan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *balance scorecard* yang tidak hanya digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja keuangan saja, tetapi juga menilai keberhasilan perusahaan dalam melayani pelanggan, proses internal bisnis serta dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat menunjang tujuan jangka panjang perusahaan.
2. a. Berdasarkan perspektif keuangan (*financial*), sebaiknya perusahaan meningkatkan laba dengan cara meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya. Perusahaan juga perlu mempercepat perputaran

dan pengumpulan piutang dalam rangka menjaga kualitas manajemen kas.

- b. Berdasarkan perspektif pelanggan (*customer*), perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan dan mempertahankan kepuasan pelanggan dengan cara melakukan survei pelanggan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat mempertahankan pelanggan.
- c. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, perusahaan agar selalu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada pelanggan. Dengan produk yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga terciptalah loyalitas pelanggan, serta sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan efisiensi waktu produksi secara terus menerus dengan cara mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added*).
- d. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, serta dapat mempertahankan karyawannya untuk terus bekerja di PT Roda Vivatex, Tbk. Selain itu perlu mengadakan pelatihan-pelatihan ataupun fasilitas-fasilitas lainnya yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Moin 2010. Merger, Akuisisi dan Divestasi. Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta
- Agnes Sawir. 2005. Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Agus Taman. 2009. Model Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *SMART System* (Studi Kasus Pada UKM CV. Batara Elektrindo). Hal 4-5 http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_10205056.pdf. (Diakses 20 Desember 2012)
- Ahmad Falah Rusdiyanto. 2010. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang. Skripsi Program Strata 1 Universitas Diponegoro, Semarang.
- Amien Widjaja Tunggal. 2009. Pokok-Pokok *Balance Scorecard*. Harvindo, Jakarta.
- Atkinson, Anthony R., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young. 1997. *Management Accounting*. Edisi Kedua, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Ceacilia Srimindarti. 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. <http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/balanced-scorecard-sebagai-alternatif> (Diakses 20 Desember 2012)
- David, R. Fred. 2004. Manajemen Strategis. Konsep Konsep. PT Indeks, Jakarta.
- Erlinda Muslim dan Setio Agung Wibowo. Perancangan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. MCA). *1st Seminar on Application and Research in Industrial Technology, SMART 2006*. Yogyakarta, 27 April 2006.
- Freddy Rangkuti. 2011. *SWOT Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Herry. 2012. Analisis Laporan Keuangan. Bumi Aksara, Jakarta.
- Iman Widodo. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia). Skripsi Program Strata 1 Universitas Diponegoro, Semarang.
- Irham Fahmi. 2012. Analisis Kinerja Keuangan. Alfabeta, Bandung.

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kasmir. 2011. Analisis Laporan Keuangan. Edisi 1. Cetakan Keempat. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lubis, Arfan I, dan Sutopo. 2003. Implementasi Konsep *Balance Scorecard* Bagi *Small and Medium Business* di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis. Jurnal EKOBIS. Vol 4(1): hal 15-28
- Mamduh M Hanafi dan Abdul Halim. 2010. Analisis Laporan Keuangan, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2005. Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol.20, No.3.
- Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Bebasis *Balance Scorecard*. UPP STIM YKPM, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Munawir S. 2002. Analisa Laporan Keuangan. Edisi Keempat. Cetakan Kedelapan. Liberty, Yogyakarta.
- Nicky Akbar. 2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Pandu Siwi Sentosa. Skripsi Progran Strata 1 IPB, Bogor.
- Niven Paul R. 2006. *Balance Scorecard. Step-By-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Ratna Budiarti. 2007. Evaluasi Kinerja Bisnis dengan Pendekatan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. Skripsi Program Strata 1 Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Suwardi Luis dan Prima A. Biromo. 2009. *Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Function Scorecard*. Cetakan ketiga, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sri Wahyuni. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros. Skripsi Progran Strata 1 Universitas Hasanuddin, Makassar.

Tedjo Tripomo dan Udan. 2005. Manajemen Strategi. Rekayasa Sains, Bandung.

Vincent Garpersz. 2006. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

<http://id.wikipedia.org/wiki/KPI> (Diakses 25 Desember 2012)

<http://yohanes-suraja.blogspot.com/2012/08/tujuan-organisasi.html> (Diakses 18 April 2013)

<http://noorsyailendra.blogspot.com/2008/09/blog-post.html> (Diakses 18 April 2013)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lina Amalia
Nomor Mahasiswa : 022109204
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/perusahaan yang akan saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak instansi telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/observasi tersebut.

Adapun dari pihak instansi yang menerima:

Nama : Mussrinah
Jabatan : Kepala Pabrik
Nama Perusahaan : PT Roda Vivatex, Tbk.
Alamat Perusahaan : Jl. Pahlawan Km. 1 – Citeureup, Cibinong, Bogor.
Judul Penelitian : *Balance Scorecard* – Metode Penelitian yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, 14 Februari 2013

METERAI
TEMPEL
PADA KELOMPOK BUNTAI
FOR
B0958ABE474114227
5000
DJP
(Lina Amalia)



SURAT BALASAN
Nomor :20/ RV.OF/IV/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini, atas nama Pimpinan PT. Roda Vivatex Tbk, yang berlokasi di Jl. Pahlawan Km 1, Citeureup-Bogor, menerangkan bahwa nama tersebut :

Nama : Lina Amalia
NPM : 022109204
Jurusan : Akuntansi S1

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada perusahaan kami sebagai syarat tugas penyusunan makalah seminar :

“*Balance Scorecard* - Metode Penilaian Kinerja yang Mendukung Tujuan Jangka Panjang pada PT. Roda Vivatex Tbk.”

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Ditetapkan di : Citereup
Pada Tanggal : 14 Febuari 2013
MANAJEMEN PERUSAHAAN

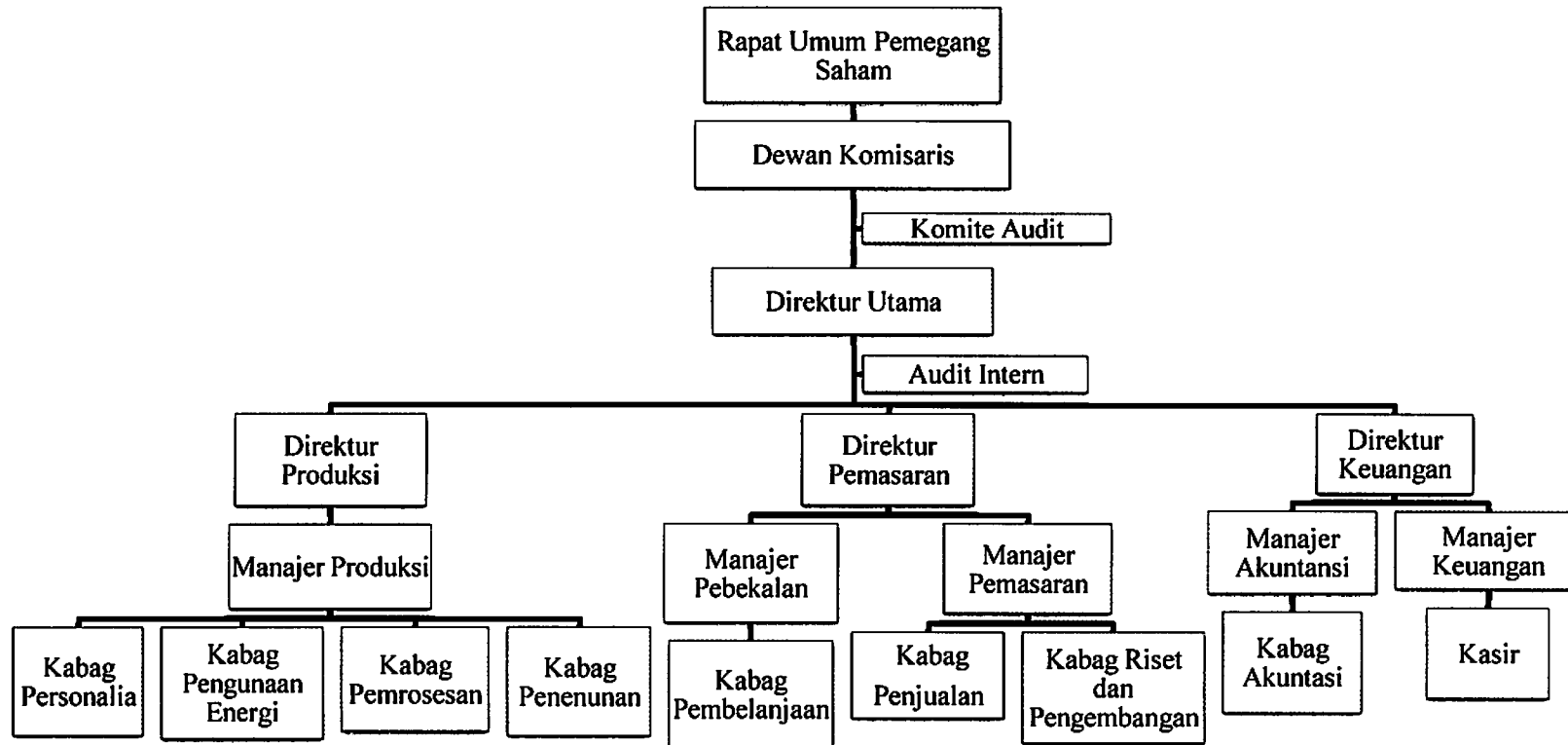
Mussrinah
Kepala Pabrik

P.T. RODA VIVATEX Tbk

Town Office : Menara Standard Chartered Lt. 32, Jl. Prof. Dr. Satrio No. 164 Jakarta Selatan - Indonesia
Telp. : (62-21) 25532222 (Hunting) Fax. : (62-21) 25532255, 25532266

Factory : Jl. Pahlawan Km. 1 Citeureup - Cibinong, Indonesia Telp. : (62-21) 8753685, 8753686 Fax. : (62-21) 8753621
Email : geno@rodavivatex.co.id
Website : www.rodavivatex.co.id

**STRUKTUR ORGANISASI
PT RODA VIVATEX, Tbk.**



Perhitungan Perspektif Keuangan

PT Roda Vivatex, Tbk.
Daftar Laporan Keuangan
Tahun 2009-2011
Dalam Rupian (Rp.)

UKURAN	TAHUN		
	2009	2010	2011
Aktiva Lancar	133.733.390.284	213.382.583.178	87.346.180.425
Persediaan	15.639.896.263	21.473.977.149	15.643.795.010
Aktiva Tidak Lancar	651.180.109.447	639.064.890.770	994.945.971.650
Jumlah Aktiva	651.180.109.447	852.447.473.948	1.082.292.152.075
Hutang Lancar	69.431.085.331	98.038.937.265	203.332.477.826
Hutang Tidak Lancar	47.991.874.558	39.956.192.602	50.583.681.254
Jumlah Hutang	117.422.959.889	137.995.129.867	253.916.159.080
Modal Sendiri	533.757.149.558	714.452.344.081	828.375.992.995
Ekuitas	533.757.149.558	714.452.344.081	828.375.992.995
Penjualan	236.065.642.088	260.801.945.138	295.908.494.634
HPP	(114.251.201.447)	(120.384.707.237)	(149.611.080.968)
Beban Usaha	(11.018.270.164)	(12.773.374.355)	(12.938.018.556)
Laba Bersih	102.549.419.772	170.899.769.276	113.960.451.414

Sumber: Laporan Keuangan PT Roda Vivatex Tbk., data diolah

1. Likuiditas

a. *Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Total aktiva lancar}}{\text{Total kewajiban lancar}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio} &= \frac{133.733.390.284}{69.431.085.331} \times 100\% \\ &= 192.61\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio} &= \frac{213.382.583.178}{98.038.937.265} \times 100\% \\ &= 217.65\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio} &= \frac{87.346.180.425}{203.332.477.826} \times 100\% \\ &= 42.96\% \end{aligned}$$

b. *Quick Ratio*

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Total aktiva lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Total kewajiban lancar}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned}\text{Quick Ratio} &= \frac{133.733.390.284 - 15.639.896.263}{69.431.085.331} \times 100\% \\ &= 170.09\%\end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned}\text{Quick Ratio} &= \frac{213.382.583.178 - 21.473.977.149}{98.038.937.265} \times 100\% \\ &= 195.75\%\end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned}\text{Quick Ratio} &= \frac{87.346.180.425 - 15.643.795.010}{203.332.477.826} \times 100\% \\ &= 35.26\%\end{aligned}$$

2. Profitabilitas

a. Net Profit Margin

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin} &= \frac{102.549.419.772}{236.065.642.088} \times 100\% \\ &= 43.44\%\end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin} &= \frac{170.899.769.276}{260.801.945.138} \times 100\% \\ &= 65.53\%\end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin} &= \frac{113.960.451.414}{295.908.494.634} \times 100\% \\ &= 38.51\%\end{aligned}$$

b. ROA atau ROI

$$\text{ROA atau ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned}\text{ROA atau ROI} &= \frac{102.549.419.772}{651.180.109.447} \times 100\% \\ &= 15.75\%\end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned}\text{ROA atau ROI} &= \frac{170.899.769.276}{852.447.473.948} \times 100\% \\ &= 20.05\%\end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned}\text{ROA atau ROI} &= \frac{113.960.451.414}{1.082.292.152.075} \times 100\% \\ &= 10.53\%\end{aligned}$$

c. ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak (EAT)}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

2009

$$\text{ROE} = \frac{102,549,419,772}{533,757,149,558} \times 100\%$$
$$= 19.2\%$$

2010

$$\text{ROE} = \frac{170,899,769,276}{714,452,344,081} \times 100\%$$
$$= 23.9\%$$

2011

$$\text{ROE} = \frac{113,960,451,414}{828,375,992,995} \times 100\%$$
$$= 13.8\%$$

3. Rasio Leverage

a. *Debt To Total Asset*

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{\text{Total kewajiban}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

2009

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{117,422,959,889}{651,180,109,447} \times 100\%$$
$$= 18.03\%$$

2010

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{137,995,129,867}{852,447,473,948} \times 100\%$$
$$= 16.19\%$$

2011

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{253,916,159,080}{1,082,292,152,075} \times 100\%$$
$$= 23.46\%$$

b. *Debt To Total Equity*

$$\text{Debt to Total Equity} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total modal sendiri}} \times 100\%$$

2009

$$\text{Debt to Total Equity} = \frac{117,422,959,889}{533,757,149,558} \times 100\%$$
$$= 22.00\%$$

2010

$$\text{Debt to Total Equity} = \frac{137,995,129,867}{714,452,344,081} \times 100\%$$
$$= 19.31\%$$

$$\begin{aligned}
 & 2011 \\
 \text{Debt to Total Equity} &= \frac{253,916,159,080}{828,375,992,995} \times 100\% \\
 &= 30.65\%
 \end{aligned}$$

4. Rasio Aktivitas

a. Total Asset Turn Over (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}
 & 2009 \\
 \text{TATO} &= \frac{236,065,642,088}{651,180,109,447} \times 100\% \\
 &= 36.25\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 2010 \\
 \text{TATO} &= \frac{260,801,945,138}{852,447,473,948} \times 100\% \\
 &= 30.59\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 2011 \\
 \text{TATO} &= \frac{295,908,494,634}{1,082,292,152,075} \times 100\% \\
 &= 27.34\%
 \end{aligned}$$

b. Total Inventory Turnover

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{HPP}}{\text{Rata-rata persediaan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}
 & 2009 \\
 \text{Inventory Turnover} &= \frac{114,251,201,447}{15,639,896,263} \times 100\% \\
 &= 7
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 2010 \\
 \text{Inventory Turnover} &= \frac{120,384,707,237}{21,473,977,149} \times 100\% \\
 &= 6
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 2011 \\
 \text{Inventory Turnover} &= \frac{149,611,080,968}{15,643,795,010} \times 100\% \\
 &= 10
 \end{aligned}$$

KUESIONER PELANGGAN
TERHADAP PRODUK YANG DIHASILKAN OLEH
PT RODA VIVATEX, Tbk.

1. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i, untuk memberikan tanggapan atas alternative jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
- b. Berilah tanda (√) pada kolom alternative jawaban Bapak/ibu/Sdr/i. Pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban (tanggapan) yaitu :

5 = Sangat Puas

4 = Puas

3 = Cukup Puas

2 = Kurang Puas

1 = Sangat Tidak Puas

2. Karakteristi Pelanggan

- a. Nama/Toko/Perusahaan :
- b. Alamat :
- c. No Telepon :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SP	P	CP	KP	STP
I.	Atribut Produk dan Jasa					
	1. Kesesuaian harga dengan produk yang dihasilkan					
	2. Mampu mempertahankan kualitas (mutu) produknya					
	3. Ketetapan waktu dalam proses pengiriman dan penerimaan produk					
II.	Citra (Image) perusahaan					
	4. Kemudahan dalam melakukan pemesanan					
	5. Produk perusahaan ini lebih baik dibanding perusahaan lain					
III.	Kepuasan Pelanggan dan Hubungan dengan Pelanggan					
	6. Kepuasan terhadap produk yang dihasilkan					
	7. Kepuasan terhadap pelayanan yang telah diberikan					
	8. Interaksi yang menyenangkan					
	9. Tanggapan dalam menghadapi keluhan/masalah yang timbul					

Hasil Kuesioner Pelanggan

Responden	Nilai Kuesioner Untuk Nilai Pertanyaan									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	3	4	4	3	4	5	2	4	3	32
2	3	3	5	3	3	4	3	3	1	28
3	4	4	3	4	3	3	5	2	3	31
4	2	5	4	3	3	3	4	4	3	31
5	5	3	3	3	4	3	4	3	2	30
6	3	1	5	3	3	4	3	3	4	29
7	1	4	3	3	5	3	3	4	3	29
8	5	3	4	2	3	3	4	4	3	31
9	5	4	2	3	3	4	3	3	4	31
10	3	3	4	3	3	5	2	3	3	29
11	3	4	3	4	3	3	5	3	2	30
12	4	1	4	4	5	3	3	4	2	30
13	2	3	5	2	4	3	3	3	3	28
14	4	2	4	4	3	4	5	3	3	32
15	3	4	3	4	3	4	2	3	4	30
16	2	5	4	3	3	4	3	4	3	31
17	3	3	5	2	4	3	3	3	4	30
18	4	4	3	3	3	3	4	3	2	29
19	5	1	3	4	3	4	3	4	5	32
20	3	4	4	3	4	3	3	3	3	30
21	4	3	3	4	3	3	5	4	2	31
22	3	2	5	2	3	4	4	3	3	29
23	1	5	5	3	4	2	4	3	5	32
24	5	3	4	3	3	4	1	4	3	30
25	3	4	2	4	3	3	4	3	4	30
26	4	1	5	2	4	3	3	3	3	28
27	3	4	3	4	3	4	1	2	5	29
28	3	2	5	3	4	4	2	4	3	30
29	5	3	3	4	3	2	4	4	3	31
30	4	4	3	4	3	4	2	3	3	30
31	3	5	2	4	3	4	4	3	3	31
32	3	3	4	2	4	3	4	3	3	29
33	4	1	3	4	5	3	3	4	3	30
34	2	4	3	4	3	3	4	3	3	29
35	3	3	4	3	3	4	2	3	3	28
36	4	4	3	4	3	3	3	3	2	29
37	3	5	4	2	4	4	3	4	2	31
38	5	3	4	3	3	3	4	3	1	29
39	1	4	5	3	3	4	3	4	3	30
40	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
41	4	2	3	4	2	3	5	3	3	29

42	3	3	4	3	3	3	4	4	2	29
43	3	5	4	4	2	4	3	4	3	32
44	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
45	2	3	4	3	2	4	4	3	4	29
46	4	3	2	4	3	3	4	3	4	30
47	4	3	3	4	3	4	2	4	3	30
48	3	2	4	3	4	3	4	3	4	30
49	3	3	4	3	4	3	4	3	5	32
50	4	3	3	4	4	3	3	4	2	30

Perhitungan Perspektif Pelanggan

PT Roda Vivatex. Tbk.
Data Pelanggan
Tahun 2009-2011

UKURAN	2009	2010	2011
Pelanggan Baru (Orang)	10	8	15
Pelanggan Keluar (Orang)	15	20	4
Pelanggan Lama (Orang)	78	68	72
Jumlah Pelanggan (Orang)	88	76	87
Pelanggan komplek (Orang)	5	3	3
Pendapatan Bersih (Rp)	236,065,642,088	260,801,945,138	295,908,494,634
Laba Bersih (Rp)	102,549,419,772	170,899,769,276	113,960,451,414

Sumber: PT Roda Vivatex, Tbk

1. Tingkat Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{10}{88} \times 100\% \\ &= 11.36\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{8}{76} \times 100\% \\ &= 10.53\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{15}{87} \times 100\% \\ &= 17.24\% \end{aligned}$$

2. Tingkat Retensi Pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{78}{88} \times 100\% \\ &= 88.64\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{68}{76} \times 100\% \\ &= 89.47\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Akuisisi Pelanggan} &= \frac{72}{87} \times 100\% \\ &= 82.76\% \end{aligned}$$

3. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{102,549,419,772}{236,065,642,088} \times 100\% \\ &= 43.44\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{170,899,769,276}{260,801,945,138} \times 100\% \\ &= 65.53\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{113,960,451,414}{295,908,494,634} \times 100\% \\ &= 38.51\% \end{aligned}$$

4. Komplek Pelanggan

$$\text{Komplek Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Komplek}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Komplek Pelanggan} &= \frac{5}{88} \times 100\% \\ &= 5.68\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Komplek Pelanggan} &= \frac{3}{76} \times 100\% \\ &= 3.95\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Komplek Pelanggan} &= \frac{3}{87} \times 100\% \\ &= 3.45\% \end{aligned}$$

Perhitungan Proses Bisnis Internal

PT Roda Vivatex, Tbk.
 Hasil Produksi
 Tahun 2009-2011

Ukuran	2009	2010	2011
Produksi (yard)	4,302,962	4,052,058	4,793,893
Produksi (Rp)	68,643,270,489	64,589,295,320	78,905,274,265

Sumber: PT Roda Vivatex Tbk

Waktu operasi proses produksi:

1. *Warping* = 12 jam = 12 *beam*
2. *Sizing* = 16 jam = 12 *beam*
3. *Leashing* = 9 jam = 6 *beam*
4. *Drawing In* = 8 jam = 6 *beam*
5. *Tying* = 22 jam = 9 *beam*
6. *Weaving* = 24 jam = ± 35000 meter
7. *Inspecting* = 16 jam = ± 24000 meter
8. *Folding* = 16 jam
9. *Cone Finding* = 24 jam = ± 50 *cones*

Jadi total waktu operasi proses produksi adalah 147 jam

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

$$MCE = \frac{91 \text{ jam}}{147 \text{ jam}} = 0,62$$

Waktu penyelesaian = Waktu pengolahan + Waktu pindah + Waktu Inspeksi +
 Waktu tunggu

$$\begin{aligned} \text{Waktu penyelesaian} &= 91 \text{ jam} + 0 \text{ jam} + 38 \text{ jam} + 24 \text{ jam} \\ &= 147 \text{ jam} \end{aligned}$$

KUESIONER KARYAWAN

PT RODA VIVATEX, Tbk.

1. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i, untuk memberikan tanggapan atas alternative jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
- b. Berilah tanda (√) pada kolom alternative jawaban Bapak/ibu/Sdr/i. Pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban (tanggapan) yaitu :
 - 5 = Sangat Puas
 - 4 = Puas
 - 3 = Cukup Puas
 - 2 = Kurang Puas
 - 1 = Sangat Tidak Puas

2. Karakteristik Pelanggan

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Umur :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SP	P	CP	TP	STP
I.	Kapabilitas Karwayan					
	1. Penghargaan atas prestasi kerja yang ada di perusahaan					
	2. Jabatan yang anda tempati sekarang ini					
II.	Kapabilitas Sistem Informasi					
	3. Ketepatan informasi yang didapat selama bekerja di perusahaan ini					
	4. Informasi mengenai kebijakan, prosedur maupun hal-hal dengan pekerjaan diberikan secara jelas dan akurat oleh perusahaan					
III.	Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarsaan					
	5. Perusahaan memberi gaji/upah dengan baik atas pekerjaan yang anda lakukan					
	6. Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan					
	7. Hubungan kerja sama antara sesama karyawan di Roda Vivatex TBK					
	8. Pelatihan yang di berikan dalam perusahaan					
	9. Pembagian tugas yang ada di dalam perusahaan					

Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

Responden	Nilai Kuesioner Untuk Nilai Pertanyaan									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	3	3	3	4	2	5	3	1	3	27
2	2	3	4	1	3	2	4	3	2	24
3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	26
4	3	4	3	1	3	2	4	2	3	25
5	3	2	3	5	2	3	1	3	4	26
6	4	3	2	4	2	5	3	1	3	27
7	3	2	4	3	2	3	4	2	3	26
8	2	5	4	3	2	3	3	2	4	28
9	2	2	3	5	1	4	3	4	2	26
10	1	3	3	2	4	2	4	2	3	24
11	4	2	2	3	2	4	4	3	3	27
12	3	3	4	4	2	3	1	3	3	26
13	2	4	3	3	1	4	2	5	4	28
14	3	3	4	2	1	3	4	3	2	25
15	3	2	4	1	3	2	4	3	2	24
16	4	2	2	3	2	4	3	3	3	26
17	3	3	2	4	2	3	2	3	4	26
18	2	3	4	1	3	2	4	3	2	24
19	2	3	3	2	3	2	4	3	2	24
20	3	2	3	3	1	4	3	2	3	24
21	2	3	5	2	2	3	3	1	3	24
22	3	1	4	2	2	4	3	3	3	25
23	3	3	2	3	2	4	2	3	2	24
24	3	3	3	2	4	2	4	2	3	26
25	2	4	2	5	2	5	3	1	3	27
26	3	2	4	2	1	4	3	2	4	25
27	2	3	4	2	1	4	3	3	2	23
28	2	2	4	3	3	2	4	2	3	25
29	1	4	3	2	2	5	3	3	2	25
30	5	3	1	3	2	4	3	3	2	26
31	2	3	5	2	1	4	3	2	3	25
32	3	2	4	3	2	3	3	2	3	25
33	3	1	3	5	2	2	3	3	2	24
34	2	3	2	3	1	4	2	3	4	24
35	2	4	4	4	2	2	1	4	2	25
36	3	2	2	3	3	3	4	1	4	25
37	1	3	2	3	3	4	3	2	3	24
38	2	2	4	4	3	4	3	2	3	27
39	2	3	2	3	4	2	4	5	2	27
40	2	3	5	4	3	2	3	2	4	28
41	3	1	2	3	3	4	2	4	2	24
42	1	2	2	3	4	2	4	3	3	24

43	2	3	4	2	3	3	4	1	4	26
44	2	3	4	2	1	4	2	4	3	25
45	3	4	2	4	2	4	4	2	2	27
46	2	2	2	3	3	5	4	3	2	26
47	1	3	4	5	2	4	3	2	3	27
48	2	2	5	2	4	4	3	3	2	27
49	2	3	2	4	3	2	4	2	3	25
50	3	1	2	3	3	2	4	2	4	24

Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PT Roda Vivatex, Tbk.
Data Karyawan
Tahun 2009-2011

UKURAN	2009	2010	2011
Jumlah karyawan yang keluar (orang)	25	150	250
Jumlah karyawan (Rp)	970	1005	1135
Laba Bersih(Rp)	102,549,419,772	170,899,769,276	113,960,451,414

Sumber: PT Roda Vivatex, Tbk.

1. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan} &= \frac{\text{Rp. 102,549,419,772}}{970 \text{ orang}} \\ &= \text{Rp. 105,721,051/orang} \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan} &= \frac{\text{Rp. 170,899,769,276}}{1005 \text{ orang}} \\ &= \text{Rp. 170,049,522 /orang} \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan} &= \frac{113,960,451,414}{1135 \text{ orang}} \\ &= \text{Rp. 100,405,684/orang} \end{aligned}$$

2. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

2009

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{25}{970} \times 100\% \\ &= 2.58\% \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{150}{1005} \times 100\% \\ &= 14.93\% \end{aligned}$$

2011

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{250}{1135} \times 100\% \\ &= 22.03\% \end{aligned}$$