

**PERANAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PADA PT. ROYAL TIRTA**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Rico Adi Panatta
022100142

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

Agustus 2007

**PERANAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PADA PT. ROYAL TIRTA**

Skripsi

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line, representing Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi.

Ketua Jurusan,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized oval shape with a signature inside, representing Ketut Sunarta.

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.) (Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM.)

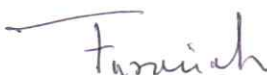
**PERANAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PADA PT. ROYAL TIRTA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu Tanggal : 04 / Agustus / 2007

Rico Adi Panatta
022100142

Menyetujui,
Dosen Penilai,



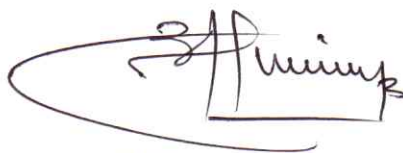
(Hj. Fazariah Mahruzar, Dra., MM.)

Pembimbing,



(Yohanes Indrayono, Drs., Ak., MM.)

Co Pembimbing,



(Hanzarsyah, SE.)

ABSTRAK

RICO ADI PANATTA. NPM 022100142. Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja pada PT Royal Tirta. Dibawah Bimbingan: YOHANES INDRAYONO dan HANZARSYAH.

Untuk dapat mengukur dan mengoptimalkan kenaikan rasio keuangan serta kinerja manajemen yang bersifat non keuangan maka diperlukan adanya suatu alat tolok ukur. Salah satu alat bantu adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif yang dapat mengukur dan mengoptimalkan kinerja manajemen, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard sangat membantu manajemen karena ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan guna pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja.

PT. Royal Tirta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi air minum mineral yang dipasarkan dalam bentuk kemasan kecil (*small pack*) dan kemasan besar (*gallon*). Dalam penilaian kinerja manajemen pada PT. Royal Tirta hanya menggunakan tolok ukur kenaikan keuangan yakni rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, margin laba, rasio operasi, dan produktivitas.

Dengan adanya empat perspektif membuat manajemen tidak lagi semata-mata diukur hanya dari aspek keuangan yang bersifat jangka pendek; sehingga untuk mencapai kinerja keuangan, manajemen tidak jarang mengorbankan aspek-aspek lain yang berakibat mengganggu pencapaian tujuan jangka panjang.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Royal Tirta, untuk mengetahui upaya-upaya manajemen dalam meningkatkan Skor guna pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja pada PT. Royal Tirta, dan untuk mengetahui peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pada PT. Royal Tirta.

Jenis penelitian adalah Deskriptif (Eksploratif) dengan metode penelitian adalah Studi Kasus, yaitu penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas seperti halnya peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja yang penulis ambil sebagai objek penelitian dan sebuah personalitas yaitu perusahaan dengan teknik penelitian yang digunakan adalah Statistik Kuantitatif. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskripsi agar dapat mengetahui hubungan peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Perlu ditambah alokasi biaya yang digunakan untuk menjaga pelanggan, seperti: promosi produk, layanan purna jual lainnya terhadap pelanggan. Dengan demikian, diharapkan jumlah pelanggan tetap dapat dijaga bahkan tidak menutup kemungkinan akan bertambahnya pelanggan.
2. PT. Royal Tirta perlu menambah agen-agen yang mendistribusikan produk dari PT. Royal Tirta di daerah-daerah yang belum terlayani, sehingga akan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.
3. Perlunya penambahan modal, kas, investasi mesin-mesin produksi di PT. Royal Tirta dalam rangka pemenuhan permintaan dari pelanggan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Tuhan YME serta berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam kesempatan ini materi yang disajikan oleh penulis menyangkut mata kuliah Akuntansi Manajemen, adapun judul yang penulis ketengahkan adalah “Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja pada PT Royal Tirta.”

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
2. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Ibu Ellyn Octavianty, SE.,MM., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Bapak Yohanes Indrayono, Drs., Ak., MM., selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Hanzarsyah, SE., selaku Dosen Co. Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.

6. Seluruh Satff TU Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
7. Yang terkasih Papi dan Mami S. Adi Nugroho serta kakak dan saudara-saudara tercinta yang telah memberikan doa, dan bantuan baik moral dan material.
8. Ibu Syafitri Fardian, Divisi Acconting PT. Royal Tirta yang telah memberikan informasi dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
9. Najar, oM_oP!ks, Ridwan, trimakasih atas bantuan dan kerjasamanya.
10. Seluruh rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan namanya yang telah membantu penulis dalam merealisasikan skripsi ini.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari bahwa isi skripsi ini jauh dari sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki penulis dalam penulisan skripsi, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari rekan-rekan mahasiswa dan dosen pembimbing.

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca skripsi ini.

Bogor, Juli 2007

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	7
1.5.1. Kerangka Pemikiran	7
1.5.2. Paradigma Penelitian	12
1.6. Hipotesis Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Akuntansi Manajemen	14
2.1.1. Pengertian Manajemen Akuntansi	14
2.1.2. Fungsi Manajemen Akuntansi	15
2.2. Balanced Scorecard	17
2.2.1. Pengertian Balanced Scorecard	17
2.2.2. Tujuan Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard	19
2.2.3. Perspektif Berdasarkan Balanced Scorecard	24
2.2.3.1. Perspektif Keuangan	24
2.2.3.2. Perspektif Pelanggan	28
2.2.3.3. Perspektif Bisnis Internal	29
2.2.3.4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	30
2.3. Profitabilitas	31
2.3.1. Pengertian Profitabilitas	32
2.3.2. Ukuran Profitabilitas	32
2.4. Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja	34
2.4.1. Pengertian Pengambilan Keputusan	34
2.4.2. Tahap Pengambilan Keputusan	35
2.4.3. Pengertian Penilaian Kinerja	38
2.4.4. Tahap Penilaian Kinerja	40
2.4.5. Fungsi Penilaian Kinerja	41
2.5. Peranan Balanced Scorecard Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan Kinerja	43

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	45
3.1. Objek Penelitian	45
3.2. Metode Penelitian	45
3.2.1. Desain Penelitian	46
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	47
3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data	47
3.2.4. Metode Analisis	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	50
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	50
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan, Tugas, dan Wewenang	51
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	56
4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian	57
4.2.1. Pelaksanaan Balanced Scorecard pada PT. Royal Tirta	57
4.2.2.1. Perspektif Keuangan	58
4.2.2.2. Perspektif Pelanggan	68
4.2.2.3. Perspektif Bisnis Internal	72
4.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..	75
4.2.3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Tolok Ukur yang diterapkan pada PT. Royal Tirta	77
4.2.4. Peranan Balanced Scorecard Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja pada PT Royal Tirta	83
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	88
5.1. Simpulan	88
5.2. Saran	90

DAFTAR PUSTAKA

JADWAL PENELITIAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Pendapatan PT. Royal Tirta Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	3
Tabel 2.	Ukuran Kinerja pada Perspektif Konsumen	29
Tabel 3.	Faktor Sukses Kritis dan Pengukurannya	31
Tabel 4.	Peranan Balanced Scorecard Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT Royal Tirta	47
Tabel 5.	Produksi Air dan Penjualan Air Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	59
Tabel 6.	Rasio Aktivitas Tahun 2001-2004	61
Tabel 7.	Persediaan Tahun 2001-2004	63
Tabel 8.	Rasio Perputaran Modal Kerja Tahun 2001-2004 (dalam ribuan) .	64
Tabel 9.	Rasio Marjin Laba Kotor Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	65
Tabel 10.	Rasio Marjin Laba Bersih Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	66
Tabel 11.	Tingkat Pengembalian Investasi Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	67
Tabel 12.	Pengembalian Ekuitas Tahun 2001-2004 (dalam ribuan)	68
Tabel 13.	Perkembangan Penjualan Air dan Pelanggan	71
Tabel 14.	Produksi Air dan Penjualan Air Tahun 2001-2004 (dalam M3) ...	78
Tabel 15.	Rasio Rentabilitas PT. Royal Tirta	79
Tabel 16.	Tingkat Pertumbuhan Rasio Rentabilitas PT. Royal Tirta	80
Tabel 17.	Tabel Rasio Likuiditas	80
Tabel 28.	Tingkat Pertumbuhan Likuiditas PT Royal Tirta	81
Tabel 19.	Rasio Solvabilitas Tahun 2001-2004	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian	12
Gambar 2. Kerangka Kerja Balance Scorecard	22
Gambar 3. Hubungan Keempat Perspektif Dalam Balanced Scorecard	23
Gambar 4. Model Rantai Nilai Generik	30
Gambar 5. Bagan Arus Keputusan	36
Gambar 6. Strategi Balance Scorecard	58
Gambar 7. Model Generik PT Royal Tirta	74
Gambar 8. Grafik Perspektif Pelanggan Tahun 2001 – 2004 PT. Royal Tirta	87

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. Royal Tirta, Tbk.
- Lampiran 2 : PT. Royal Tirta, Tbk. Laporan Laba Rugi Komparatif Untuk Tahun Yang berakhir 31 Desember 2001, 2002, 2003 dan 2004
- Lampiran 1 : PT. Royal Tirta, Tbk. Neraca Komparatif Per 31 Desember 2001 sampai dengan 2004

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada abad 20 ini persaingan dunia usaha lebih ditekankan pada penguasaan informasi sebab siapa yang mampu menguasai informasi akan mampu memenangkan persaingan, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa untuk mampu bertahan hidup dan berkembang serta memenangkan persaingan ditentukan pada efektivitas perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan informasi yang dimiliki untuk dipergunakan sebagai sumber daya dalam pengembangan dan untuk meraih keuntungan perusahaan yang ekonomis.

Hal ini sangat berbeda dengan persaingan dunia usaha yang ada sebelumnya, di mana perusahaan hanya memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari ruang lingkup ekonomi (*Economics of Scale and Scope*) saja. Misalnya: perusahaan General Motors, Dupont, Matsushita, dan General Electric yang hanya mengembangkan sistem pengendalian keuangan (Robert S. Kaplan dan David P. Northon, 2000, 2).

Adanya persaingan dunia usaha membawa perusahaan untuk berusaha mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebab perusahaan yang memiliki kreativitas, inisiatif, dan inovasi tinggi akan dapat menghasilkan strategi baru dengan meningkatkan nilai perusahaan terhadap kualitas produk. Akhirnya, melalui peningkatan kualitas produk yang dapat diterima masyarakat, akan dapat memaksimalkan pendapatan atau laba perusahaan.

Ada yang menyatakan bahwa keunggulan teknologi, dan kualitas produk akan mampu memenangkan persaingan. Anggapan tersebut, tidaklah selalu benar. Sebab pada kenyataannya, banyak juga perusahaan-perusahaan yang tidak mampu bersaing bahkan terancam bangkrut karena tidak mampu mengikuti kebutuhan atau menciptakan permintaan, seperti yang terjadi pada perusahaan mesin foto kopi Xerox. Xerox hanya melihat perkembangan perusahaannya dari segi keuangan saja, tanpa mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa datang melalui inovasi teknologi yang merancang produk dan jasa baru.

Pengambilan keputusan yang berfokus pada aspek keuangan bersifat laporan historis dengan menggunakan tolok ukur ROI (*Return On Investment*), ROA (*Return On Asset*), atau EPS (*Earning Per Share*) merupakan sumber pengambilan keputusan di dalam laporan keuangan di mana disajikan harta berwujud (*tangible asset*). Akan tetapi dalam mengambil keputusan yang bersifat non keuangan, maka harta tidak berwujud (*intangible asset*) yang menjadi pendorong terjadinya kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan, disebabkan oleh pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang dalam aspek keuangan maupun non keuangan.

Pengukuran yang berfokus pada aspek keuangan yang memakai tolok ukur *Return On Investment*, *Return On Asset*, atau *Earning Per Share*, tidak dapat mengukur kinerja yang bersifat non keuangan atau harta tidak berwujud. Harta tidak berwujud seperti harta intelektual yang termasuk di dalamnya antara lain: kepuasan pelanggan, inovasi produk, serta pengembangan perusahaan dan karyawan sehingga apabila perusahaan

mampu mengembangkan aspek-aspek tersebut dengan baik maka perusahaan akan memiliki daya saing yang tinggi.

PT. Royal Tirta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi air minum mineral yang dipasarkan dalam bentuk kemasan kecil (*small pack*) dan kemasan besar (*gallon*). Dalam penilaian kinerja manajemen pada PT. Royal Tirta hanya menggunakan tolok ukur kenaikan keuangan yakni rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, margin laba, rasio operasi, dan produktivitas.

Padahal bila hanya menggunakan tolok ukur keuangan saja, perusahaan belum dapat untuk lebih mengoptimalkan rasio keuangannya. Selain itu, perusahaan tidak dapat mengukur kinerja manajemen dari segi non keuangan yang merupakan harta tidak berwujud (*intangible asset*).

Sebagaimana diketahui bahwa harta tidak berwujud atau dari segi non keuangan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja. Bahkan dengan menggunakan tolok ukur itu dapat menghasilkan keputusan yang lebih maksimal. Sebagai bahan analisa, dapat dilihat rasio keuangan yang dimiliki oleh PT. Royal Tirta dari tahun 2001 sampai tahun 2004 yang terdapat pada tabel 1. di bawah ini:

Tabel 1.
Pendapatan PT. Royal Tirta
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
Pendapatan	405.322	810.102	2.189.640	2.944.293

Sumber data: PT. Royal Tirta

Untuk dapat mengukur dan mengoptimalkan kenaikan rasio keuangan serta kinerja manajemen yang bersifat non keuangan maka diperlukan

adanya suatu alat tolok ukur. Salah satu alat bantu adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif yang dapat mengukur dan mengoptimalkan kinerja manajemen, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen dan meraih keuntungan yang optimal dengan tidak mengorbankan karyawan, serta mampu tumbuh semakin besar dan berlangsung dalam jangka waktu yang panjang, maka perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja manajemennya.

Pengukuran kinerja ini merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

Sebelum ini, manajemen perusahaan bila ingin melipat gandakan kinerja perusahaan dan selalu fokus perhatian ditujukan untuk memotivasi personil agar mampu melipatgandakan kinerja keuangan atau operasional karena di bidang inilah kinerja keuangan itu berasal.

Padahal bila manajemen perusahaan hanya fokus perhatian dalam bidang itu saja, maka akan ditemukan keterbatasan-keterbatasan dalam meningkatkan kinerja keuangan atau operasional. Robert S Kaplan, dan David P. Norton dan mengusulkan suatu sistem baru yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan disebabkan oleh pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang dalam aspek keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam skripsi ini penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan Kinerja pada PT. Royal Tirta”.

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Balanced Scorecard sangat membantu manajemen karena ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan guna pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mencoba untuk mengidentifikasi masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Royal Tirta?
2. Bagaimana upaya-upaya manajemen dalam meningkatkan Scorecard dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja di PT. Royal Tirta?
3. Bagaimana peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat Bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pada PT. Royal Tirta?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi yang relevan sebagai dasar dalam tugas penulisan skripsi dan

terutama untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Royal Tirta.
2. Untuk mengetahui upaya-upaya manajemen dalam meningkatkan Skor guna pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja pada PT. Royal Tirta.
3. Untuk mengetahui peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pada PT. Royal Tirta.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian, penulis berharap dapat memberikan manfaat dan kegunaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Kegunaan Praktis

Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan suatu pemikiran dan masukan tentang sistem manajemen yang lebih komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, serta bermanfaat sebagai bahan masukan dalam mengevaluasi ketetapan penilaian kinerja manajemen suatu perusahaan.

2. Kegunaan Akademis

- a. Bagi penulis, dengan adanya penelitian kepada objek yang diteliti maka akan menambah pengetahuan dan dapat membandingkan antara teori dan praktik sehingga penulis dapat memahami penerapan

Balanced Scorecard pada suatu perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut.

- b. Bagi para pembaca, diharapkan dapat mengetahui lebih jauh mengenai peranan *Balanced Scorecard* pada suatu pengkajian dan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Perusahaan didirikan untuk jangka waktu yang tidak ditentukan, sehingga kelangsungan hidup suatu perusahaan merupakan salah satu tujuan operasional disamping perolehan laba. Untuk itu perusahaan harus dapat mengambil keputusan yang bersifat taktis atau bersifat jangka pendek; yang merupakan pekerjaan utama yang manajemen setiap waktu. Pekerjaan ini dilakukan dalam setiap tahap operasi perusahaan, baik di bidang perencanaan maupun pengendalian.

Pengambilan keputusan dapat menyangkut tentang berapa produk yang harus dijual, bagaimana menetapkan harga jual produk dengan harga yang pantas dan dapat bersaing, berapa kapasitas produksi yang harus dibuat dan berapa banyak sumber daya yang perlu dikorbankan untuk mendukung produksi tersebut.

Kesulitan yang dihadapi manajemen adalah adanya berbagai alternatif yang dapat dilakukan dengan sejumlah kekurangan atau kelebihan yang ada pada setiap alternatif yang sama-sama benar atau

bahkan sama-sama salah. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan semua aspek operasional, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

Mulyadi dan Johny Setyawan (1999, 382) mengatakan bahwa “Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan”.

Pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Arif Suadi, 2001, 6).

Setelah pengendalian dilakukan maka kemudian kinerja manajemen dinilai, yang selanjutnya manajemen perusahaan mengambil keputusan agar memberikan gambaran yang lebih baik tentang kondisi perusahaan dimasa depan.

Pengambilan keputusan yang bersifat taktis dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memilih alternatif yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada dengan tujuan yang bersifat jangka pendek dan berpengaruh terhadap konsekuensi yang bersifat jangka panjang (Bambang Hariadi, 2002, 558).

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja adalah pelaksanaan strategi. Dalam menyusun sistem seperti ini, manajemen senior memilih pengukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Pengukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan masa kini dan masa depan; jika ukuran membaik, berarti strategi telah dilaksanakan dengan baik. Keberhasilan strategi tergantung pada kekuatannya (Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan, 2003, 75).

Selanjutnya dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Ikatan Akuntansi Indonesia memberikan pengertian bahwa:

Informasi kinerja keuangan, terutama *profitabilitas*, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksikan kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada, disamping itu informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya (IAI, 2004, 5).

Dengan telah dipahami bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari pengendalian agar dapat memperoleh sasaran pengambilan keputusan yang dapat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk itu, maka dibutuhkan suatu alat bantu manajemen yang dapat memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan agar lebih komprehensif dan meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan.

Balanced Scorecard menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja bagi empat macam perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) (Krismiaji, 2002, 374).

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa dengan *Blanced Scorecard*, kinerja manajemen keseluruhan dapat diukur, karena *Balanced Scorecard* mengukur aspek keuangan dan non keuangan

Dengan adanya empat perspektif membuat manajemen tidak lagi semata-mata diukur hanya dari aspek keuangan yang bersifat jangka pendek; sehingga untuk mencapai kinerja keuangan,

manajemen tidak jarang mengorbankan aspek-aspek lain yang berakibat mengganggu pencapaian tujuan jangka panjang.

Setelah misi dan strategi ditetapkan maka selanjutnya dilakukan pengukuran yang komprehensif yang terdapat dalam setiap bagian perspektif *Blanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pada perspektif keuangan, misi dan strategi akan diterjemahkan dalam langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penurunan Biaya,
- b. Meningkatkan Pendapatan,
- c. Peningkatan Laba.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelanggan merupakan faktor penting dalam menilai kesuksesan sebuah perusahaan. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dan produknya mampu memberikan kepuasan, maka konsumen loyal kepada perusahaan.

3. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Dengan memberikan nilai yang lebih kepada pelanggan yang merupakan kunci dalam meningkatkan proses bisnis (Kaplan dan Northon, 23, 2000).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu orang, sistem, dan prosedur

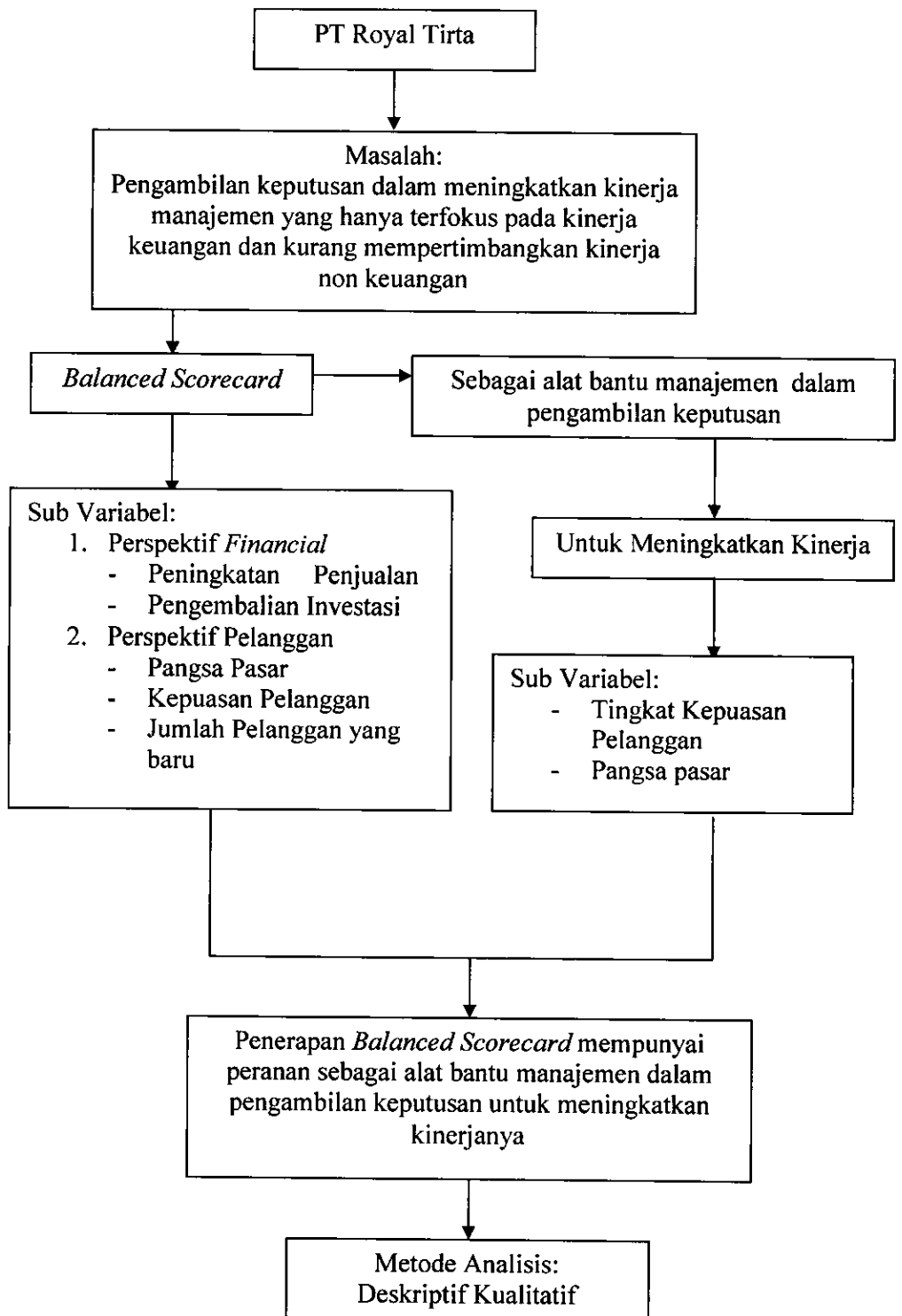
organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal

Dengan demikian visi dan strategi yang eksplisit mendasari keempat perspektif di atas, dan untuk setiap perspektif, memformalisasikan tujuan strategis (*strategic objectives*), tolok ukur (*strategic measures*), target (*specific goals*), dan rencana tindakan (*action plans/initiatives*).

Dengan menelusuri serangkaian aktivitas penciptaan nilai tambah melalui serangkaian indikator sebab-akibat keuangan, dari aktivitas operasional sampai aktivitas jangka panjang, bisnis sampai aktivitas korporasi, para pengambil keputusan akan mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kinerja beragam aktivitas perusahaan, namun tetap dalam satu rangkaian strategi yang saling terkait satu sama lain.

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta oprasinya.

1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1.
Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji. Hipotesis juga sering digunakan dalam pemecahan permasalahan dasar penelitian, dan digunakan juga sebagai dasar pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka penulis memberikan hipotesis sebagai berikut:

1. Perusahaan telah menerapkan *Balanced Scorecard* dengan cukup baik.
2. Upaya-upaya manajemen untuk meningkatkan skor guna meningkatkan kinerjanya belum optimal.
3. Penerapan *Balanced Scorecard* mempunyai peranan sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Manajemen

Pihak pengelola perusahaan yang terdiri dari berbagai lapisan manajemen, mulai dari tingkat supervisor, manajer hingga tingkat direksi memerlukan berbagai informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang relevan dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi. Karena itu, sangatlah penting untuk bagi bagian tertentu di dalam organisasi untuk menyediakan informasi sesuai dengan kebutuhan manajemen, termasuk bagian akuntansi yang dapat menyediakan informasi akuntansi sesuai dengan kebutuhan manajemen agar dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen

Salah satu bidang yang dipelajari dalam akuntansi adalah mengenai akuntansi manajemen yang mempunyai pengertian dan definisi seperti dikemukakan para ahli di bawah ini:

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yakni jenis informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi (Rudianto, 2006, 9)

Akuntansi manajemen adalah penerapan tehnik-tehnik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan

pandangan kearah pencapaian tujuan (Kamarudin Ahmad, 2005, 5).

Sedangkan Hansen dan Mowen (2005, 14) menyatakan bahwa *“Managerial Accounting is an information processing system design to help manager plan, accumulate data, control operation and make decision.”*

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang tujuan utamanya menyajikan laporan suatu satuan usaha dengan cara menerapkan teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi dalam rangka membantu pihak manajemen mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja.

2.1.2. Fungsi Manajemen Akuntansi

Fungsi atau peranan akuntansi manajemen sebagai pengolah informasi keuangan dalam perusahaan dibagi menjadi tiga tingkatan perkembangan sebagai berikut:

1. Pencatat Skor (*score keeping*)

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen melakukan aktivitas dan mengendalikan pelaksanaan rencana aktivitasnya. Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas. Akuntansi manajemen juga berperan besar dalam menyajikan informasi umpan balik kepada manajemen mengenai pelaksanaan rencana aktivitas yang telah disusun. Akuntansi manajemen mencatat skor kepada manajemen yang bersangkutan untuk memungkinkan manajemen mengevaluasi pelaksanaan rencana yang telah disusun dengan keperluan pengambilan keputusan.

2. Penarik Perhatian (*attention directing*)

Jika akuntansi manajemen sudah mendapat status pencatatan skor yang baik, tahap perkembangan

berikutnya adalah sebagai penarik perhatian manajemen. Sebagai penarik perhatian manajemen, akuntansi menyajikan informasi penyimpangan pelaksanaan rencana yang memerlukan perhatian manajemen, agar manajemen dapat merumuskan tindakan untuk mencegah berlanjutnya penyimpangan yang terjadi. Jika informasi akuntansi manajemen dihasilkan oleh akuntan yang tidak memahami manajemen (sehingga skor yang dihasilkan tidak mencerminkan kinerja manajemen) atau tidak dapat diandalkan karena tidak adanya integritas akuntan manajemen yang menyusunnya, informasi akuntansi manajemen tidak dapat berfungsi sebagai penarik manajemen.

3. Penyediaan Informasi untuk Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Tahap perkembangan ini merupakan akibat lebih lanjut dari status perkembangan yang sebelumnya telah dicapai, yaitu sebagai pencatat skor dan sebagai penarik perhatian. Jika manajemen telah mengandalkan informasi yang dihasilkan oleh akuntan manajemen, maka mereka akan selalu mengundangnya dalam setiap pengambilan keputusan pemecahan masalah yang mereka lakukan. Manajemen akan selalu menghadapi ketidakpastiannya. Jika informasi akuntansi diteliti, tidak relevan dan tidak dapat diandalkan, maka manajemen akan berpaling ke informasi non akuntansi untuk mengurangi ketidakpastiannya. Dengan demikian mutu keputusannya tidak bersifat ekonomis rasional. (Mulyadi, 2001, 8)

Sedangkan Don R. Hansen dan Moryanne Mowen (2006,4) alih

bahasa Dewi Fitrisari dan Arnos Kwary menyatakan bahwa:

1. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam penghitungan harga pokok jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. (Hansen dan Mowen, 2006, 4).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen akuntansi adalah mengidentifikasi

suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja yang merupakan informasi akuntansi dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

2.2. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu solusi yang menarik untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam alat ukur tradisional. *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) suatu aktivitas tetapi juga mengidentifikasi aktivitas penentu hasil akhir. Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat membantu manajer untuk mengintegrasikan rencana jangka pendek dengan strategi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Dengan telah dipahami kelemahan pengukuran yang berdasarkan kinerja keuangan semata-mata, maka dibutuhkan pengukuran yang mengukur kinerja manajemen, baik kinerja keuangan maupun non keuangan secara seimbang.

Robert S. Kaplan dan Norton (2000,8) menyatakan bahwa:

The Balanced Scorecard is a set of performance targets and result that reflect the organization's performance in meeting it's objective relating to it's costumer, employees, business partners, share holders, and community.

Sedangkan Don R. Hansen dan Maryanne Mowen (2006,509)

alih bahasa Dewi Fitrisari dan Arnos Kwary menyatakan bahwa:

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard*

menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Selanjutnya Hery Darwanto (2007, 3) menyatakan bahwa:

Balanced Scorecard adalah suatu manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stockholders*. Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). *Scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung-jawaban berdasarkan strategi.

Dengan demikian hal tersebut sangat diperlukan oleh sebab bahwa dewasa ini semakin berkembangnya teknologi informasi. Dimana dengan adanya hal itu, mengakibatkan para konsumen semakin mendapatkan informasi tentang produk yang dibutuhkan, dan membuat persaingan semakin kompetitif untuk mendapatkan pelanggan bagi pihak produsen. Sedangkan bagi konsumen akan memberikan alternatif pilihan akan produk yang dibutuhkan. Hal ini membuat para produsen yang mampu bergerak dengan fleksibel memenuhi permintaan pelanggan dan bersaing untuk merebut pelanggan.

Demi kepuasan pelanggan diperlukan adanya suatu instrumen inovasi yang baru dan sistematis dengan misi, visi dan strategi untuk menggalang kerjasama dengan adanya keterkaitan input (sumber

daya), proses, dan output (aktivitas) pada lintas fungsional, baik pada intra maupun ekstra organisasi diantara aktivitas utama dan aktivitas pendukung sebagai mata rantai nilai serta menghubungkan para pelanggan.

Oleh karenanya, mengembangkan dan merancang sistem penilaian yang lebih efektif bernama *Balanced Scorecard*. Dalam perkembangannya, belakang ini telah berevolusi menjadi sistem manajemen strategi mencoba menjabarkan misi, visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian tolok ukur kinerja yang saling mempengaruhi. (Robert S. Kaplan dan Norton, 2000, 8)

2.2.2. Tujuan Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dewasa ini, berbagai kemajuan pesat di bidang industri mau tak mau mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, yang berarti operasional organisasi menjadi kian kompleks. Perusahaan-perusahaan berlomba melakukan “penciptaan nilai” (*value creation*) melalui berbagai diversifikasi produk yang tak terhitung variannya.

Pada dasarnya, perusahaan sedang melakukan pengelolaan “aktiva-berwujud” perusahaan (*tangible assets*) dengan mengolah bahan baku menjadi barang jadi melalui teknologi yang mereka miliki. berbagai paradigma dan sarana manajemen kemudian muncul, termasuk temuan teknologi produksi dan informasi serta komunikasi, untuk mengelola proses internal seefisien dan seefektif mungkin.

Oleh karena itu, maka diperlukan satu sistem yang dapat menyelesaikan masalah diatas. Adanya *Balanced Scorecard* merupakan satu alternatif yang memberikan pengaruh kepada penilaian keuangan dan sistem kontrol keuangan. *Balanced Scorecard* memfokuskan kepada empat daerah yang membantu penilaian akuntansi dalam mengevaluasi kesuksesan dan menetapkan arah organisasi. Keempat daerah itu adalah: keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard dapat dimanfaatkan manajemen untuk melaksanakan proses manajerial penting yang terjadi pada organisasi, yaitu:

1. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi.
2. Membuat terjadinya komunikasi dan mengaitkan tujuan strategi dengan himpunan tolok ukur pendukung.
3. Merencanakan dan menentukan target serta menyesuaikan strategi.
4. Menyempurnakan umpan balik dan proses pembelajaran strategi

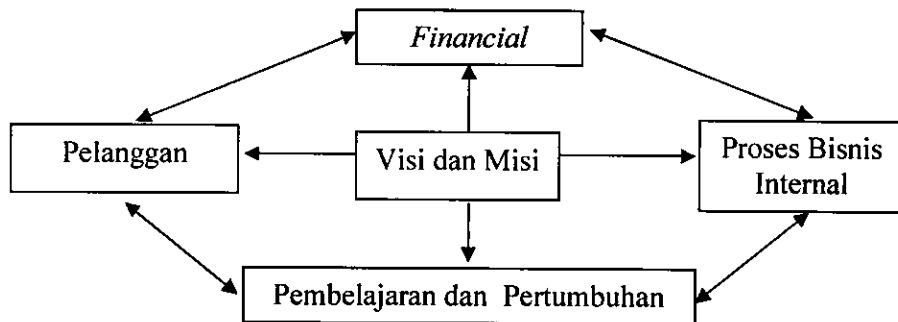
(Robert S Kaplan dan David P Norton, 2000, 9)

Balanced Scorecard memiliki nilai lebih karena mampu memberikan penilaian yang tidak hanya terfokus pada sudut keuangan semata, tetapi juga mampu mengadakan penilaian dari sudut pandang non keuangan, sehingga mampu memberikan hubungan keuntungan jangka pendek dan jangka panjang.

Komponen-komponen yang terdapat pada *Balanced Scorecard* saling terintegrasi sehingga masing-masing komponen saling mendukung dan mampu mengidentifikasi prospek organisasi baik yang sedang berjalan maupun yang akan datang. Tujuan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* bukan hanya menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, tetapi suatu hasil dari atas ke bawah yang didasari oleh misi dan strategi suatu unit usaha. Misi dan strategi ini yang harus di implementasikan dalam tujuan pengukuran yang nyata.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja yang sangat komprehensif bagi para eksekutif, dengan menjalankan tujuan-tujuan strategi organisasi dan menjabarkan sistem manajemen yang berkesinambungan terhadap bidang-bidang yang sangat strategis, seperti: faktor pelanggan, produk, pengembangan pasar, aktivitas, biaya dan sumber daya. Konsekuensi dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur menyebabkan para manajer tidak hanya semata-mata tergantung pada kinerja keuangan saja yang bersifat jangka pendek, sehingga untuk mencapai kinerja keuangan yang baik manajemen tidak jarang mengorbankan aspek-aspek lain sehingga akan mengganggu pencapaian tujuan jangka panjang.

Keempat indikator tersebut mempunyai keterkaitan seperti dalam gambar 2, di bawah ini:

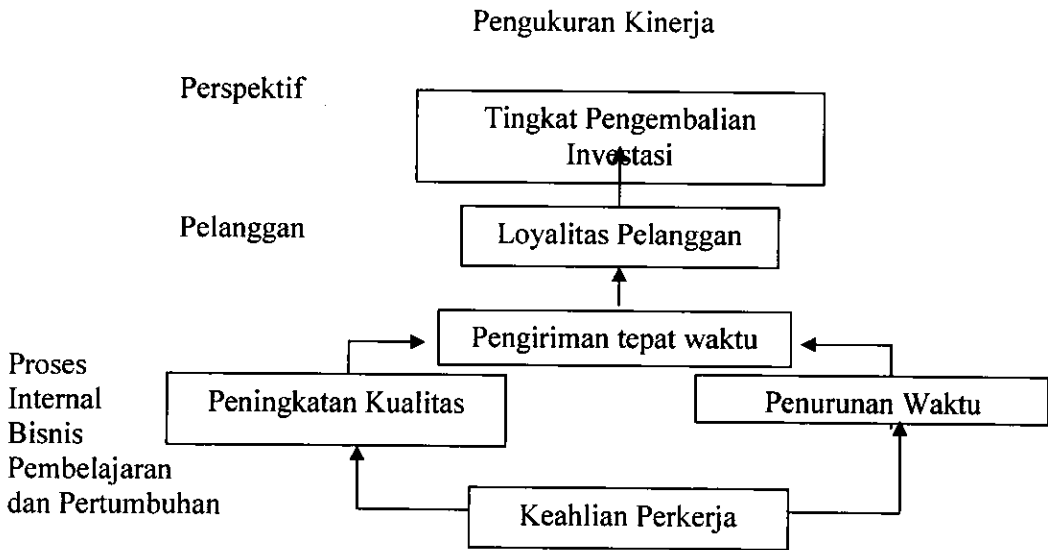


Gambar 2.
(Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000, 8)

Dari gambar 2 dapat dilihat keterkaitan antara keempat perspektif tersebut yang saling mempengaruhi atau mempunyai hubungan sebab akibat, sehingga dapat memberikan nilai tambah karena mampu memberikan penilaian baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Melalui *Balanced Scorecard* juga dapat membantu perusahaan dalam memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi ke dalam segi operasionalnya.

Dengan metode ini tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan ke dalam suatu ukuran keuangan saja, tetapi juga dapat dijabarkan lebih lanjut mengenai bagaimana perusahaan dapat memberikan peningkatan dan pendekatan yang positif kepada pelanggan di masa yang akan datang dan juga bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan kemampuan internal bisnisnya serta investasi terhadap manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

Untuk lebih jelas lagi pengaruh aspek non keuangan yang mempengaruhi aspek keuangan dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini:



Gambar 3.
Hubungan Keempat Perpektif Dalam *Balanced Scorecard*
(Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000, 28)

Dalam hubungan keempat perpektif yang ada pada *Balanced Scorecard* memiliki tujuan yang dapat memberikan hasil yang baik dalam kinerja perusahaan. Contoh ROI (*Return On Investment*) mungkin menjadi sebuah ukuran *scorecard* dalam perpektif keuangan. Faktor pendorong ukuran ini berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini.

Loyalitas pelanggan disertakan dalam *scorecard* karena diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap ROI. Proses ini kemudian berlanjut pada proses internal apakah yang harus dikuasai perusahaan agar menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang-barang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi.

Untuk dapat mencapai hal ini maka diperlukan karyawan yang memiliki keahlian dalam bidangnya yang merupakan tujuan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.3. Perspektif Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Setelah misi dan strategi diterapkan maka selanjutnya dilakukan pengukuran yang komprehensif yang terdapat dalam setiap bagian perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

2.2.3.1. Perspektif Keuangan

Jika ingin membangun *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi bagian utama, karena merupakan gambaran suatu kondisi yang terjadi bila dilakukan suatu tindakan tertentu.

Sasaran utama dapat berbeda pada setiap tahapan siklus kehidupan bisnis. Tahapan dalam siklus perspektif keuangan ini dibedakan menjadi tahapan:

1. Tahapan Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk tumbuh berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, seorang manajer harus terkait komitmen untuk mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan

distribusi yang akan mendukung hubungan global serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan growth, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/ penjualan (*growth rate in revenues/ sales*).

2. Tahapan Bertambah (*Substain*)

Pada tahap ini, setelah perusahaan mengalami masa perubahan maka yang dihadapi perusahaan adalah masa mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah-tengah ketatnya persaingan pasar. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi dengan cara misalnya memperbaharui peralatan produksi yang sudah lama guna melancarkan proses produksi yang sudah berjalan sebelumnya. Dalam tahap ini tolok ukur yang digunakan meliputi di antaranya besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*retrun on investment*), tingkat pengembalian modal (*retrun on capital employed*) dan besarnya nilai tambah ekoomis (*economic value added*).

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahapan ini dicapai oleh perusahaan-perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan telah mencapai titik

jenuh. Perusahaan yang telah mencapai tahap matang dalam siklus hidupnya akan menuai hasil yang diperoleh dari investasi yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Pada kondisi demikian, investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi, yang menjadi pokok persoalan adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*). Oleh sebab itulah, maka tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate working capital requirement*) (Bambang Hariadi, 2002, 408)

Dalam perspektif keuangan, misi dan strategi akan diterjemahkan dalam 3 (tiga) langkah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan dan Bauran Pendapatan (*Revenue Growth and Mix*)

Bentuk strategi ini adalah, menjual pada pelanggan dan pasar yang baru, mengubah bauran/ komposisi penjualan, atau mengubah harga dari produk dan jasa

2. Pengurangan Biaya/Perbaikan Produktivitas (*Cost Reduction/ Productivity Improvement*).

Tujuan strategi ini adalah menurunkan biaya produksi barang dan jasa langsung, dan biaya tidak langsung, dan

meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

3. Pemanfaatan Aktiva/ Strategi Investasi (*Assets Utilization/ investment Strategy*)

Dengan strategi ini manajemen perusahaan untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran usaha yang ada, mengarahkan usaha untuk memanfaatkan sumber daya yang menggangur, menggunakan sumber daya yang menggangur, menggunakan sumber daya langka seefisien mungkin, atau menjual aktiva yang tidak menghasilkan kembalian yang cukup (Krismiaji, 384)

Agar mengetahui seberapa besar efektivitas penerapan ketiga strategi tersebut, maka manajemen perlu mengukur kinerja keuangan berdasarkan *Return on Investment* (ROI). Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti (2004, 74) menyatakan bahwa "*Return on Investment* (ROI) menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan. Karena itu dipergunakan angka laba setelah pajak dan (rata-rata) kekayaan perusahaan". Rasio *Return on Investment* (ROI) dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{(Rata-rata) Kekayaan}} \times 100 \%$$

(Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti, 2004, 74)

2.2.3.2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan harus terlebih dahulu melakukan evaluasi mengenai pangsa pasar yang akan dituju, bagian ini juga merupakan hal penting sebagai sasaran keuangan perusahaan.

Konsumen merupakan faktor penting dalam menilai kesuksesan sebuah perusahaan. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dan produknya mampu memberikan kepuasan, maka konsumen akan loyal kepada perusahaan. Adapun strategi yang dilakukan adalah:

1. Pangsa pasar (*market share*) porsi penjualn yang dikuasai dalam satu tertentu.
2. Perolehan pelanggan (*customer acquisition*) tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik konsumen baru.
3. Pelanggan yang dipertahankan (*customer satisfaction*) tingkat kepuasn konsumen terhadap kinerja perusahaan.
4. Kemampu labaan pelanggan (*customer profitability*) tingkat laba bersih yang dapat dicapai perusahaan dalam segmen atau target pelanggan tertentu.

Ray H. Garrison dan Eric W. Noreen memberikan contoh ukuran kinerja pada *Balanced Scorecard* (tabel 1.) sebagai berikut:

Tabel 1.
Ukuran Kinerja pada Perspektif Konsumen

Perspektif Konsumen	Perubahan yang diinginkan
Ukuran kinerja	
• Kepuasan konsumen menurut survei	+
• Jumlah konsumen yang komplain	-
• Pangsa pasar	+
• Persentase retur pembelian dari penjualan	-
• Persentase konsumen yang masih setia dari periode lalu	+
• Jumlah konsumen baru	+

(Garrison dan Noreen, alih bahasa A. Totok Budisantoso, 2000, 496)

2.2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

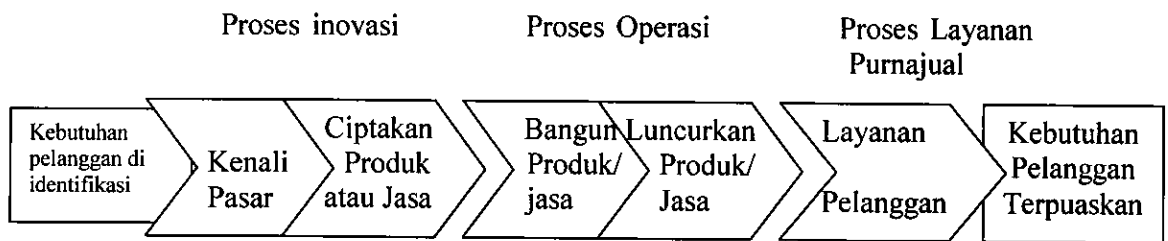
Dalam perspektif ini, manajemen perusahaan mengidentifikasi hal-hal penting yang menjadi proses bisnis internal sebagai prioritas utama dalam perusahaan. Fokus dalam Proses Bisnis Internal bertujuan agar perusahaan mampu mengantisipasi dan mempengaruhi kebutuhan pelanggan di masa depan, hal ini terangkum dalam 3 proses bisnis utama, yaitu:

1. Inovasi adalah merupakan kegiatan penelitian dan pengembangan.
2. Operasi merupakan sistem atau cara bagaimana menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.
3. Layanan purna jual adalah merupakan pelayanan yang diberikan kepada konsumen setelah produk diserahkan kepada pelanggan. Hal ini mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang

rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran
(Robert S Kaplan dan David P Norton 2000, 84)

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000, 25)
menyatakan “Dalam perspektif bisnis internal, para
eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting
yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan”.

Prosesnya sebagai berikut:



Gambar 4.
Model Rantai Nilai Generik
(Robert S Kaplan dan David P Norton, 2000, 84)

2.2.3.4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Semua perspektif yang sebelumnya dijelaskan di atas dapat dilaksanakan dengan baik serta dapat memperkecil terjadinya penyimpangan, jika didukung oleh seluruh

karyawan yang mempunyai motivasi dan ahli di bidangnya dalam proses operasional perusahaan.

Faktor sukses tidaknya perspektif ini dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu:

Tabel 2.
Faktor Sukses Kritis dan Pengukurannya

Faktor Sukses Kritis	Hal Pengukuran
- Kualitas	- Jumlah kerusakan atau pengambilan, tingkat kepuasan konsumen
- Efisiensi	- Waktu luang
- Fleksibilitas	- Susunan waktu, arus waktu
- Pengembangan keterampilan	- Jam pelatihan, kemampuan kinerja
- Kepuasan konsumen	- Jumlah yang dipermasalahkan, timbal balik survei waktu saat pesanan konsumen diterima
- Batas waktu pemesanan	- Jumlah kelebihan hari/di bawah target tanggal
- Batas waktu produk baru dibuat lagi	- Pengenalan
- Pengamanan	- Jumlah kerusakan, dikaitkan dengan jumlah kejadian penyimpanan persediaan, jumlah penyimpangan
- Penyimpanan	- Alur waktu, susunan waktu jumlah dari pilihan desain
- Pempabrian	- Ketidakcocokan, perputaran

(Edwar J. Blocher, Kung H. Chen, Thomas W. Lin, alih bahasa A. Susty Ambarriani, 2001, 925)

2.3. Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja

Dalam setiap menjalankan roda organisasi dalam hal ini di perusahaan, maka pengambilan keputusan yang tepat sesuai sasaran merupakan satu yang tidak dapat dihindarkan. Menjadi persoalan ialah bagaimana caranya agar dapat membuat satu keputusan yang tepat. Sehingga dengan itu dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dan juga meningkatkan kinerja dari perusahaan.

2.3.1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi perusahaan modern. Hal yang tidak dapat disangkal bahwa keputusan dalam kegiatan bisnis sangat beraneka ragam. Manajemen perusahaan harus membuat berbagai macam keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif-alternatif untuk melakukan aktivitas pada masa yang akan datang (Hasibuan, 2000, 56).

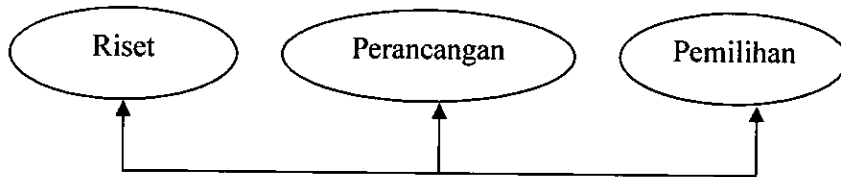
Sedangkan George (2000, 400), menyatakan bahwa “Pengambilan keputusan memilih salah satu diantara alternatif tindakan yang ada”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses atau seleksi penentuan keputusan dari berbagai sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.

2.3.2. Tahap Pengambilan Keputusan

Keputusan yang telah ditetapkan oleh manajer merupakan tujuan organisasi. Keputusan tersebut lebih tepat dikatakan sebagai cara yang dipandang tepat untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan sebenarnya merupakan suatu tanggapan keorganisasian terhadap suatu masalah. Setiap keputusan adalah keluaran dari proses yang dinamis yang dipengaruhi oleh banyak hal. Herbert A. Simon (2004, 142) mengajukan model yang bermanfaat sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan. Model tersebut memuat tiga tahap pokok:

1. Riset, yaitu mempelajari lingkungan atau kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi masalah.
2. Perancangan, yaitu mendaftarkan, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Kegiatan ini meliputi proses-proses untuk memahami masalah, mengasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
3. Pemilihan, yaitu menetapkan arah tindakan tertentu dari totalitas yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.



Gambar 5.
Bagan Arus Keputusan
(Herbert A. Simon, 2004, 142)

Edy Herjanto (2007, 24) menyatakan bahwa tahap-tahap pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah dan faktor-faktor keputusan yang mempengaruhi.
2. Tetapkan tujuan dan kriteria keputusan untuk memilih solusi.
3. Kembangkan model dengan beberapa alternatif.
4. Analisis model dan bandingkan.
5. Pilih model terbaik.
6. Terapkan model terpilih.

Tahap-tahap tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah dan faktor-faktor yang berpengaruh

Kegiatan ini berupa identifikasi masalah secara jelas dan tepat termasuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab dan mempengaruhi hasil keputusan. Merupakan tahap yang penting karena kesalahan identifikasi

mempengaruhi efektif tidaknya pengambilan keputusan yang akan dibuat.

2. Tetapkan tujuan dan kriteria keputusan untuk memilih solusi

Tujuan dari suatu pengambilan keputusan dapat bermacam-macam, misalnya memaksimalkan keuntungan, penggunaan sumber daya yang minimal, memperluas pangsa pasar, mengalahkan pesaing, bisa dalam jangka pendek atau jangka panjang. Manajer harus menetapkan tujuan yang menjadi prioritas utama, serta kriteria keberhasilan dan ukurannya secara objektif.

3. Kembangkan model dengan beberapa alternatifnya

Kembangkan beberapa model yang menggambarkan situasi/keadaan yang diamati. Model dapat dibuat dalam bentuk fisik, sistematis, dan harus diusahakan memuat unsur-unsur utama dalam bentuk fisik, sistematis, dan harus diusahakan memuat unsur-unsur utama yang dapat mencerminkan keadaan nyata dari situasi yang diamati.

4. Analisis model dan bandingkanLakukan analisis terhadap model dan alternatifnya. Tahap ini merupakan pengembangan penyelesaian masalah untuk mencari kemungkinan berbagai jenis solusi yang dapat diambil.

5. Pilih model terbaik

Pilih solusi yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan realisasi untuk diimplementasikan.

6. Terapkan model terpilih

Terapkan hasil keputusan dan lakukan penyesuaian seperlunya jika diperlukan. Tahap ini mencakup kegiatan memantau pelaksanaan keputusan untuk menjamin hasil yang dikehendaki tercapai. (Herjanto, 2007, 25)

2.3.3. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem penilaian kinerja memiliki sasaran implementasi strategi dan dalam menetakannya, maka manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional satu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rudianto, 2006, 311).

Henri Simamora (2004, 388) mendefinisikan bahwa “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Sedangkan Garry Dessler (2001, 2) menyatakan bahwa:

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

1. Penetapan standar kinerja.
2. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini.

3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kesempatan kinerja atau tujuan berkinerja lebih tinggi lagi.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa penilaian kinerja merupakan proses formal yang dilakukan suatu organisasi untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam melakukan penilaian kinerja diperlukan tolok ukur sebagai dasar untuk menilainya. Mulyadi (2001, 434) menyatakan bahwa ukuran kinerja terbagi dalam tiga kelompok pengukuran, yakni:

1. Ukuran Kriteria Tunggal (*Single Criteria*), yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan suatu ukuran untuk menilai kinerja manajemen.
2. Ukuran Kriteria Beragam (*Multiple Criteria*), yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajemen.
3. Ukuran Kriteria Gabungan (*Composite Criteria*), yaitu penggabungan ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajemen.

Selanjutnya Ikatan Akuntan Indonesia menyatakan dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) bahwa kerangka dasar penyusunan dan penyajian laporan keuangan memberikan definisi bahwa:

Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam

hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksikan kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada, di samping itu informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya (IAI, 2004, 5)

Sedangkan Ilyas Yaslis (2000, 74) mengatakan bahwa:

Penilaian kinerja dapat diidentifikasi sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja.

Dalam melakukan pengendalian haruslah dibuat kriteria-kriteria yang menjadi sumber penilaian. Syarat-syarat kriteria itu, yaitu:

1. Dapat diukur atau tidaknya kriteria.
 2. Rentang waktu sumber daya dan biaya.
 3. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria.
 4. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan
- (Mulyadi, 2001, 428)

Sedangkan Robert N Anthony, Jhon Dearden, dan Norton M Bedford (2000, 203) alih bahasa Maulana mengemukakan bahwa:

Kriteria penilaian kinerja adalah Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan, sedangkan Efektifitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang harus dicapainya.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah diketahui bahwa penilaian kinerja sangat dibutuhkan tidak hanya dalam jangka pendek tetapi juga dalam jangka panjang. Penilaian kinerja juga harus dapat memberikan gambaran mengenai *Performance* perusahaan dan dapat mengevaluasi dari hasil aktivitas yang sudah dilakukan.

2.3.4. Tahap Penilaian Kinerja

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

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama:

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

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2003, 83) alih bahasa Kurniawan Tjakrawala menyatakan tahap penilaian kinerja, yaitu:

Penilaian kinerja terdiri dari 4 langkah, yaitu:

1. Mendefinisikan strategi.
2. Mendefinisikan pengukuran dari strategi.
3. Menyatukan ukuran dalam sistem manajemen.
4. Tinjau ukuran serta hasilnya dengan sering.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tahap penilaian kinerja terdiri dari: pengukuran kinerja, penilaian atas pekerjaan, dan pemberian penghargaan.

2.3.5. Fungsi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan pengendalian maka diperlukan suatu tolok ukur yang dipakai sebagai dasar untuk menilai kinerja. Sebab tanpa adanya tolok ukur, mustahil melakukan penilaian kinerja. Dengan

adanya penilaian kinerja akan memotivasi seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi dari penilaian kinerja untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, merangsang dan menegakkan perilaku semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan yang bersifat intrinstik maupun ekstrintik sehingga diharapkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Rudianto mengemukakan bahwa manfaat dari penilaian kinerja, adalah:

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 alasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. (Rudianto 2006, 312)

Sedangkan Siagian menyatakan bahwa:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan atau kelemahan maupun mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya yang paling tepat. (Siagian, 2003, 227)

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja sebagai pemotivasi karyawan, alat pengambilan keputusan, alat pelatihan pengembangan bagi karyawan, mendapat perhatian dan penghargaan dari atasannya dan sebagai umpan balik pengendalian.

2.4. Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan Kinerja

Peningkatan kinerja yang hanya berpatok pada kinerja keuangan akan mengakibatkan manajemen terpaksa untuk mencari keuntungan semata yang bersifat jangka pendek. Untuk dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik maka manajemen berusaha memaksimalkan laba dengan mengurangi biaya, seperti biaya pelatihan dan pengembangan.

Hal ini mengakibatkan para manajemen sering mengabaikan masa depan perusahaan, baik dengan sengaja maupun tidak sengaja. Laporan keuangan yang menjadi dasar penilaian kinerja secara keuangan juga bersifat masa lalu sehingga sulit untuk memprediksikan masa depan perusahaan jika hanya berdasarkan kinerja keuangan semata. Oleh karena itu, diperlukan suatu tolok ukur agar dapat memberikan peningkatan atas kinerja manajemen secara utuh dan juga mampu memacu manajemen untuk mengembangkan perusahaan karena penilaian yang dilakukan tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan saja tetapi juga pada kinerja non keuangan.

Balanced Scorecard dapat dijadikan salah satu alternatif sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan dalam peningkatan kinerja secara seimbang, baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan.

Peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen adalah membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional, untuk memulai operasional, *Balanced Scorecard* juga memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi, untuk dapat menjalankan roda perusahaan manajer mengambil keputusan yang tepat untuk menjalankan strategi-strategi. Penilaian kinerja merupakan bagian dari pengendalian yang bertujuan untuk memperoleh sasaran pengambilan keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif ini akan memberikan penilaian yang lebih seimbang tentang bagaimana manajemen mengambil keputusan dengan tepat dan juga akan dapat diketahui pencapaian sasaran atau target yang telah dicapai. Hal ini disebabkan karena dengan penilaian secara seimbang antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan akan membuat para manajemen tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan semata yang bersifat jangka pendek, tetapi juga memikirkan masa depan perusahaan yang hanya dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan pada saat ini agar masa depan perusahaan tetap memiliki daya saing yang kompetitif.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja. Adapun lokasi penelitian dilakukan pada PT Royal Tirta yang beralamat Jl. Mercedes No. 251, Desa Cicadas, Gunung Putri, Bogor. PT Royal Tirta adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi air minum mineral yang dipasarkan dalam bentuk kemasan kecil (*small pack*) dan kemasan besar (galon). Perkembangan PT Royal Tirta cukup baik, ditandai dengan semakin luas jangkauan pemasarannya yang semula hanya memfokuskan penjualan di sekitar Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi (JABOTABEK), pada perkembangannya telah mempunyai konsumen di luar JABOTABEK, di sekitar pulau Jawa dan Lampung.

Unit yang diteliti adalah Bagian Akuntansi dan Bagian Produksi, adapun lama penelitian dilakukan selama 2 bulan.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipilih berhubungan erat dengan prosedur, alat dan desain penelitian yang digunakan. Desain penelitian harus sesuai dengan metode yang dipilih. Prosedur, serta alat yang digunakan dalam penelitian harus cocok dengan metode penelitian yang digunakan.

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian, maka dibutuhkan rancangan atau desain penelitian yang meliputi:

1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

- a. Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif (Eksploratif), yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk memahami karakteristik fenomena atas masalah yang diteliti. (Mohammad Nasir, 1999, 64)
- b. Metode penelitian yang digunakan adalah Studi Kasus, yaitu penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas sebagai objek penelitian dan sebuah personalitas yaitu perusahaan. (Mohammad Nasir, 1999, 66)
- c. Teknik penelitian yang digunakan adalah Statistik Kuantitatif, yang mencari jawab secara mendasar tentang sebab akibat dengan menganalisa dan membandingkan faktor-faktor penyebab terjadi maupun muncul fenomena tertentu. (Mohammad Nasir, 1999, 68)

2. Unit Analisis

Untuk analisis dalam penelitian ini yaitu unit analisis yang mencakup perusahaan dalam hal ini adalah Pada PT Royal Tirta yang beralamat Jl. Mercedes No. 251 Desa Cicadas Gunung Putri Bogor.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan analisis Terhadap Penerapan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajemen, di mana operasionalisasi variabelnya adalah:

Tabel 2.
Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen
Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan
Kinerja Pada PT Royal Tirta

No.	Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala/ Ukuran
1	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Dalam Menilai Kinerja Manajemen. Sub variabel : <i>Balanced Scorecard</i> a. <i>Financial</i> b. Pelanggan c. Proses bisnis internal d. Proses pembelajaran dan pertumbuhan	a. - Peningkatan Penjualan - Pengembalian Investasi b. - Pangsa Pasar - Kepuasan pelanggan - Jumlah Pelanggan yang baru c. - Inovasi - Operasi - Layanan purna jual d. - Kepuasan karyawan - Retensi karyawan - Produktivitas	Rasio Rasio dan Ordinal Ordinal Rasio dan Ordinal
2	Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan Kinerja	- Tingkat Kepuasan Pelanggan - Pangsa Pasar	Rasio dan Nominal

3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh hasil penelitian yang diharapkan maka dibutuhkan data dan informasi yang akan mendukung penelitian ini.

Dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Riset Kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data melalui literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sebagai bahan perbandingan kegiatan penelitian. Pada tahap ini penulis berusaha untuk memperoleh berbagai informasi dan pengetahuan yang dapat dijadikan pegangan dalam penelitian ini.

2. Riset Lapangan (*Field Research*)

Riset lapangan dilakukan dalam upaya mencari dan mengumpulkan sumber-sumber data yang data langsung pada perusahaan yang diteliti untuk mendukung penelitian, adapun data ini disebut dengan data sekunder (*secondary data*). Data sekunder ini diperoleh melalui:

a. Wawancara

Proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah penelitian tersebut.

b. Observasi

Untuk memperoleh data-data pendukung yang tidak peneliti dapatkan dari wawancara maupun kuisisioner maka peneliti melakukan pengamatan secara langsung mengenai penerapan kebijakan yang dimaksud dalam penelitian ini.

3.2.4. Metode Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi agar dapat mengetahui hubungan peranan *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Pada awalnya PT. Royal Tirta merupakan usaha perorangan yang didirikan oleh Bapak Stefanus yang berlokasi di jalan Gunung Sahari V No. 3 Jakarta. Sejalan dengan perkembangannya dan semakin bertambahnya asset perusahaan serta bertambahnya kepemilikan saham perusahaan, pada tanggal 26 Maret 1986 resmi menjadi PT. Royal Tirta dengan akte notaris Arikanti Natakusumah, SH. Dalam menjalankan usahanya, PT. Royal Tirta memperoleh Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dari Pemerintah No. 145/10-21/PB/III/1990. Sejak diresmikan dan didirikan dengan nama PT. Royal Tirta, lokasi perusahaan pindah lokasi untuk menunjang kelancaran operasi perusahaan. PT. Royal Tirta saat ini beralamat di Jalan Mercedes No. 251 Desa Cicadas, Gunung Putri, Bogor.

Perkembangan PT. Royal Tirta cukup baik, ditandai dengan semakin luas jangkauan pemasarannya yang semula hanya memfokuskan penjualan di sekitar Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi, pada perkembangannya telah mempunyai konsumen di luar, di sekitar pulau Jawa dan Lampung.

Perkembangan yang cukup bagus ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan yaitu karyawan

atau tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, terutama karyawan yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi perusahaan.

Kemajuan lain yang bisa dilihat yaitu dari jumlah karyawan pada tahun 2001 – 2004, karyawan PT. Royal Tirta baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak harian jumlah totalnya tercatat sekitar 210 orang. Data terakhir pada tahun 2005, karyawan PT. Royal Tirta berjumlah sekitar 290 orang lebih.

Perkembangan usaha juga ditandai dengan restrukturisasi perusahaan, ditandai dengan adanya pergantian beberapa kepala divisi, adanya penambahan beberapa divisi/ bagian atau unit organisasi seperti pengadaan Divisi Laboratorium.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan, Tugas, dan Wewenang

Perusahaan merupakan suatu bentuk organisasi dimana orang-orang yang terdapat didalamnya mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai dengan melakukan kerjasama, untuk menjalankan fungsinya dengan baik, harus dibentuk suatu sistem dan struktur organisasi yang baik, yang didalamnya terdapat seorang pimpinan yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi/perusahaan dan juga terdapat karyawan yang berfungsi untuk membantu pimpinan perusahaan dalam menjalankan tugasnya.

Struktur organisasi yang dipakai pada PT. Royal Tirta adalah tipe lini dan Staff. Lini organisasi sebagai pilar utama dalam melaksanakan pekerjaan berupaya agar semua tugas dapat terselesaikan dengan baik. Staff sebagai jabatan fungsional

memberikan nasehat dan saran-saran untuk memperlancar atau mempermudah tugas maupun dalam pengambilan keputusan.

Berikut ini akan diuraikan secara ringkas mengenai struktur organisasi pada PT. Royal Tirta, sebagai berikut :

Komisaris

- a) Mengawasi pengelolaan perusahaan terhadap para Direksi, serta memberikan saran dan masukan terhadap Direksi.
- b) Mempunyai wewenang dalam memeriksa buku-buku dan dokumen perusahaan.
- c) Mempunyai wewenang untuk mengangkat dan memberhentikan Direktur setelah melalui proses dalam Rapat Komisaris.

Direktur

- d) Memimpin dan menyelenggarakan kegiatan perusahaan serta membantu kegiatan Dewan Komisaris.
- e) Bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang ditentukan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan, tanggung jawab yang harus dilaksanakan berupa :
 - Memimpin dan mengarahkan kegiatan perusahaan.
 - Mengkoordinasikan fungsi selama lini dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
 - Menentukan pengambilan keputusan terakhir yang bertujuan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

- Mewakili dan mengikat perusahaan, baik di dalam dan di luar, dalam segala hal, kejadian dan wewenang melakukan segala perbuatan pemilikan untuk dan atas nama perusahaan.
- Mengangkat seorang atau lebih kuasa hukum dan memberikan wewenang kepada mereka untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu.

Kepala Divisi Personalia

- a) Melakukan pengawasan dan pengendalian operasional kepegawaian dan umum.
- b) Melakukan fungsi administrasi kepegawaian dan perekrutan karyawan baru.
- c) Menentukan status kepegawaian, dan status gaji karyawan.
- d) Memberikan pengarahan secara aktif dalam melaksanakan peraturan pemerintah dibidang ketenagakerjaan.
- e) Memberikan pengarahan dan pembinaan terhadap karyawan.

Kepala Divisi Akunting dan Keuangan

1) Fungsi Bagian Keuangan :

- a) Bertanggung jawab membuat rencana / anggaran pendanaan perusahaan untuk periode tertentu.
- b) Menjalin hubungan baik dengan pihak pajak dan bank.
- c) Mengawasi, meneliti, menganalisa pelaksanaan anggaran serta mengkaji kelayakan penggunaan anggaran.
- d) Mengelola sumber dan penggunaan dana secara optimal untuk pelaksanaan operasi perusahaan.

- e) Mengkoordinir dan mengarahkan penyajian laporan manajemen untuk kepentingan pengambilan keputusan manajemen.

2) Fungsi Bagian Akunting :

- a) Merencanakan, mengkoordinir, mengevaluasi pembukuan proses produksi hingga penjualan dan saat penerimaan kas.
- b) Menganalisa laporan yang akan dimasukkan dalam buku jurnal.
- c) Melakukan pengarsipan terhadap slip-slip pembayaran.
- d) Melakukan pemeriksaan terhadap keakuratan data semua faktur yang masuk.
- e) Melakukan verifikasi terhadap pembuatan rekapitulasi gaji pegawai.
- f) Memastikan semua voucher dan faktur telah diperiksa dan dicap sebelum diarsipkan. Mencatat semua biaya/ pengeluaran yang terjadi, termasuk diantaranya adalah gaji karyawan.

Kasir

- a) Mengkoordinir, mengarahkan, mengevaluasi proses penerimaan hak dan pembayaran kewajiban kepada pihak lain.
- b) Menerima uang tunai dari Bagian Akunting dan Keuangan, menjaganya, mengkoordinir dan menyerahkan kepada karyawan sebagai pembayaran gaji/upah.

c) Menganalisa dan melaporkan kembali ke Bagian Akunting dan Keuangan mengenai penerimaan hak dan pembayaran kewajiban yang telah dilakukan.

d) Untuk lebih mempertegas keberadaan susunan struktur organisasi tersebut diatas, dapat diketahui orang-orang yang duduk sebagai pimpinan pada setiap organisasi perusahaan, yaitu :

- 1) Komisaris : Bapak Hadi Hartanto
- 2) Direktur : Ibu Tumsiah
- 3) Divisi Personalia : Ibu Irma Yulia
 - Bagian Gaji : Ibu Nining. S
 - Bagian Pencatatan waktu hadir : Ibu Novi
- 4) Divisi Akunting : Ibu Syafitri Fardian
 - Bagian Utang Usaha : Bapak Gunawarman
 - Bagian Piutang : Ibu Emi Suraetmi
 - Bagian Kasir : Bapak Tadeus. J
- 5) Divisi Produksi : Bapak M. Asfuad
- 6) Divisi Pemasaran : Bapak Suherman
 - Bagian Pembelian : Bapak Dedeh
 - Bagian Promosi : Bapak Teguh. K
 - Bagian Penjualan : Bapak Hasyim. S
- 7) Divisi Laboratorium : Bapak Hartanto

Dalam melakukan tanggung jawabnya masing-masing pimpinan/ kepala divisi ini dibantu oleh staf-staf ahli dan non ahli yang berpengalaman dan menguasai tugasnya masing-masing dalam kepengurusan manajemen perusahaan

4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

PT. Royal Tirta merupakan salah satu perusahaan industri yang bergerak dalam bidang produksi air minum mineral kemasan, seperti halnya perusahaan-perusahaan air minum mineral sejenis lainnya. PT. Royal Tirta juga memproduksi air minum mineral dalam bentuk kemasan gelas dan botol yang dikategorikan dalam small pack dan galon.

Kegiatan produksi dilakukan dalam lingkungan perusahaan PT. Royal Tirta, dimulai dari pengambilan air mentah di beberapa tempat yang telah ditentukan, selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap air tersebut oleh Divisi Laboratorium. Apabila air yang telah mengalami proses pemeriksaan dan pengujian tersebut telah ditetapkan layak untuk diproses selanjutnya, maka dimulai proses produksi dari penyulingan sampai menghasilkan air minum mineral yang sudah dikemas baik dalam kemasan gelas, botol dan gallon.

Hasil produksi yang telah dikemas dicantumkan kode dan batas tanggal kadaluarsanya oleh Bagian Gudang dengan persetujuan Divisi Laboratorium. Kecuali kemasan gallon, kemasan air minum mineral berupa gelas dan botol dimasukkan dalam kotak kardus, selanjutnya disimpan di gudang sebelum dipasarkan, penyimpanan

dan pengawasannya berada dibawah tanggung jawab Kepala Gudang.

Pada waktu pengambilan produk di gudang untuk dijual/dipasarkan harus mendapat izin dari Kepala Gudang melalui Bagian Administrasi Gudang. Sedangkan pada saat penjualan/pemasaran produk, Bagian Penjualan melaporkan ke Bagian Akunting untuk memperoleh *voucher* dan faktur penjualan.

Visi dan Misi Organisasi pada PT Royal Tirta.

Visi organisasi adalah : Menjadikan suatu perusahaan penyedia sekaligus penyuplai air mineral yang terbaik dan mampu menunjukkan bahwa air yang diolah merupakan kualitas terbaik.

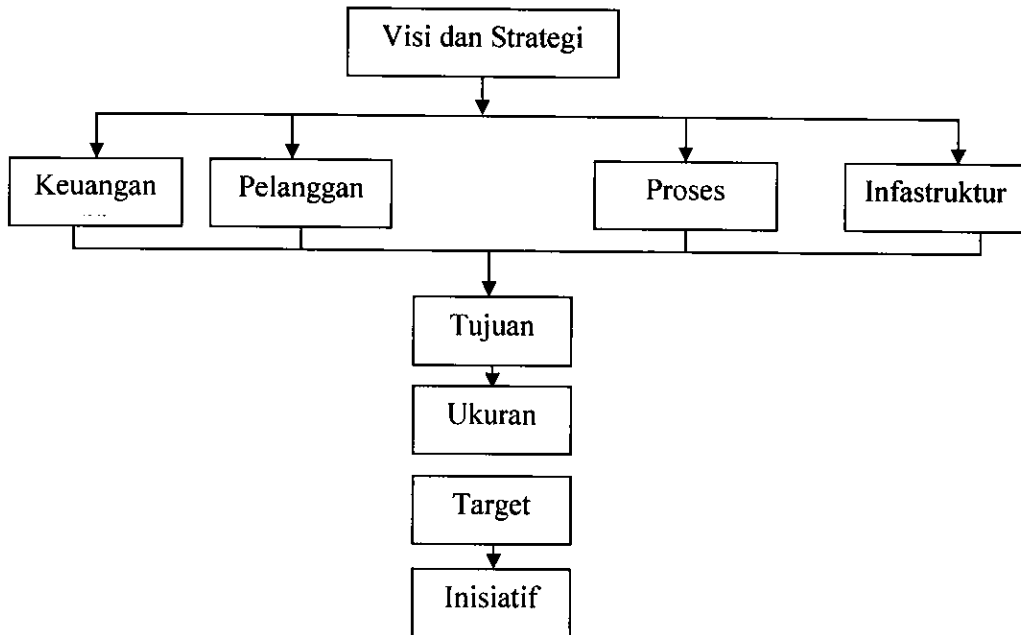
Sedangkan Misi Organisasi yang akan dijalankan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan adalah:

- Memberikan jasa pelayanan terbaik (*Frist Class Services*).
- Memberikan fasilitas terbaik (*Frist class Facilities*).
- Memberikan manajemen terbaik (*Frist Class Management*).

4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

4.2.1. Pelaksanaan *Balanced Scorecard* pada PT. Royal Tirta

Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintergarasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, strategi yang diterapkan PT Royal Tirta adalah sebagai berikut :



Gambar 6.
Strategi *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.1.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi mendefinisikan segmen pasar dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif keuangan yang terjadi di perusahaan meliputi:

1. Perputaran Kas

Kas merupakan aset perusahaan yang paling likuid dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam kegiatan operasional perusahaan sehari-hari, pengelolaan kas yang efisien dan efektif sangat

dibutuhkan bagi perusahaan. Pengumpulan kas yang lebih cepat akan menguntungkan perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh PT. Royal Tirta dalam pelaksanaan pengumpulan kas yaitu dengan cara membuka loket-loket pembayaran pada bank yang telah ditunjuk seperti BNI, BPD Jabar dan Lippobank. Pembayaran pada loket-loket tersebut hanya untuk rekening air yang ditagih antara tanggal 2-17 pada bulan yang bersangkutan. Penerimaan kas dari pelanggan akan masuk pada giro perusahaan yang ada pada masing-masing bank yang telah ditunjuk.

Perputaran kas yang terjadi pada PT. Royal Tirta dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5.
Produksi Air dan Penjualan Air
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
a. Penjualan	Rp. 12.359.638	Rp. 13.819.932	Rp. 16.534.497	Rp. 21.531.327
b. Rata-rata Kas	Rp. 670.282	Rp. 673.067	Rp. 1.078.568	Rp. 828.176
Perputaran Kas (a:b)	18,44 kali	20,53 kali	15,33 kali	26,00 kali
a, Jumlah Hari dlm 1 thn	360 hari	360 hari	360 hari	360 hari
b, Perputaran Kas	18,44 kali	20,53 kali	15,33 kali	26,00 kali
Periode Perputaran Kas (a:b)	19,52 kali	17,54 kali	23,48 kali	13,85 kali

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa perputaran kas tahun 2004 adalah paling baik yaitu sebesar 13,85 kali, hal ini ditunjukkan dengan periode perputaran kasnya lebih besar dari periode perputaran

piutang tahun 2001 sebesar 19,52 kali, tahun 2002 sebesar 17,54 kali dan tahun 2003 perputaran kas sebanyak 23,48 kali sehingga menunjukkan bahwa pengelolaan atas kas yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2004 telah berjalan dengan baik. Sedangkan perputaran kas dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, yaitu tahun 2001 sebanyak 18,44 kali, tahun 2002 sebanyak 20,53 kali, tahun 2003 sebanyak 15,33 kali dan tahun 2004 sebanyak 26 kali, hal ini menunjukkan bahwa kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik.

2. Perputaran Piutang

Sumber penerimaan kas PT. Royal Tirta adalah berasal dari pelunasan piutang dari pelanggan, karena sebagian besar penjualan yang dilakukan PT. Royal Tirta adalah penjualan kredit. Hal ini dapat dipahami karena penjualan air melalui saluran sambungan pipa ke rumah pelanggan. Tagihan kepada pelanggan setiap bulannya dihitung berdasarkan jumlah pemakaian air sebagai dasar penerbitan rekening air dikalikan tarif pemakaian air per m³.

Tabel 6.
Rasio Aktivitas
Tahun 2001-2004

Uraian / Tahun	2001	2002	2003	2004
a. Penjualan (dlm ribuan)	12.359.683	13.819.932	16.534.497	21.531.326
b. Rata-rata Piutang	1.842.368	1.952.106	2.277.890	2.611.824
Perputaran Piutang (a : b)	6,71	7,08	7,26	8,24
a, Jumlah Hari dlm 1 thn	360	360	360	360
b, Perputaran Piutang	6,71	7,08	7,26	8,24
Periode Perputaran Piutang (a:b)	53,65	50,85	49,59	43,69

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Perputaran piutang PT. Royal Tirta setiap tahunnya mengalami peningkatan, hal ini ditunjukkan oleh adanya periode perputaran piutang perusahaan yang semakin menurun setiap tahunnya.

Penjualan perusahaan tahun 2001 adalah sebesar Rp.12.359.683.000,- tahun 2002 sebesar Rp.13.819.932.000,- tahun 2003 sebesar Rp.16.534.497.000,- dan tahun 2004 adalah sebesar Rp.21.531.326.000,- Dengan demikian dapat diketahui bahwa persentase kenaikan penjualan PT. Royal Tirta tiap tahunnya sebagai berikut: dari tahun 2001 ke tahun 2002 sebesar 11,81 %, lalu dari tahun 2002 ke tahun 2003 sebesar 1,09 %, dan dari tahun 2003 ke tahun 2004 sebesar 30,22 %. Hal ini ditunjukkan bahwa periode perputaran dari tahun 2001 Sampai dengan tahun 2004 mengalami perputaran piutang yang lebih baik, yaitu tahun 2001 selama 54 hari, tahun 2002 selama 5 hari,

tahun 2003 selama 50 hari, tahun 2004 selama 44 hari, yang berarti periode perputaran piutang lebih cepat berputar menjadi kas jika di bandingkan dari tahun-tahun sebelumnya.

Sedangkan nilai piutang dari tahun 2001 sampai tahun 2004 mengalami kenaikan, yaitu tahun 2002 naik sebesar 109.738.000,- atau sebesar 5,95 %, tahun 2003 naik sebesar Rp. 325.784.000,- atau sebesar 16,68 %, dan tahun 2004 naik sebesar Rp. 333.934.000,- atau sebesar 14,65 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat mencairkan piutangnya, indikasi ialah ditunjukkan dengan lebih besar persentase dari kenaikan penjualan PT. Royal Tirta dari tahun 2001 sampai tahun 2004 dibandingkan dari persentase kenaikan piutang PT. Royal Tirta dari tahun ke tahun..

Sedangkan untuk periode perputaran piutang, setiap tahunnya menunjukkan angka yang bagus yaitu dengan adanya penurunan dari tahun 2001 sebanyak 53,65 hari hingga tahun 2004 menjadi 43,69 hari. Kondisi tersebut sudah sangat baik bila dilihat dari standar penilaian kinerja PT. Royal Tirta yang mensyaratkan jangka waktu penagihan terbaik sekitar 60 hari.

3. Perputaran Persediaan

Persediaan terdapat dalam aktiva lancar perusahaan terutama adalah persediaan bahan kimia dan pembantu serta bahan teknik yang merupakan persediaan yang akan digunakan dalam operasi PT. Royal Tirta untuk menghasilkan air minum.

Bahan baku perusahaan adalah air baku yang berasal dari alam. Selain itu dalam proses produksinya perusahaan memerlukan suku cadang dan alat-alat teknik yang termasuk ke dalam persediaan bahan instalasi yang khusus.

Tabel 7.
Persediaan
Tahun 2001-2004

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
a. Penjualan (dlm ribuan)	12,359,683	13,819,932	16,534,497	21,531,326
b. Rata-rata Persediaan	299,328	238,861	267,127	409,004
Perputaran Persediaan (a:b)	41.29	57.86	61.90	52.64
a. Jumlah Hari dlm 1 thn	360	360	360	360
b. Perputaran Persediaan	41.29	57.86	61.90	52.64
Periode Perputaran Persediaan (a:b)	8.72	6.22	5.82	6.84

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Perputaran persediaan pada PT. Royal Tirta telah berjalan dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari besarnya jumlah persediaan yaitu sebesar 9% dari total aktiva lancar. Perputaran persediaan PT. Royal Tirta meningkat disebabkan oleh peningkatan jumlah pelanggan setiap tahunnya.

Periode perputaran persediaan pada PT. Royal Tirta bergerak ke arah positif dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003. Hal ini ditunjukkan oleh semakin menurunnya periode perputaran persediaan dari tahun 2001 ke tahun 2003, hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata persediaan perusahaan cukup untuk digunakan dalam kegiatan operasionalnya. Sedangkan periode perputaran persediaan pada tahun 2004 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2003, yaitu menjadi 6,84 kali sehingga dapat dikatakan periode perputaran persediaan tahun 2004 adalah kurang baik.

4. Perputaran Modal Kerja.

Modal kerja mempunyai arti sebagai investasi yang dilakukan oleh PT. Royal Tirta untuk menjalankan kegiatan usahanya.

Tabel 8.
Rasio Perputaran Modal Kerja
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian	2001	2002	2003	2004
a. Penjualan	12,359,638	13,819,932	16,534,497	21,531,327
b. Aktiva Lancar	3,696,025	4,445,829	5,305,765	7,230,541
c. Hutang Lancar	4,290,303	3,852,253	4,556,646	6,222,982
Perputaran Modal Kerja {a:(b-c)}	-	23	22	21

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perputaran modal kerja pada PT. Royal Tirta setiap tahunnya mengalami penurunan dari tahun 2002 sebesar

23 kali dan pada tahun 2004 menjadi 21 kali, hal ini menunjukkan bahwa modal kerja perusahaan masih cukup baik.

5. Tingkat Profitabilitas pada PT. Royal Tirta

Dalam mengukur tingkat profitabilitas perusahaan mempergunakan *Gross Profit Margin*, yaitu dapat mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memperoleh laba lebih baik dalam hubungannya dengan penjualan, asset maupun laba bagi modal sendiri. *Net Profit Margin*, dengan membandingkan antara laba setelah pajak dibagi penjualan. *Return On Investment (ROI)*, yaitu dengan membandingkan antara laba setelah pajak dibagi dengan total aktiva, dan yang terakhir adalah *Return On Equity (ROE)*, yaitu laba setelah pajak dibagi modal sendiri.

(a) *Gross profit margin*

$$\frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 9.
Rasio Marjin Laba Kotor
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
Penjualan	12.359.638	15.838.221	16.534.497	21.531.327
Harga Pokok Penjualan	6.825.433	7.424.217	8.580.070	9.891.097
Gross Profit Margin	44,78	53,12	48,11	54,06

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *Gross Profit Margin* mengalami peningkatan setiap tahunnya, tahun 2001 sebesar 44,78 dengan demikian setiap rupiah pendapatan menghasilkan keuntungan kotor sebesar Rp 0,4478, tahun 2002 sebesar 53,12 maka dari setiap rupiah pendapatan menghasilkan keuntungan kotor sebesar Rp 0,5312, tahun 2003 sebesar 48,11 hal ini berarti dari setiap rupiah pendapatan menghasilkan keuntungan kotor sebesar Rp 0,4811, dan tahun 2004 sebesar 54,06 ini berarti dari setiap rupiah pendapatan menghasilkan keuntungan kotor sebesar Rp 0,5406. Dengan uraian data diatas, maka menunjukkan bahwa kegiatan operasional perusahaan telah berjalan dengan baik.

(b) *Net profit margin*

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 10.
Rasio Marjin Laba Bersih
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
Laba Setelah Pajak	405.322	810.102	2.189.640	2.944.293
Penjualan	12.359.638	15.838.221	16.534.497	21.531.327
Net Profit Margin	3,28	5,11	13,24	13,67

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *Net Profit Margin* mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal

ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan kegiatannya usahanya dengan baik dan penjualan perusahaan mengalami peningkatan dari tahun 2001 sampai tahun 2004.

(c) *Return On Investment*

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 11.
Tingkat Pengembalian Investasi
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
Laba Setelah Pajak	405.322	810.102	2.189.640	2.944.293
Total Aktiva	56.183.353	55.331.178	55.810.780	58.181.335
Return On Investment	0,72	1,46	3,92	5,06

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *Return on Investment* setiap tahunnya mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa total aktiva mengalami peningkatan dari Rp 56.183.353.000,- pada tahun 2001 dan menjadi Rp 58.181.335.000,- pada tahun 2004, sehingga perusahaan dapat mengembalikan investasi atau pengembalian aktiva atas kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

(d) *Return On Equity*

$$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 12.
Pengembalian Ekuitas
Tahun 2001-2004
(dalam ribuan)

Uraian/ Tahun	2001	2002	2003	2004
Laba Setelah Pajak	405.322	810.102	2.189.640	2.944.293
Modal Sendiri	19.322.967	20.028.147	19.726.754	20.634.802
Return On Equity	2,10	4,04	11,10	14,27

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *Return on Investment* setiap tahunnya mengalami peningkatan setiap tahunnya, dari tahun 2001 hanya 2,10% dan pada tahun 2004 menjadi 14,27%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memanfaatkan kontribusi pemilik dengan efektif dengan penggunaan sumber-sumber lain dengan lebih efektif.

4.2.1.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, PT Royal Tirta membagi 5 kelompok pengukuran pelanggan, yaitu:

- 1) Pangsa Pasar (*market share*)
- 2) Retensi Pelanggan (*customer retention*)
- 3) Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*)
- 4) Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*)
- 5) Kemampulabaan Pelanggan (*customer profitability*)

Langkah-langkah yang diterapkan PT. Royal Tirta untuk memuaskan pelanggan:

1. Melakukan pemenuhan pemesanan secara tepat waktu, sesuai dengan yang diinginkan pelanggan, dan berusaha

agar tidak ada pesanan yang tertunda, yaitu setiap pesanan dapat dilayani dengan sebaik-baiknya.

2. Meningkatkan pangsa pasar, yaitu mencari pelanggan baru agar permintaan air meningkat.
3. Meningkatkan kepuasan pelanggan, yaitu perusahaan melakukan survei terhadap pelanggan lama dan baru mengenai keluhan pelanggan yang negatif.
4. Menjaga persepsi pelanggan, yaitu pelanggan lama tetap menjadi prioritas bagi PT. Royal Tirta walaupun banyak pelanggan baru yang menjadi konsumen bagi PT. Royal Tirta, dengan cara memberi pelayanan yang terbaik kepada para konsumennya.
5. Menjaga loyalitas pelanggan, yaitu menjaga para pelanggan lama yang telah membeli air secara berulang-ulang dan mendorong mereka agar memberikan referensi kepada para pelanggan baru mengenai mutu produk PT. Royal Tirta.
6. Perusahaan bersikap tegas terhadap segala keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan hanya berhenti di front liner, tetapi harus diselesaikan dengan sebaik-baiknya hingga ke tingkat yang paling memuaskan.
7. Mencoba melakukan interaktif diantara seluruh karyawan dalam hal ide untuk meningkatkan kepuasan konsumen, dan sekaligus sebagai proses pembelajaran bagi karyawan.

Tujuan dari kelima kelompok tersebut adalah untuk mengukur proposisi nilai pelanggan (*measuring customer value proposition*). Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proposisi nilai adalah:

- Atribut produk/jasa (*Production/service attribute*)
- Hubungan pelanggan (*Customer relationship*)
- Citra dan reputasi (*Image and reputation*)

Dalam memuaskan pelanggannya, PT. Royal Tirta menerapkan langkah-langkah yang kesemuanya berhubungan langsung dengan konsumen, seperti pelayanan yang baik, serta saluran distribusi yang kesemuanya untuk kepentingan konsumen.

Kegiatan pemasaran / penjualan produk oleh PT. Royal Tirta dibagi atas dua macam :

Pertama : Memasarkan produk dengan mengantarkan langsung air kepada pelanggan melalui pipa yang tersambung langsung ke rumah pelanggan sesuai dengan pesanan pelanggan pada waktu yang telah disepakati kedua belah pihak.

Kedua : Dengan menerima para pelanggan yang memesan langsung ke perusahaan dalam jumlah yang besar. Beberapa konsumen yang menjadi

pelanggan PT. Royal Tirta seperti toko, rumah makan, swalayan / supermarket, kantor-kantor dan usaha katering.

Berikut ini adalah data perkembangan penjualan air serta pelanggan PT. Royal Tirta tahun 2001 – 2004.

Tabel 13.
Perkembangan Penjualan Air dan Pelanggan.

Uraian	2001	2002	2003	2004
Penjualan Air (dlm milyar)	12.359.638	13.819.932	16.534.497	21.531.327
Perubahan kenaikan (%)	8,6	11,8	19,6	30,2
Vol. Penjualan Air (M ³)	14.668.157	16.350.878	18.192.206	19.564.787
Perubahan Kenaikan (%)	7,32	11,47	11,47	7,52
Jumlah Pelanggan (SL)	41.412	45.268	52.072	56.439
Perubahan Kenaikan (%)	7,67	7,67	15,1	8,39

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk.

Dari data di atas dapat diperoleh keterangan bahwa realisasi dari pendapatan penjualan air pada tahun 2001 sebesar 10,31% di bawah anggaran. Namun bila dibandingkan dengan tahun 2000 maka terdapat peningkatan sebesar 8,6%, hal ini dikarenakan bertambahnya jumlah planggan pada tahun 2002, 2003 dan 2004. Pendapatan dari penjualan air setiap tahunnya meningkat masing-masing 11,8%, 19,6% dan 30,2%, serta untuk data yang lainnya dapat di lihat pada tabel 2.

Perspektif Pelanggan	
Ukuran Kinerja	Target Perubahan
Kepuasan Pelanggan	+
Jumlah Konsumen	-
Pangsa Pasar	+
Kembalian Investasi	-
Persentase Pelanggan lama (dari tahun sebelumnya)	+
Jumlah Pelanggan baru	+

Sumber : PT. Royal Tirta

4.2.1.3. Perspektif Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didisain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Proses bisnis internal terbagi atas inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Proses Inovasi

Dalam hal ini PT. Royal Tirta meningkatkan keterampilan dalam bidang manufakturnya, yaitu proses produksi air dengan menggunakan mesin dan teknologi

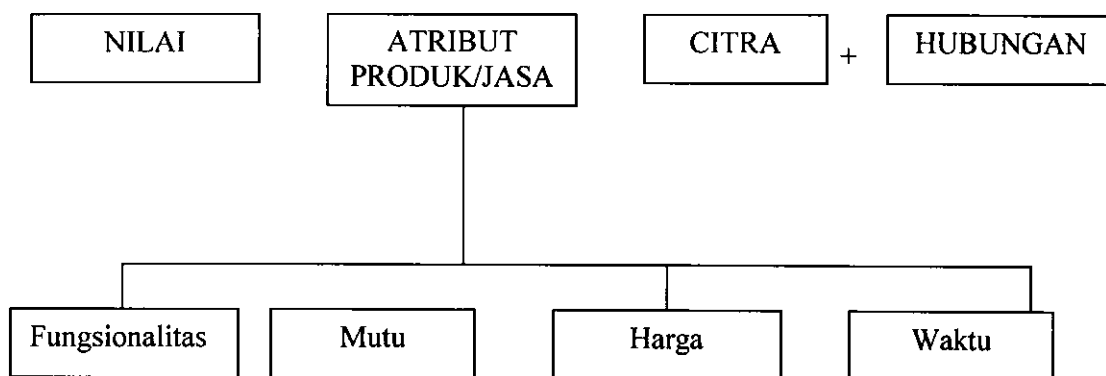
yang canggih sehingga air minum yang dihasilkan lebih higienis dari tahun-tahun sebelumnya.

2. Proses Operasi

Dalam hal ini PT. Royal Tirta meningkatkan waktu siklus operasinya, yaitu meningkatkan (efisiensi) dalam waktu pemrosesan air minum dan waktu penyimpanan air di gudang semakin cepat (artinya air minum tidak banyak tertumpuk di gudang sehingga masa kadaluarsa air minum tetap terjaga dengan baik), karena waktu pemindahan dari gudang ke konsumen semakin cepat meningkat. Apabila air minum yang tidak laku terjual dan mendekati masa kadaluarsa (minimal satu bulan kemudian) maka bagian pemasaran melakukan tarik produk dari agennya.

3. Proses Pelayanan Garansi

Dalam hal ini PT. Royal Tirta melakukan garansi terhadap air minum, yaitu jika segel tutup botol rusak/cacat sebelum air tersebut dibeli konsumen, dan apabila air minum terlihat keruh (adanya bakteri air), maka PT. Royal Tirta menggantikan dengan yang baru, sehingga kualitas air minum yang dijual tetap terjaga.



Model Generik PT Royal Tirta dalam Pengimplementasian Proposisi Nilai Pelanggan

Dalam perspektif bisnis intern, perusahaan harus mengidentifikasi proses intern yang penting dan harus dilakukan oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya, karena proses intern tersebut menghasilkan ialah yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan kembalian (*return*) yang diharapkan oleh para pemegang saham. Perbedaan pokok antara pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja adalah dalam memonitor dan memperbaiki proses bisnis intern yang sama sekali baru yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan.

Perspektif Proses Bisnis Internal	
Ukuran Kinerja	Target Perubahan
Persentase Penjualan dari produk baru	+
Waktu untuk mengenalkan produk baru ke pasar	-
Persentase respon terhadap telpon pelanggan dalam 20 detik	+
Persentase Pengiriman tepat waktu	+
Selisih biaya standar tidak menguntungkan	-
Persentase produk cacat terhadap total Produk	+
Siklus waktu pengiriman	-
Efisiensi siklus manufaktur	+
Biaya kualitas	-
Waktu setup	-
Jarak waktu antara telpon pelanggan dan reparasi produk	-
Persentasi keluhan pelanggan ditangani pada kontak pertama	+
Waktu untuk menanggapi klaim pelanggan	-

Sumber : PT. Royal Tirta Tbk

4.2.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki tiga tujuan utama: peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran, dan peningkatan kemampuan sistem informasi.

a. Kemampuan pegawai

Tiga pengukuran utama bagi kemampuan pegawai adalah tingkat kepusan pegawai, persentase pergantian

pegawai, dan produktivitas pegawai seperti pendapatan per pegawai PT. Royal Tirta. Bentuk ukuran yang mudah atau penggerakan kinerja untuk kemampuan pegawai adalah jam pelatihan dan rasio strategi cakupan pekerja.

b. Motivasi, Pemberdayaan, dan Pesejajaran Pegawai

Seharusnya tidak hanya memiliki keahlian yang diperlukan, namun juga memiliki kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menggunakan keahlian tersebut secara efektif. Jumlah saran per pegawai dan jumlah yang dilaksanakan per pegawai adalah kemungkinan ukuran motivasi dan pemberdayaan. Saran per pegawai memberikan ukuran tingkat keterlibatan pegawai, sedangkan saran per pegawai yang diimplementasikan menandakan kualitas partisipasi pegawai. Ukuran kedua juga menandakan apakah saran para pegawai dianggap serius atau tidak.

Kemampuan sistem informasi. Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu pada pegawai sehingga mereka dapat memperbaiki dan secara efektif melaksanakan proses baru.

Ukuran seharusnya memperhatikan ketersediaan informasi strategis. Sebagai contoh, kemungkinan ukuran meliputi persentase proses dengan kemampuan

respon dalam waktu nyata dan persentase pegawai menghadapi pelanggan dengan akses online ke informasi pelanggan dan produk.

4.2.2. Penilaian Kinerja Berdasarkan Tolok Ukur yang diterapkan pada PT. Royal Tirta

Dalam menentukan kinerja keuangan PT. Royal Tirta telah melakukan estimasi. Hal ini terlihat dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP tahunan dijabarkan dalam 12 bulan, setelah RKAP awal dibuat, usulan RKAP diajukan kepada Badan Pengawas untuk mendapatkan persetujuan.

Jika RKAP yang diajukan tersebut tidak disetujui atau diminta untuk melakukan perbaikan dan perubahan, maka RKAP tersebut direvisi kembali untuk mendapatkan persetujuan. Penyusunan RKAP ini telah memperhatikan anggaran dan realisasi tahun-tahun sebelumnya.

RKAP dibuat dengan mempertimbangkan pada kebijakan-kebijakan perusahaan. Diantara kebijakan yang ada adalah mengenai aktiva lancar dan kewajiban lancar. Agar memperoleh jumlah yang optimal untuk modal kerja dan perusahaan perlu memperhatikan siklus operasionalnya. Siklus operasi perusahaan selama 48 hari, yaitu produksi air distribusi air pencatatan meter air penagihan serta pembayaran rekening air.

Dalam menentukan kinerja keuangan perusahaan harus menentukan berapa besarnya perusahaan, aktivitas perusahaan,

ketersediaan kredit dan sikap terhadap resiko yang harus dipertimbangkan.

1. Besarnya Perusahaan

Perusahaan membuat kebijakan untuk menyesuaikan kebutuhan dana dengan memperluas daerah pelayanan serta memperbanyak pelanggan untuk biaya operasional unit-unit pelayanan. Jumlah daerah pelayanan sampai dengan tahun 2004 sebanyak 956.824 pelanggan, sedangkan jumlah yang dapat dilayani hanya 529.472 pelanggan yaitu dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2004 atau sebanyak 55,34% dari jumlah pelanggan.

2. Aktivitas Perusahaan

Perusahaan telah mempertimbangkan dalam menentukan kebutuhan modal kerja. Penyediaan air bersih merupakan aktivitas perusahaan yang utama, maka kualitas, kuantitas dan kotinuitas produksi air terus ditingkatkan oleh perusahaan.

Tabel 14.
Produksi Air dan Penjualan Air
Tahun 2001-2004
(dalam M³)

Uraian/ Tahun	Produksi Air	Penjualan Air	%
2001	22,240,893	14,668,157	65.95
2002	24,022,377	16,350,878	68.07
2003	26,805,263	18,196,206	67.88
2004	28,587,050	19,564,787	68.44
Total	101,655,583	68,780,028	67.66

Sumber : PT. Royal Tirta

Dalam waktu 4 tahun (2001-2004) perusahaan telah memproduksi air sebanyak 101.655.583 M³ air bersih. Penjualan

yang dilakukan oleh PT. Royal Tirta setiap tahunnya mengalami peningkatan seperti yang tercantum dalam tabel berupa.

PT Royal Tirta menggunakan tolok ukur dengan rasio rentabilitas, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, perputaran kas, perputaran piutang, perputaran persediaan, perputaran modal kerja dan tingkat profitabilitas. Kinerja perusahaan selama 4 tahun terakhir mencapai prestasi sebagai berikut:

1. Rasio Rentabilitas

Dalam jangka waktu 4 tahun terakhir rasio rentabilitas meningkat dari 2.09% tahun 2001, menjadi 4.04% tahun 2002, menjadi 11.09% tahun 2003. Tahun berikutnya menunjukkan kinerja perusahaan yang lebih baik dari tahun sebelumnya, rasio rentabilitas 2004 sebesar 11,51% dan hal ini juga menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Tabel 15.
Rasio Rentabilitas PT. Royal Tirta

	2001	2002	2003	2004
Laba Sesudah Pajak	405.322.144.25	810.101.782.12	2.189.640.258.60	2.944.293.202.69
Total Modal	19.322.967.210.98	20.028.147.658.04	19.728.754.378.32	20.634.802.363.13
Rasio Rentabilitas	2.09%	4.04%	11.09%	14.26%

Kenaikan rasio rentabilitas ini disebabkan karena pertumbuhan laba sesudah pajak lebih tinggi dari tingkat pertumbuhan modal. Tetapi pada rasio ini modal yang diperhitungkan untuk menghitung rentabilitas hanyalah modal berkerja dalam perusahaan saja. Dengan demikian apabila ada modal yang

ditanamkan dalam perusahaan lain modal tersebut tidak diperhitungkan.

Tabel 16.
Tingkat Pertumbuhan Rasio Rentabilitas
PT. Royal Tirta

	2001	2002	2003	2004
Laba Sesudah Pajak	405.322.144.25	810.101.782.12	2.189.640.258.60	2.944.293.202.69
Total Modal	19.322.967.210.98	20.028.147.658.04	19.728.754.378.32	20.634.802.363.13
Tingkat Pertumbuhan Laba Sesudah Pajak		99.86%	170.29%	93.15%
Tingkat Pertumbuhan Modal		+3.64%	-1.49%	4.59%

Pada tahun 2004 tingkat pertumbuhan laba sesudah pajak mengalami peningkatan menjadi 93.15%, dan begitu juga dengan pertumbuhan modal yang meningkat menjadi 4.59%

2. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas pada tahun 2004 kurang mengalami peningkatan sebesar 116.19% dari 116.4 untuk tahun 2003 ini menunjukkan perusahaan sudah lebih baik dari tahun sebelumnya.

Tabel 17.
Tabel Rasio Likuiditas

	2001	2002	2003	2004
Aktiva Lancar	3.696.025.234.70	4.445.828.482.43	5.305.765.974.51	7.230.541.300.47
Hutang Lancar	4.290.303.261.89	3.852.283.965.15	4.556.616.915.73	6.222.982.813.87
Rasio Likuiditas	86,14%	115,40%	116,44%	116,19%

Kenaikan rasio likuiditas pada pada tahun 2003 ini disebabkan karena kenaikan atau tingkat pertumbuhan aktiva lancar lebih tinggi dari pada kenaikan hutang lancar.

Tabel 18.
Tingkat Pertumbuhan Likuiditas PT Royal Tirta

	2001	2002	2003	2004
Laba Sesudah Pajak	405.322.144.25	810.101.782.12	2.189.640.258.60	2.944.293.202.69
Total Modal	19.322.967.210.98	20.028.147.658.04	19.728.754.378.32	20.634.802.363.13
Tingkat Pertumbuhan Aktiva Lancar		20.28%	19.34%	36.27%
Tingkat Pertumbuhan Hutang Lancar		-10.20%	18.28%	36.57%

Tingkat kenaikan aktiva lancar ini disebabkan karena naiknya pendapatan dari produk pendapatan yang diterima dimuka. Pada dasarnya masalah likuiditas adalah berhubungan dengan masalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang segera dipenuhi, namun suatu perusahaan yang mempunyai "kekuatan membayar" belum tentu dapat memenuhi segala kewajiban atau hutang jangka pendek dan jangka panjang yang segera dipenuhi.

3. Rasio Solvabilitas

Dalam jangka waktu 4 tahun terakhir rasio solvabilitas mengalami kenaikan dari +154.11 untuk tahun 2001 naik menjadi +160.41% untuk tahun 2002 naik menjadi +164.67% dan +68.14% untuk 2004. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menunjukkan hal positif.

Tabel 19.
Rasio Solvabilitas
Tahun 2001-2004

	2001	2002	2003	2004
Total Aktiva	56.183.352.987.41	55.330.919.558.91	55.810.760.492.28	58.181.335.385.74
Total Hutang	36.455.063.650	34.492.929.050	33.892.365.880	34.602.239.810
Rasio Solvabilitas	+154,11%	+160,41%	164,67%	+168,14%

Sumber : PT. Royal Tirta

	2001	2002	2003	2004
Tingkat Pertumbuhan Aktiva		-1.51%	+0.68%	+424%
Tingkat Pertumbuhan Hutang		-5.38%	-1.74%	+209%

Dari seluruh komponen pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan belum dapat menunjukkan hasil peningkatan yang diinginkan, karena dalam hal ini perusahaan kurang mempertimbangkan proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan karyawan yang sebenarnya dapat menghasilkan keuntungan yang optimal bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengukuran yang hanya dengan menggunakan rasio keuangan memiliki kekurangan-kekurangan, yaitu:

- 1) Penilaian kinerja hanya berdasarkan laporan keuangan saja dan tidak mengukur harta tidak berwujud (*tangible asset*)
- 2) Pendekatan yang hanya dengan menggunakan rasio keuangan tidak akan mampu menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya fokus pada ukuran keuangan saja

- 3) Penilaian kinerja lebih menggambarkan pada paroses bisnis internal perusahaan dan kondisi pada saat itu saja. Proses bisnis internal terdiri atas tiga proses utama, karena dengan ketiga proses ini maka pengambilan keputusan yang bertujuan jangka panjang akan dapat tercapai
- 4) Tidak terukurnya seberapa besar kenaikan pelanggan dan berapa besar pelanggan yang pindah ke produsen lain. Hal ini dikarenakan perusahaan kurang memperhatikan tingkat kepuasan pelanggan yang loyal pada perusahaan

Dengan adanya kekurangan-keurangan pada rasio keuangan ini akan berakibat pada pengambilan keputusan manajemen yang tidak tepat dengan tuntutan lingkungan bisnis akan berakibat buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena sistem pengambilan keputusan yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

4.2.3. Peranan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja pada PT Royal Tirta

PT Royal Tirta merupakan perusahaan memproduksi air mineral untuk mencapai visi perusahaan adalah:

- Memberikan jasa pelayanan terbaik (*Frist Class Services*).
- Memberikan fasilitas terbaik (*Frist class Facilities*).

Memberikan manajemen terbaik (*Frist Class Management*) sehingga mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan aman.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka PT Royal Tirta perlu melakukan pengendalian. Perusahaan melakukan hal ini dapat mengetahui sejauh mana ketepatan pengembalian keputusan dalam pencapaian target yang telah ditentukan. Peningkatan kinerja PT Royal Tirta yang hanya terfokus pada kinerja keuangan tidak akan mampu memberikan informasi tentang pengambilan keputusan dalam pencapaian target yang telah ditentukan.

Pengambilan keputusan tidak hanya ditentukan oleh beberapa besar keuntungan yang diraih oleh perusahaan saja tapi bagaimana perusahaan mampu mengantisipasi kebutuhan pelanggan pada masa yang akan datang serta bagaimana pula mempertahankan kesetiaan konsumen terhadap perusahaan. Strategi yang tepat akan dapat membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. *Balanced Scorecard* memberikan solusi untuk menjawab kesulitan manajemen dalam pengambilan keputusan, sebab penilaian dengan *Balanced Scorecard* tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan saja tetapi juga pada kinerja non keuangan. Dengan melakukan penilaian yang seimbang maka diharapkan pengambilan keputusan tepat pada sasaran yang telah ditentukan.

Dalam pengambilan keputusan diperlukan serangkaian keputusan yang strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Keputusan tersebut mencakup beberapa bagian perusahaan atau keseluruhan komponen perusahaan. Oleh karena itu, biasanya

hanya manajemen puncaklah yang memiliki perspektif luas dan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan.

2. Keputusan tersebut memerlukan pemerolehan dan pengalokasian sumber daya yang cukup besar (baik sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik).
3. Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang saling mendukung. Hubungan perspektif ini diharapkan dapat mendorong PT Royal Tirta lebih maju. Hubungan antara keempat perspektif ini dapat kita lihat pada penjelasan berikut :

1. Perspektif keuangan, dengan loyalitas pelanggan yang tinggi akan mengakibatkan tingkat pendapatan tinggi dan juga akan dapat menekan biaya. Keputusan yang diambil oleh perusahaan berkaitan dengan perspektif keuangan adalah perbaikan secara khusus yang berhubungan dengan keuntungan atau laba dan pertumbuhan usaha.
2. Perspektif pelanggan, perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya agar berhasil, maka untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah adalah kemampulabaan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan pada perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan sasaran perusahaan dengan perspektif pelanggan ini, dimana dengan terpenuhinya pelanggan maka akan menguntungkan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam hal ini terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal. Keputusan yang diambil PT Royal Tirta berkaitan dengan perspektif ini adalah mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas produk serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk tujuan intensif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawannya, karena kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan dan tanggapan terhadap situasi.

Keunikan ROI, loyalitas pelanggan yang setia, pengoptimalan pemanfaatan asset-asset dan karyawan yang memiliki kemampuan serta motivasi yang tinggi pula akan dapat membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja PT Royal Tirta.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- 1) *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi mendefinisikan segmen pasar dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif keuangan yang terjadi di perusahaan meliputi: Perputaran Kas, Perputaran Piutang, Perputaran Persediaan, Perputaran Modal Kerja, dan Tingkat Profitabilitas Pada PT. Royal Tirta.

Perspektif Pelanggan, PT Royal Tirta membagi 5 kelompok pengukuran pelanggan, yaitu: Pangsa Pasar (*market share*), Retensi Pelanggan (*customer retention*), Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*), Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*), dan Kemampuan Pelanggan (*customer profitability*).

Perspektif Bisnis Internal. Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Perspektif ini harus didisain dengan hati-hati

oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki tiga tujuan utama: peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran, dan peningkatan kemampuan sistem informasi.

- 2) Dalam menentukan kinerja keuangan PT. Royal Tirta telah melakukan estimasi. Hal ini terlihat dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP tahunan dijabarkan dalam 12 bulan, setelah RKAP awal dibuat, usulan RKAP diajukan kepada Badan Pengawas untuk mendapatkan persetujuan. PT Royal Tirta menggunakan tolok ukur dengan rasio rentabilitas, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, perputaran kas, perputaran piutang, perputaran persediaan, perputaran modal kerja dan tingkat *profitabilitas*.

Perputaran modal kerja pada PT. Royal Tirta selama 4 tahun terakhir dalam menunjang operasi perusahaan sudah meningkat, disebabkan karena perputaran kas, perputaran piutang, perputaran persediaan dan perputaran modal kerja yang terjadi selama 4 tahun tersebut telah berjalan dengan efisien dan efektif.

Tingkat *profitabilitas* yang dicapai PT. Royal Tirta mengalami peningkatan dan penurunan dalam pos-pos aktiva lancar. Kas mengalami penurunan, hal tersebut diakibatkan perusahaan menginvestasikan kasnya pada investasi jangka pendek, dimana investasi jangka pendek mengalami kenaikan. Piutang usaha secara umum tiap tahun mengalami

kenaikan, dengan adanya peningkatan pelanggan pada tahun 2003 mengakibatkan persentase piutang dalam aktiva lancar dari tahun sebelumnya.

Pengaruh perputaran modal kerja terhadap *profitabilitas* pada PT. Royal Tirta sangat berpengaruh karena laba terhadap modal kerja pada setiap tahun mengalami peningkatan. Semakin tinggi perputaran modal kerja mengindikasikan bahwa modal kerja untuk operasional rendah namun demikian semakin tinggi perputaran modal kerja, maka sedikit dana yang tertanam sehingga memungkinkan perusahaan meningkatkan labanya

- 3) Peranan *Balanced Scorecard* pada PT Royal Tirta sangat penting bagi manajemen untuk membantu dalam pengambilan keputusan, sebab dalam *Balanced Scorecard* aspek keuangan dan non keuangan tercermin dalam setiap perspektif pengukuran dalam pengambilan keputusan. Perspektif pengukuran ini memiliki keterkaitan antara perspektif yang satu dengan yang lain sehingga dapat dikatakan bahwa pencapaian kinerja keuangan dipengaruhi oleh kinerja non keuangan, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* maka diharapkan pengambilan keputusan dapat benar-benar menghasilkan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2 Saran

Dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Perlu ditetapkan kebijakan yang lebih jelas mengenai penetapan jumlah kebutuhan modal kerja yang diperlukan oleh perusahaan sehingga perusahaan tidak kehilangan kesempatan untuk menambah profitabilitas disebabkan oleh kekurangan modal kerja dalam menjalankan operasinya.
2. Dalam mengelola piutang sebaiknya perusahaan meninjau kembali berapa idealnya jumlah atau perbandingan piutang dengan kas dan juga persediaan bahan operasi, sehingga pengelolaan piutang lebih optimal. Mengingat PT. Royal Tirta melakukan penjualan secara kredit, maka piutang usaha yang terjadi dalam perusahaan adalah pendapatan yang paling utama dalam perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arief Suadi. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta
- Amin Widjaja Tunggal 2005. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Haverindo.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan 1. BPFE Yogyakarta.
- Blocher Edward J., Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin. 2001. *Manajemen Biaya*. Edisi 1. Alih bahasa oleh: Susty Ambarriani. Salemba Empat. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2001. *human resousces Management*. Seven Edition. Alih bahasa oleh Beyamin Molan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Prenhalindo, Jakarta.
- Eddy Herjanto. 2007. *Manajemen Oprasi*. Edisi Ketiga. Cetakan 6. PT. Grasindo, Jakarta.
- George and Wood, Wiliam S. 2000. *Information System of Accounting* diterjemahkan oleh Amir Abadi Yusuf dan Rudi tambunan. Buku Dua Salemba, Jakarta.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2004. *Management Accounting*. Edisi 7. Alih bahasa oleh Dewi Fitriasari dan deny Arnos Kwary. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Herbert A. Simon. 2004. *Pengantar Manajemen*. Edisi kedua. Cetakan kedua. Alih bahasa oleh Amirulah Haris Budiyono. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2002. *Standar Akuntansi Keuangan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kamarudin Ahmad. 2005. *Akuntansi Manajemen: Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Krismiaji. 2002. *Dasar-dasar Akuntansi Manajemen*. Cetakan 1. APP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Letricia Gayle Rayburn. 1999. *Akuntansi Biaya: Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Biaya*. Edisi 6. Alih Bahasa: Alfonsus Sirait.. Cetakan 1. Erlangga, Jakarta.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2000. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Cetakan Kedua. Penerbit PT. Gunung Agung Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

- Mulyadi dan Jhony Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 1. Aditya Media, Yogyakarta.
- Ray H. Garrison dan Eric W. Noreen. 2000. *Management Accounting*. Buku 1. Alih bahasa: A. Totok Budisantoso. Salemba Empat. Jakarta.
- Robert S. Kaplan, dan David P. Northon. 2000. *Balanced Scorecard*. Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla. Erlangga Jakarta.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Penerjemaah: F. X. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat. Jakarta.
- Robert N. Anthony, John Dearden and Northon M. Bedford. 2000. *Management Control System*. Edisi 5. Alih bahasa oleh Agus Maulana. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. PT. Grasindo, Ikapi. Jakarta.
- Rizky Dermawan. 2004 *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Cv. Alfabeta. Bandung.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan keempat, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti. 2004. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Empat. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Yaslis Ilyas. 2000. *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Badan Penerbit FKM UI, Depok
- Herry Darwanto. 2007. *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah*. www.bappenas.go.id. diakses 15/04/2007.

PT. **ROYAL**[®]
TIRTA

DRINKING WATER PRODUCER

Jl. Mercedes No. 251 Desa Cicadas - Gunung Putri - Bogor Telp. (021) 8670334, 8670950-51 Fax. : (021) 8670951

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syafitri Fardian
Jabatan : Ka. Accounting
Perusahaan : PT. ROYAL TIRTA
Alamat : Jln. Mercedes No. 251 Desa Cicadas Gunung Putri – Bogor

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Rico Adi Panatta
NRP : 022100142
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Universitas : Universitas Pakuan – Bogor

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan makalah seminar dengan judul :

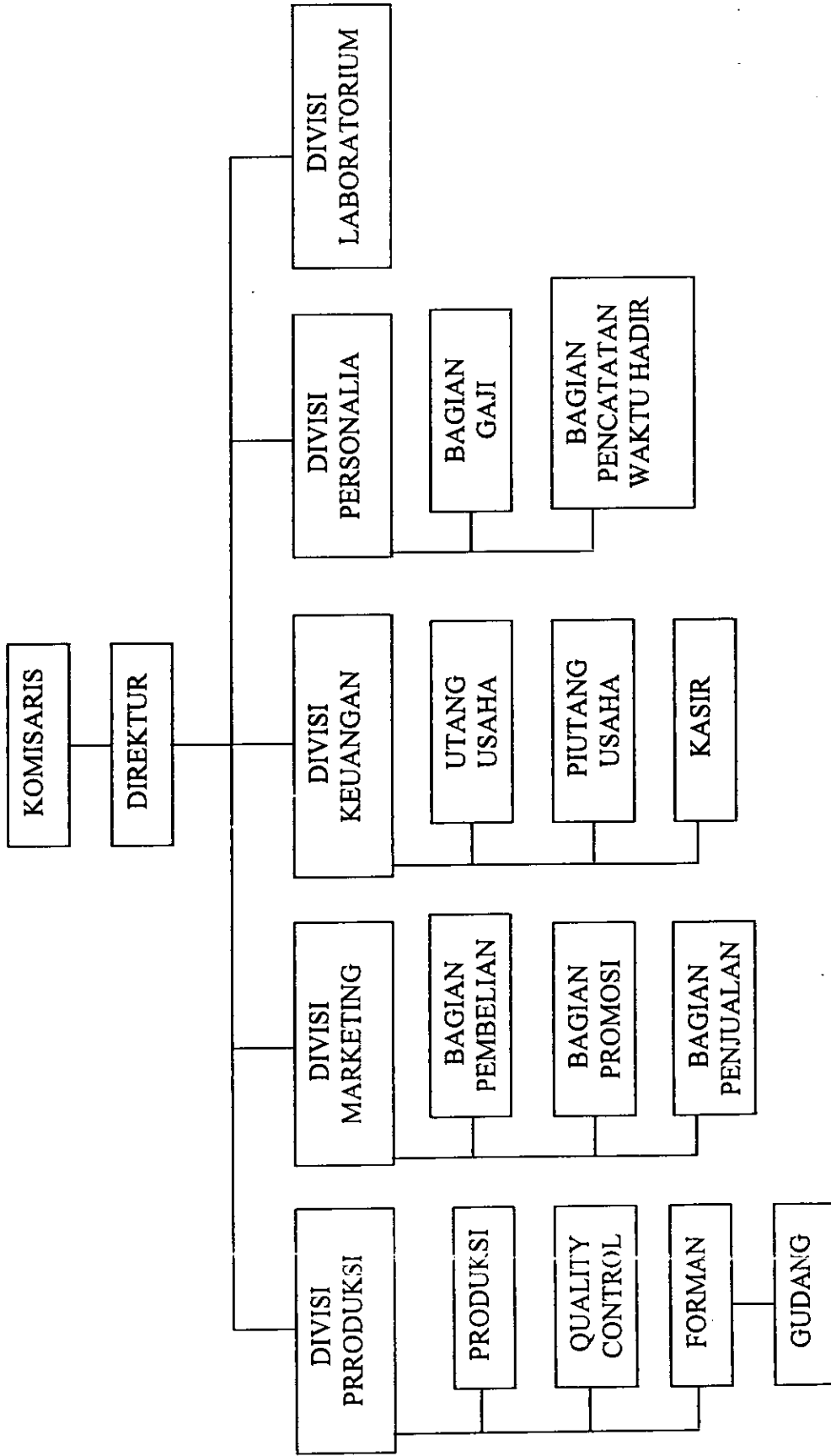
Peranan Balanced Scorecard Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT. Royal Tirta.

Dengan lama waktu penelitian seperti yang tercantumkan jadwal penelitian dan telah dikonfirmasi dengan pihak perusahaan.

Bogor, 17 September 2006]
Mengetahui,

P.T. ROYAL TIRTA
Bogor - Indonesia
(Syafitri Fardian)

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. ROYAL TIRTA**



Sumber : PT. Royal Tirta

Tahun : 2003, sampai dengan sekarang masing berlaku

LAPORAN LABA RUGI KOMPARATIF
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2001, 2002, 2003 DAN 2004

No. Urut	Uraian	No. Refr	Tahun			
			2001	2002	2003	2004
1	Pendapatan Usaha					
	- Penjualan Air	37)	12,359,638,125.00	13,819,932,151.00	16,534,497,326.00	21,531,326,650.00
	- Penjualan Non Air	38)	1,801,006,776.00	2,018,288,767.00	3,513,593,608.00	3,855,737,568.45
	Jumlah Pendapatan Usaha		14,160,644,901.00	15,838,220,918.00	20,048,090,934.00	25,387,064,218.45
2	BIAYA LANGSUNG USAHA					
	- Biaya Sumber Air	39)	(715,525,152.06)	(795,576,332.01)	(974,890,103.51)	(1,003,769,529.01)
	- Biaya Pengelolaan Air	40)	(1,935,475,226.24)	(1,962,997,567.61)	(2,522,523,171.61)	(3,303,734,351.11)
	- Biaya Transmisi dan Distribusi	41)	(3,583,883,105.97)	(4,085,753,787.19)	(4,587,453,432.14)	(5,001,708,188.83)
	- Biaya Perpompaan	42)	(379,111,520.07)	(291,225,509.76)	(189,504,449.76)	(83,142,499.75)
	- Biaya Perencanaan Teknik	43)	(211,438,449.00)	(288,660,703.00)	(325,699,703.00)	(498,742,835.00)
	Jumlah Biaya Langsung Usaha		(6,825,433,453.34)	(7,424,213,899.57)	(8,580,070,860.02)	(9,891,097,403.70)
3	LABA (RUGI) KOTOR USAHA		7,335,211,447.66	8,414,007,018.43	11,468,020,073.98	15,495,966,814.75
4	BIAYA TAKLANGSUNG USAHA					
	- Biaya Umum dan Administrasi	44)	(6,478,128,590.07)	(6,796,501,565.19)	(7,560,296,736.79)	(10,172,175,661.26)
	- Biaya Hubungan Langganan	45)	(493,351,519.00)	(649,431,461.00)	(909,011,301.00)	(1,261,576,948.00)
	Jumlah Biaya Taklangsung Usaha		(6,971,480,109.07)	(7,445,933,026.19)	(8,469,308,037.79)	(11,433,752,609.26)
5	PENDAPATAN BIAYA					
	- Pendapatan Lain-lain		363,731,338.59	958,073,992.24	2,998,712,036.19	4,062,214,205.49
	- Biaya Lain-lain	46)	(227,924,047.66)	(244,896,190.88)	(215,731,610.57)	(390,207,303.84)
	Laba (Rugi) Lain-lain	47)	(28,778,542.00)	(69,619,871.00)	(44,901,288.16)	(331,738,886.00)
6	LABA (RUGI) SEBELUM PPH BADAN		562,876,844.25	1,143,350,312.12	3,169,542,358.60	4,120,682,623.13
	BEBAN PAJAK PENGHASILAN					
7	BEBAN PAJAK KINI		(157,554,700.00)	(333,245,200.00)	(333,245,200.00)	(1,245,928,100.00)
8	BEBAN PAJAK TANGGUHAN					69,538,679.59
9	LABA (RUGI) SETELAH PPH BADAN		405,322,144.25	810,105,112.12	2,836,297,158.60	2,944,293,202.72

PT. ROYAL TIRTA
NERACA KOMPARATIF PER 31 DESEMBER 2001 sampai dengan 2004

AKTIVA

KEWAJIBAN DAN MODAL

No.	URAIAN	No Ref	31 Desember 2001 (Rp)	31 Desember 2002 (Rp)	31 Desember 2003 (Rp)	31 Desember 2004 (Rp)	No Ref	URAIAN	31 Desember 2001 (Rp)	31 Desember 2002 (Rp)	31 Desember 2003 (Rp)	31 Desember 2004 (Rp)
IV KEWAJIBAN LANCAR												
1	Kas dan Bank	1	673.067.262,96	1.078.568.448,15	1.078.568.448,15	828.176.052,00	16	Utang Usaha	11.097.000,00	95.504.000,00	2.534.410,00	666.389.988,00
2	Investasi Jangka Pendek	2	1.381.000.000,00	1.381.000.000,00	1.100.000.000,00	2.300.000.000,00	17	Utang Jaminan	2.436.027.807,31	1.844.167.141,57	1.855.924.462,15	1.816.865.488,09
3	Piutang Usaha	3	2.094.266.434,00	2.586.581.705,00	3.410.264.495,00	3.410.264.495,00	18	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	161.780.583,00	181.472.767,00	253.403.261,00	542.737.619,00
4	Piutang Ragu-Ragu	4	99.486.922,00	81.207.340,00	81.207.340,00	156.919.764,00	19	Penerimaan Diterima Dimuka	245.160,00	266.710,00	2.550.060,00	177.600,00
5	Penyisihan Piutang Usaha	5	(121.841.410,00)	(133.361.970,75)	(133.361.970,75)	(325.182.654,00)	20	Utang Pajak	77.189.977,00	133.726.123,00	767.589.172,00	350.626.260,00
6	Piutang Usaha Netto	6	2.071.911.946,00	2.534.427.074,25	2.534.427.074,25	3.241.991.595,00	21	Beban Utang Jangka Panjang Yang Jatuh Tempo	1.524.269.543,58	1.524.269.543,58	1.524.269.543,58	1.524.269.546,58
7	Piutang Lain-lain	7	35.801.458,47	37.325.024,36	37.325.024,36	17.173.928,47	22	Tiupan Retribusi	8.333.900,00	9.701.100,00	3.684.700,00	5.627.500,00
8	Persediaan	8	238.861.317,00	267.126.650,00	409.004.250,00	409.004.250,00	23	Kewajiban Jangka Pendek Lainnya	51.359.291,00	63.176.580,00	46.671.307,00	1.316.313.812,20
9	Pembayaran Dimuka	9	6.280.197,00	288.318.777,75	288.318.777,75	434.195.475,00	24	JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR	4.290.303.261,89	3.862.283.965,15	4.556.616.915,73	6.222.882.813,87
10	Pembayaran Dimuka Pajak	10	36.906.300,00	36.906.300,00	36.906.300,00	36.906.300,00						
11	JUMLAH AKTIVA LANCAR	11	3.659.025.234,70	4.445.828.481,43	5.305.765.974,51	7.230.541.300,47						
V UTANG JANGKA PANJANG												
1	Harga Perolehan	1	4.145.630.911,65	4.171.580.911,65	4.171.580.911,65	4.171.580.911,65	25	Utang Jaminan Langanan	2.464.736.765,00	2.766.069.515,00	3.288.775.665,00	3.272.908.240,00
2	Sumber/Instansi Air	2	55.427.036.609,92	55.556.949.242,77	59.506.993.964,77	63.866.202.765,77	26	Pendapatan Yang Ditunggalkan	16.664.500,00	2.063.500,00	2.063.500,00	20.136.797,00
3	Bangunan/Gedung	3	1.558.971.869,08	1.904.965.569,08	1.945.307.684,08	2.072.617.684,08	27	Cadangan Dana Sosial & Pendidikan	1.111.489.580,13	1.007.494.377,56	864.442.336,56	983.676.586,56
4	Peralatan/Perengkapan	4	766.411.314,73	1.604.577.240,87	851.025.228,73	825.981.028,73	28	Cadangan Dana Pemun & Sokongan	372.884.016,93	190.280.684,36		131.288.594,00
5	Kendaraan	5	1.206.081.240,87	766.376.934,73	1.602.052.210,87	1.706.817.340,87	29	Cadangan Dana Meier				345.669.304,00
6	Inventaris Kantor	6	1.568.432.151,00	1.036.467.104,00	1.281.560.654,00	1.615.576.049,00						
7	Jumlah Harga Perolehan	7	64.517.610.116,85	66.140.917.023,10	69.710.520.855,10	74.250.775.801,10						
8	Akumulasi Peny. Aktiva Tetap	8	(15.923.169.242,74)	(19.549.948.958,21)	(23.632.619.383,14)	(28.211.720.905,03)						
9	Nilai Buku Aktiva Tetap	9	48.594.446.874,11	46.590.968.064,89	46.077.901.471,96	46.039.054.896,07						
VII MODAL DAN CADANGAN												
1	Aktiva Dalam Penyelesaian	1	30.109.349,00	43.978.257,00	86.305.085,00	512.007.214,00	30	Modal Pememih Pusat	644.946.000,00	644.946.000,00	644.946.000,00	644.946.000,00
2	Utang Muka Bag. Laba ke PEH A	2	516.936.714,64	800.682.210,31	1.054.483.127,47	1.093.110.985,24	31	Modal Pemda. Kodya DT. II Bogor	6.247.258.552,63	6.314.095.752,63	5.842.818.949,96	6.242.818.949,96
3	Bahan Instansi	3					32	Hibah	4.607.587.913,30	4.626.660.454,30	4.925.486.571,30	5.082.738.021,30
4	Nilai Perolehan	4	2.937.859.166,00	2.671.757.964,00	2.506.786.554,00	2.436.277.040,00	33	Cadangan Umum	3.477.630.993,18	3.532.242.109,24	3.605.209.555,19	3.954.006.090,00
5	Cadangan Penunanan Nilai	5	(21.339.422,14)	(28.023.085,65)	(25.892.722,59)	(24.715.317,97)	34	Modal PDAM Kodya DT. II Bogor	331.203.000,00	331.203.000,00	331.203.000,00	331.203.000,00
6	Nilai Buku Bahan Instansi	6	2.915.519.743,86	2.643.734.878,35	2.480.893.831,41	2.411.561.722,03	35	Penyerahan Modal Pemda DT I Jabar	4.014.340.751,67	4.379.090.301,87	4.379.090.301,87	4.379.090.301,87
7	Utang Jaminan	7	14.674.949,00	14.674.949,00	14.674.949,00	14.674.949,00						
8	Sewa Dibayar Dimuka	8	1.072.500,00	577.500,00	82.500,00	82.500,00						
9	Aktiva Yang Tidak Digunakan	9	790.495.217,93	805.252.666,93	805.252.666,93	790.495.217,93						
10	Juran Bentangan	10	258.402.613,10	258.402.613,10	158.335,00	89.889,101,00						
11	Jumlah Aktiva Lain-lain	11	3.792.715.869,60	4.294.123.012,59	4.427.093.045,81	4.911.739.189,20						
12	JUMLAH AKTIVA	12	56.183.352.978,41	55.330.919.558,91	55.810.760.492,28	58.181.335.385,74						
VIII LABA SETELAH PER BADAN												
1	LABA SETELAH PER BADAN	1	405.322.144,25	810.101.782,12	2.189.640.258,60	2.944.293.202,89						
JUMLAH KEWAJIBAN DAN MODAL												
1	JUMLAH KEWAJIBAN DAN MODAL	1	56.183.353.014,41	55.331.178.493,88	55.810.760.522,28	58.181.335.385,74						