

**ANALISA PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS PADA PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP)**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Mencapai Gelas Magister Sains Jenjang Strata Dua pada Program Pasca Sarjana
UNIVERSITAS DIPONEGORO

Oleh

Nama : Drs. Adam
NPM : C4C008042



**UNIVERSITAS DIPONEGORO
JAKARTA
2012**

ABSTRAK

Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi dan pengukuran kinerja Bisnis PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP. Tesis UNIVERSITAS DIPONOGORO kinerja yang telah diterapkan perusahaan dan evaluasi serta analisis Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran kinerja bisnis perusahaan PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP. adalah merupakan anak perusahaan dari PT. Bakrie Tosanjaya bergerak dalam bidang produksi dan agen penjualan resmi di daerah Bekasi, yang kegiatannya dalam Foundry, yaitu membuat suku cadang kendaraan bermotor berprestasi tinggi untuk seluruh kategori kendaraan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pichl Riesenrri din library Here'urchs, corpengumpul.in d.la melalui observasi, dokumentasi dan kuisioner. Teknik umalisa dall.1 dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pengukuran lincijasecara tradisional dan dengan menggunakan Balanced Scorecard. Kesimpulan penulisan atas hasil penelitian ini, bahwa PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP telah menerapkan Balanced Scorecard sebagai konsep akuntansi kontemporer yang diterapkan perusahaan menghadapi persaingan. Dalam Financial Perspective, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP memiliki ting atrasio yang cukup baik baik likuiditas, aktivitas, solvabilitas dan protirabilitasnya. Custun:erl'ersepective, menunjukkan dengan mendasar kuisioner yang ada menunjukkan tingkatkepuasan dengan atribut perusahaan, citra dan hubungan baik antara pelanggan dan perusahaan. Internal Business Process Perspective, memperlihatkan bahwa PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP telah melakukan beberapa upaya inovasi dalam pengembangan produk dan perluasan wilayah. Learning and Growth Perspective, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP telah berusaha meningkatkan kepuasan pegawai, ini dapat ditunjukkan dengan kuisioner dengan nilai skor yang cukup bagus. Akhirnya penulis menyarankan, untuk tetap melakukan peningkatan inovasi produl si dan pemberdayaan sumber daya manusia yang optimal dan lebih berkompeten untuk lebil dapat memahami Balanced Scorecurul dengan tujuan akhirnya adalah pencapaian visikedepan yang penuh dengan kompetitif dan global.

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah Suatu organisasi hidup ditengah-tengah lingkungannya, sehingga organisasitersebut arus berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi dipengaruhi dan mungkin juga jika mampu mempengaruhi lingkungan. Bahwa lingkungan perusahaan dapat yang berubah cepat, dinamis dan rumit. Perkembangan teknologidalam berbagai sector dan persaingan global, memaksa perusahaan harus dapat mempertahankan keunggulan jangka panjang. Agar perusahaan mampu bersaing, manajemen tidak boleh cepat puas diri. Mereka harus dapat menggunakan strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisinya. Strategi mempertahankan atau meningkatkan posisinya, strategi menaikkan harga jual dan mendasar pada profitabilitas jangka pendek tidak dapat digunakan alat untuk bersaing global. Perusahaan menekankan pada perbaikan yang berkesinambungan dari berbagai sisi/aspek tidakhanya dalam bidang produks dan penjualannya untuk mencapai keunggulan persaingan nasional dan global. Perusahaan

untuk berusaha selalu menciptakan nilai (value) dan ditantang dengan bagaimana mengukur nilai, baik kombinasi antara tangible value ataupun nilai maya/ intangible .

Dalam perusahaan meningkatkan ataupun menciptakan nilai, perusahaan terus dituntut untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis untuk tetap mengorientasikan visi dan misinya. Dalam pelaksanaan strategi tersebut dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang berguna untuk menilai berhasil atau tidaknya strategi yang telah diterapkan perusahaan. Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh banyak perusahaan pada umumnya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan (laporan keuangan), tanpa memperhatikan penilaian kinerja dari aspek non keuangan arah bisnis jangka pendek. Tolak ukur kinerja yang baik, haruslah mencerminkan secara keseluruhan mengenai sasaran yang telah dicapai perusahaan melalui strategi yang digunakan. Bahwa melihat dari keterbatasan tolak ukur kinerja secara tradisional, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang mampu memenuhi kebutuhan strategi/informasi yang berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang. Untuk mengantisipasi kondisi tersebut, melalui suatu proyek riset yang panjang yaitu konsep Balance Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja bisnis yang memiliki cakupan pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang. Dimana, selain kinerja keuangan juga mempertimbangkan aspek non keuangan. Bahwa Balanced Scorecard tidak hanya baik digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, tetapi juga dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategic (kerangka dasar manajemen), untuk menghasilkan berbagai proses penting manajemen, yaitu :

memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan, dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategic serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran. Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen sebagai perkembangan dari konsep performance measurement yang mengukur kinerja perusahaan yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan mempertajam dan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (balance) antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu Financial, Customer, Internal Business Process dan Learning and Growth. Sebagai gambaran singkat dalam Financial Perspective, bahwa kelangsungan unit bisnis sangat tergantung kepada posisi dan kekuatan Financial, yang dapat dilihat dalam Financial Statement secara periodik. Berkaitan dengan ini, berbagai rasio Financial dapat diterapkan sebagai analisisnya dalam pengukuran strategi seperti rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas. Customer Perspective, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan Financial perusahaan. Terdapat berbagai ukuran pelanggan, seperti akuisisi, kepuasan, loyalitas, retensi dan profitabilitas. Dengan ukuran-ukuran tersebut dapat diselaraskan dengan pasar sasaran dengan berbagai dimensi harga, mutu, fungsi, citra, hubungan dan jenis layanan pelanggan. Bagaimana jika Balanced Scorecard digunakan untuk menilai kinerja pada PT. PP. BAJABANG INDONESIA-GROUP.

1.2.2. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya keterkaitan yang mungkin dicakup pada pokokpermissis yang akan dibahas sesuai dengan judul vix ini tera ayardopril memberiksu corali pembahasan yang lebih terfokus alau terarah dankucnu keterbatasan waktu, dala, serta kemampuan penulis, mala paulapenulis niemandang perlu untuk menentukan balasan masalah daribabchern boutentifikasi tersebut diatas, sababish schrapni berikut:

- a. Pembahasan masalah dalam tesis ini salah terhaus para permasalahanchogensi sistem manajemen siteyic dan pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP.).
- b. Periode waktu yang tercakup dalam pembahasan wis ini dalam pengukuran kinerja keuangan salish selama 2 (dua) periode yaitutahun 2006 dan tahun 2007.

1.2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah terscut di atas,penulis dalam bail perumusan masalah berusaha untuk meringkaspuwbars inasabsabe sataus silit hubuyin antar variabel yang merupakandasar dari penyusunan lcris ini, dengan rumusan “Bagaimana penerapan manajemen serta pengukuran kinerja yang berdasarkan konsep Balanced Scorecard

2. Bagi Perusahaan, diharapkan hasil analisis dalam Tesis ini dapat sebagai masukan, informasi atau sumbangan pemikiran bagi perusahaan tentang pentingnya analisis penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen dan pengukuran kinerja bisnis perusahaan

3. Bagi pembaca umumnya dan mahasiswa STIE Swadaya khususnya, Tesis ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, masukan, informasi referensi kepada masyarakat umum, perusahaan-perusahaan lain, para mahasiswa dan khususnya mahasiswa STIE Swadaya, mengenai konsep pemahaman Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen serta pengukuran kinerja bisnis perusahaan.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk dapat mengarahkan penulisan dalam menyusun Tesis dan mempermudah para pembaca dalam memahami permasalahan dan penelahaan, maka penulis penulis membagi lima bab dengan menguraikan secara ringkas atau garis besar dari masing-masing judul bab, dimana masing-masing bab dibagi lagi ke dalam sub-sub bab. Pembagian tersebut adalah sebagai berikut :
ada diperusahaan yang meliputi kegiatan perencanaan dan pengendalian).

Menurut SAK yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia menjelaskan pengukuran kinerja :
“Informasi kinerja perusahaan terutama profitabilitasnya, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumberdaya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk prediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada, disamping itu informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan untuk memanfaatkan tambahan sumber daya.” ²⁾

Menurut Atkinson, Banker dan Young sebagaimana dalam bukunya *Management Accounting*, mendefinisikan pengukuran kinerja :

“Performance measurements, measure the performance of each activity in the process from the perspective of customer requirement while assuring the overall performance of activities meet the requirement of organization other stakeholders.”³⁾

Menurut R.A. Supriyono, mendefinisikan pengukuran kinerja :

“Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategi, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan.”⁴⁾

²⁾ Ikatan Akuntan Indonesia. Standar Akuntansi Indonesia. Jakarta. Salemba Empat. 2002:5

³⁾ Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kapten & S. Mark Young. *Management Accounting*. Edisi 2, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1997:54, dikutip oleh Sony Yuwono, Op.Cit,Hal.23.

⁴⁾ R.A. Supriyono. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi pengelolaan Bisnis*. Yogyakarta: BPF.2000:420

Dari definisi atau pengertian-pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan seorang manajer dalam menilai dan mengevaluasi aktivitas yang telah dilaksanakan terhadap pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, menilai serta membuat koreksi atau penyesuaian sebagai dasar perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi dimasa mendatang.

2.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.

Tujuan kinerja dapat memberikan manfaat mengenai sumber daya manusia seperti pemutusan hubungan kerja serta dapat memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka. Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan hasil yang diinginkan.

Tujuan pengukuran kinerja antara lain sebagai berikut :⁵⁾

1. Memberikan informasi mengenai promosi dan pemutusan hubungan kerja.
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan bagaimana perdagangan organisasi akan kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah menekankan standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, melalui umpan balik dari perusahaan kepada karyawan seperti pemberian bonus, presensi, dsb

Pengukuran Kinerja juga memiliki manfaat yang penting bagi perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pendistribusian karyawan secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti presensi, transfer dan pemberhentian
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dari edukasi pangan pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka
- e. Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan
- f. Mendefinisikan nilai pelanggan dengan cepat.

⁵⁾ Paul R. Niven. *Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta. Efek Media Kumputindo. 2007:47.

⁴⁾ Agus S Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Gramedia Pustaka Utama 2005:55

Sedangkan menurut Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross, mengemukakan manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah : ⁷⁾

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari penjelasan diatas manfaat pengukuran kinerja dapat disimpulkan adalah untuk membantu perusahaan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan memfokuskan kepada perbaikan atas masalah yang dihadapi pelanggan, dengan memberikan saran dan solusi kepada pelanggan sehingga hubungan kerjasama dengan pelanggan makin lebih baik.

⁷⁾ Sony Yuwono, dkk. *Op.Cit.H.29*

2.1.3. Karakteristik Pengukuran Kinerja Yang Baik.

Adapun karakteristik sistem pengukuran kinerja ditunjukkan dalam table berikut ini :

Tabel 2.1
Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

BERBAGAI ATRIBUT TOLAK UKUR KINERJA YANG BAIK	
Secara umum suatu system pengukuran kinerja yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolak ukur yang mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non keuangan dengan komponen-komponennya sebagai berikut :	
1. mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan factor-faktor kunci keberhasilan perusahaan.;	17. terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan terlihat jelas antara sebab dan akibat;
2. relevan dan mendukung strategi;	18. difokuskan lebih kepada pengelolaan sumber daya daripada biaya yang sederhana;
3. sederhana untuk diimplementasikan;	19. dimanfaatkan untuk memberi "real-time feedback"
4. tidak kompleks;	20. digunakan untuk memberi "action oriented feedback"
5. digerakkan oleh pelanggan;	21. jika diperlukan, suatu pokok ukur dapat ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen;
6. Integral dengan seluruh fungsi organisasi;	22. mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi;
7. sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi;	23. mendorong perbaikan secara kontinyu tiada henti;
8. sesuai dengan lingkungan eksternal;	24. secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut sebelumnya dan tidak dipakai, jika kegunaannya hilang atau ada tolak ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan.
9. mendorong kerjasama dalam organisasi;	
10. hasil pengukuran dapat dipertanggung jawabkan;	
11. jika memungkinkan dikembangkan dengan menghubungkan pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> ;	
12. dikomunikasikan keseluruhan bagian yang relevan dalam organisasi;	
13. dapat dipahami;	
14. disepakati bersama;	
15. realistic;	
16. berhubungan dengan factor-faktor yang berhubungan dan membuat sebuah perbedaan;	
Jika suatu sistem tolak ukur organisasi jauh dari karakteristik atau atribut diatas, maka diperlukan untuk menguji kembali kegunaan tolak ukur kinerja yang ada dan mencari tolak ukur yang baru.	

Sumber : Paul McMann, CMA dan Alfred J. Nanni, Ir, "Is your Company really measuring performance", majalah Management Accounting, Edisi: Nov. 1994, hal 56.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan kerangka penelitian yang penulis lakukan dalam penyelesaian Tesis ini.

3.1. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan topik penulisan yang disampaikan, adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. **Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja bisnis**

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen dan pengendalian secara tepat, cepat dan komprehensif yang mengukur kinerja perusahaan yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan mempertajam dan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (balance) antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan berdasarkan empat perspektif.

- 1) Financial Perspective, mengukur profitabilitas dan market value diantara perusahaan-perusahaan lain sebagai indicator seberapa baik perusahaan dapat memuaskan pemilik dan pemegang saham.
- 2) Customer Perspective, mengukur kualitas, pelayanan dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya sebagai indicator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.
- 3) Internal Business Process Perspective, mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.
- 4) Learning and Growth (innovation), mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategic dapat tercapai, baik pelatihan dan training karyawan.

b. Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategik

Penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen, sangat baik dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan Balanced Scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategic serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran.

c. Kinerja Perusahaan

Merupakan tingkat konsistensi dan perbakaan fungsi-fungsi dalam kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilakukan di PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP yang bergerak dalam bidang Pabrikasi, perdagangan dan distribusi Sparepart Mobil dan berlokasi di Jl. Bekasi. Penulis melakukan penelitian dengan berbagai metode tersebut diatas dari bulan Pebruari s/d April 2009

3.3. Populasi dan Sampel

Penelitian ini, terlebih sesuai dengan topik penulis ajukan dirasakan begitu berat, karena harus mendapat informasi dan data secara keseluruhan dari aspek dan bagian perusahaan supaya dalam pembahasan dan analisisnya dapat optimal. Namun demikian pada langkah tertentu penelitian yang dilakukan menggunakan teknik sample tidak dapat secara keseluruhan dan waktu yang terbatas juga mempertimbangkan banyaknya jumlah karyawan yang mengisi kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sedangkan untuk pengambilan data yaitu profil perusahaan dan laporan keuangan untuk beberapa periode akhir sebagai bahan analisis dalam.

3.4. Metode Penelitian

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis mengadakan riset ke Perusahaan untuk mencari/mendapat data-data yang diperlukan dalam penyusunan Tesis ini. Adapun penelitian yang penulis lakukan untuk penyusunan Tesis ini adalah sebagai berikut :

- a. Library Research (Penelitian Kepustakaan)

b. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data, yang pelaksanaannya dilakukan secara langsung untuk memperoleh informasi dari wawancara tersebut. Dalam wawancara ini penulis melakukan Wawancara dengan beberapa pegawai atau pimpinan PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP dengan tujuan untuk mendapatkan informasi selengkap mungkin sehubungan dengan bahan yang penulis butuhkan.

c. Kuesioner (angket)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (karyawan dan pelanggan perusahaan).

Berdasarkan beberapa teknik pengumpulan data tersebut di atas, maka data yang diperoleh dapat dikategorikan menjadi dua bagian :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan cara melakukan penelitian langsung terhadap objek penelitian, dalam hal ini dilakukan pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP, yaitu dapat berupa pengisian kuesioner baik kepada pelanggan maupun kepada Karyawan.
2. Data Sekunder, merupakan data yang telah dikumpulkan dan diolah orang lain untuk tujuan tertentu. Data ini digunakan sebagai informasi pendukung bagi penulis dalam penyusunan Tesis ini, dalam hal ini adalah laporan keuangan tahun 2006-2007 serta buku-buku yang relevan untuk memperoleh data dan informasi sebagai dasar dalam penyusunan tesis ini.

“ Rumus/ formula :

$$X = \frac{\sum F_i \cdot w_i}{\sum w_i}$$

Keterangan :

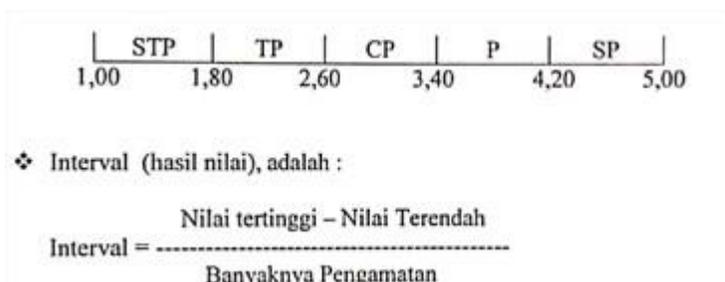
Xx : Skor rata-rata

f_i : frekuensi

w_i : Skor atau bobot nilai

❖ Rentang Skala, sebagai dasar penilaian adalah :

RENTANG	BOBOT NILAI	KATEGORI
1,00 — 1,80	1	Sangat Tidak Puas/ Sangat Tidak Setuju
1,81 — 2,60	2	Tidak Puas/ Tidak Setuju
2,61 — 3,40	3	Cukup Setuju / Cukup Puas
3,41 — 4,20	4	Puas / Setuju
4,21 — 5,00	5	Sangat Puas / Sangat Setuju



Kedua alat analisis tersebut, merupakan alat bantu manajemen yang komprehensif dengan memasukkan ukuran faktor keberhasilan kritis yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

**BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI**

Dalam bab ini dijelaskan perihal hasil penelitian yaitu dimulai dari gambaran umum perusahaan, kemudian data-data yang disajikan dilanjutkan pembahasan atau analisis data untuk perusahaan yang penulis lakukan. Urutan perbagian ini kami susun secara sistematis karena dengan telah memahami profil perusahaan dan datanya kemudian analisis pembahasannya yang berdasarkan pada teori atau rumusan yang telah disampaikan pada Bab II sebagai referensi landasan teorinya, maka penulis baru dapat menyimpulkan bagaimana sebenarnya keadaan perusahaan yang penulis lakukan.

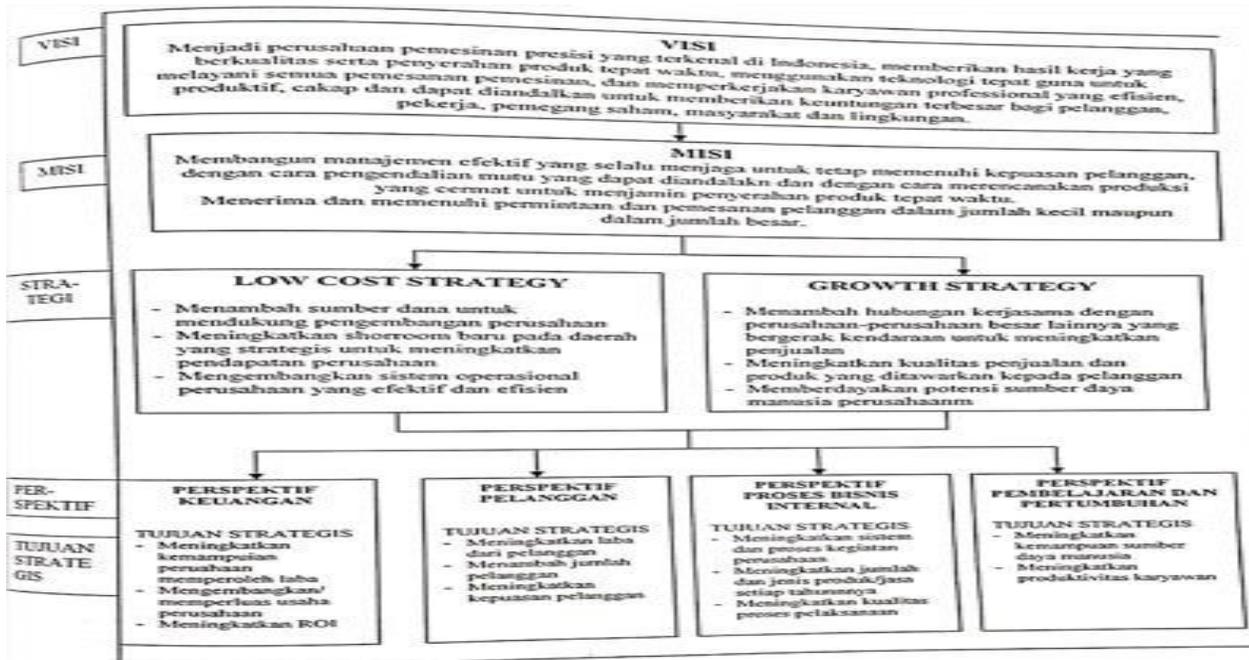
4.1. Deskripsi objek Penelitian

Dalam bagian ini kami sampaikan penjelasan gambaran/profil perusahaan BMC, dengan rincian perbagian sebagai berikut :

4.1.1. Sejarah Singkat perusahaan PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP

PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP (Perusahaan) didirikan Akta Notaris Adlan Yulizar SH, No. 34 tanggal 24 Januari 1986. Yang semula bentuk Perseroan Terbatas dengan nama PT.Bekasi Machinery Company, tanggal 17 Maret 1987 ganti nama PT. BMC. Pendirian perusahaan telah disetujui oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dalam suratnya No.57/J/PMDN/1986 tertanggal 10 April 1986. Akte pendirian dan perubahan nama telah disahkan oleh

Gambar 4.1
Hubungan Visi, Misi dan Strategi PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP



Siklus penerapan Balanced Soore: "anecard, merupakan bagian rutin dari proses manajemen dengan perbaikan yang berkesinambungan,

1. Menterjemahkan visi

2. Mengkamunikasikan dan menyaitkan
3. perencanaan bisnis
4. umpan balik dan pembelajaran

Dari saran strategis yang dituangkan kedalam empat perspektif kedalam model Balanced Score card, sehingga akan tercapainya berbagai tujuan dalam keempat perpektif, yaitu :

- ❖ Tujuan Keuangan :
Mengurangi kerugian dengan :
 - ✓ Peningkatan pendapatan,
 - ✓ Pengurangan biaya:
 - ✓ Peningkatan pengembalian pemegang saham.
- ❖ Tujuan Pelanggan :
Meningkatkan mutu dan Jayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan.
- ❖ Tujuan Proses Bisnis :
 - ✓ Meningkatkan penelitian dan pengembangan produk inovatif,
 - ✓ Peningkatan kinerja produksi:
 - ✓ Peningkatan yang responsive.
- ❖ Tujuan pembelajaran dan Pertumbuhan :
 - ✓ Meningkatkan kualitas tenaga kerja:

dalam organisasi. Dengan demikian Visi, misi dan strategi yang telah dirancang untuk dapat mudah dikomunikasikan dipahami dan diterapkan ke seluruh bagian perusahaan. Kesatuan pemahaman akan meningkatkan prestasi kerja perusahaan.

Kondisi persaingan yang meningkat.

Dengan kondisi perkembangan industri manufaktur suku cadang kendaraan bermotor yang semakin kompetitif, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP dengan tanggap bahwa dengan penerapan Balanced Scorecard memberi peta pada masing-masing bagian untuk dapat menyatukan tujuan dan tindakan secara menyeluruh dan terarah.

Sumber daya manusia yang kompeten.

Sumber daya manusia yang dimiliki PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP sudah cukup baik, memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan daya tanggap terhadap permasalahan yang berkembang cukup reaktif, tentunya perubahan yang mengarah terhadap sesuatu yang lebih baik. Hal ini dapat lebih menguntungkan perusahaan untuk penerapan Balanced Scorecard sebagai instrumen pengukuran kinerja bisnisnya.

421. Analisis SWOT PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP

Untuk menjalankan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam Balanced Scorecard, diperlukan pengevaluasian dengan mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal serta kekuatan kompetitif perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran final mencerminkan perusahaan dimasa depan.

Tabel 4.1.
Analisis SWOT dan Penentuan Strategi PT BMC

FINANCIAL	Peluang (Opportunity)	- Nilai tukar rupiah menguat - Nilai inflasi mulai stabil	Ancaman (Threat)	- Tingginya tingkat suku bunga
	Kekuatan (Strength)	- Mampu memenuhi kewajiban jangka pendek pada saat jatuh tempo	Strategi	- Melakukan investasi yang menguntungkan - Strategi pinjaman jangka panjang
	Kelemahan (Sweakness)	- Rate of return yang menurun - Tingkat perputaran persediaan dan piutang menurun	Strategi	- Mengadakan kerjasama kepada pihak yang kompatibel - Penerapan JIT
	Peluang (Opportunity)	- Menerapkan standar ISO - Memiliki layanan Customer Service Center	Ancaman (Threat)	- Memperluas ekspor produk - Meningkatkan standar mutu - Mencari mitra

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang telah diterapkan pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP dan Relevansinya dengan pengetahuan pemahaman yang penulis dapatkan selama ini, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah merupakan sistem manajemen atau kerangka manajemen pada dimensi sekarang (jangka pendek) maupun masa yang akan datang (jangka panjang) dan pengukuran kinerja bisnis pada perusahaan yang visi, misinya jelas dengan SDM yang kompeten dan profesional.

Analisis strategic dan pengukuran kinerja bisnis memungkinkan perusahaan mengidentifikasi posisi strategic perusahaan dalam industri dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, tujuan dari perancangan dan penerapan alat analisis tersebut adalah untuk menciptakan pengukuran yang efektif yang menggambarkan bagian yang integral dari proses manajemen. Penulisan ini membantu perusahaan menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam sasaran/tujuan Perusahaan dan tolak ukur yang spesifik.

A. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard sebagai alat (kerangka/konsep) manajemen strategi dan sebagai alat pengukuran kinerja bisnis PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP dimulai dengan mengevaluasi

Visi Misi dan strategi perusahaan, kemudian membentuk tujuan-tujuan strategis. pengevaluasian visi, misi dan strategi perusahaan yang dilakukan dengan analisis SWOT bertujuan untuk mengembangkan gambaran perusahaan dan karakteristiknya dari berbagai sudut pandang baik internal maupun eksternal. Tujuan-tujuan strategis dari berbagai indikator perpektif-perspektif diformulasikan kedalam tolak ukur yang merupakan terjemahan dari visi, misi dan strategi perusahaan yang bertujuan merumuskan dan mengimplementasikan sasaran/tujuan perusahaan.

B. Perspectiver Balanced Scorecard

Hasil analisis dari pengukuran kinerja bisnis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

(a) Financial Perspektif, berdasarkan hasil pengukuran keuangan, bahwa pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP dalam rasio-rasio keuangannya secara umum cukup baik, artinya mengalami peningkatan.

- ✓ Perusahaan menargetkan penjualan untuk tahun 2006 sebesar Rp 48.575.285.000,- dan dalam ternyata dalam penjualan tahun tersebut sebesar Rp 47.610.564.805,- tahun 2007

mentargetkan penjualan Rp.72.268.257.435,- dan ternyata dalam penjualan tahun tersebut Rp dalam 2 tahun tersebut ada peningkatan 73.949.137.247,- artinya ada selisih lebih yang cukup signifikan. penjualan dan

- ✓ Dalam analisis ratio untuk likuiditas dan analisis aktivitas, pada dua periode tersebut mengalami penurunan
- ✓ Dalam analisis ratio untuk leverage dan analisis ratio profitabilitas, pada periode tersebut mengalami peningkatan.
- ✓ Laporan Keuangan secara rutin sudah cukup bagus artinya informasi keuangan dapat segera disajikan dan dengan bahasa Inggris.

(b) Customer Perspective pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP

- ✓ Dari hasil kuesioner beberapa pelanggan, bahwa kepuasan pelanggan cukup puas dengan atribut produk dan jasa, citra perusahaan dan hubungan antara perusahaan dan pelanggan cukup baik.
- ✓ Dalam memuaskan pelanggan, perusahaan menjamin produk dengan tepat waktu
- ✓ Untuk lebih meningkatkan loyalitas pelanggan, perusahaan memenuhi permintaan dan pemesanan pelanggan baik dalam jumlah kecil maupun dalam jumlah besar.

(c) Internal Business Process Perspective pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP Dalam pengerjaan produk, telah melakukan inovasi produk yang cukup baik

- ✓ Dalam proses produksi dilakukan pengawasan produksi secara ketat untuk memastikan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerja dengan standard operasional.
- ✓ Dalam meningkatkan SDM pada khususnya pengetahuan tentang proses produksi telah melakukan pelatihan dan pembelajaran.
- ✓ Perusahaan berusaha untuk dapat memperkerjakan karyawan yang professional.

(d) Learning and Growth Perspective pada PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP

- ✓ Perusahaan terus berusaha mencari cara dan solusi untuk pengaturan kerja dan pengendalian kualitas.
- ✓ Perusahaan berusaha terus memperbaiki teknis, proses, perlengkapan, tempat kerja dan instrument.

C. Perlu diinformasikan, bahwa PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP sudah mempunyai ISO 9001:2000 sudah expired dan sedang dalam proses Sertifikasi ISO TS 16949.

D. Faktor-faktor penyebab tolak ukur yang dicapai PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP belum maksimal, antara lain :

a) Visi, Misi dan strategi perusahaan, yang belum dijalankan sepenuhnya dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Artinya belum dilaksanakan oleh segenap elemen organisasi PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP

b) Perusahaan belum menerapkan untuk meningkatkan mencapai target yang ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif . hal ini terjadi karena perusahaan lemah dalam hal mengevaluasi kinerja operasional, sehingga tidak tercapai keefektifan pengukuran yang diinginkan.

1.5 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka saran yang diberikan oleh penulis dalam rangka lebih meningkatkan kinerja PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP sebagai berikut

- a. Dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP perlu menerapkan Balanced Scorecard secara total menyeluruh keberbagai elemen perusahaan, sebagai sistem manajemen dan pengukuran kinerja bisnis. Implementasi Balanced Scorecard memerlukan tingkat konsistensi dan kontinuitas yang tinggi, hal ini akan dapat dicapai jika melakukan continuous improvement atau perbaikan yang berkelanjutan.
- b. Dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP sebaiknya selalu melakukan inovasi meningkatkan atribut produk dan jasa, citra perusahaan dan hubungan dengan pelanggan. Dan jika diperlukan kedepan sampai go internasional.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP, sebaiknya terus menerus mengembangkan produk baru dari bahan-bahan yang berkualitas tinggi serta diproses dengan teknologi yang modern. Selanjutnya dalam proses pembelian dan produksinya harus menggunakan sistem JIT.
- d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT. PP.BAJABANG INDONESIA-GROUP sebaiknya terus dan secara konsisten meningkatkan kompetensi pegawai, seperti :
 - ✓ adanya pelatihan, kursus-kursus, pendidikan, baik didalam negeri maupun di luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

Edward J, dkk. Manajemen Biaya Dengan Tel. 4 CAKdrin Mstrategik Terjemahan A. Sustv Bioehe Mn
Ambanani. Jhd IL Jakarta. Salemba | triprat. NW)

pers, Vincent.Sistem Manajemen Kinerja Terintewr Bat Hen Li ahulra cd Korccard le v : d dengan Sixtx (Juri " y Pi temia #
Ogan sapu wanisasi Bisnts dan Pemerintah Jakarta. PT G ,
Utama. 2035 Pa ramedia Pustaka

ap, Sofyan Syafn, 2002, Analisis kriti 2. Ikasi
Harat P. . , rilis alat laporan keuangan Jakarta : PT Raja
Grafindo Persada
n D, Maryannc M. Mowen, Akuntansi Manajemen. Baku DL Jakartus S Jemba kmpat
2003 ai Hansc

Ikatan Akuntansi Indonesia (IAD. Standar Akuntansi Acuanan, Salemba Empat. Jakarta
2004. :

Keown Arthur. J (eral). 2001. Dasar-Dasar Manajemen Keuangan. Diterjemahkan Chaeraul
D. Buku-Satu Edisi Ketujuh-Salemba Empat

Keown Arthur. J (er al). 2001. Dasar-Dasar Manajemen Keuangan. Diterjemahkan Chaeraul

D. Buku-Dua Edisi Ketujuh-Salemba Empat

Mayer N. John. 1992. Financial Statement Analysis. Terjemahan. R. Soekanto. Edisi Keempat. Jakarta : Aneka Baru.

Munawir, \$. 1995. Analisis laporan keuangan. Edisi keempat. Yogyakarta : Liberty Mulyadi. Akuntansi Manajemen! Konsep, Manfaat dan Rekayasa Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN. 1993.

Alat Manajemen Kontemporer (Intuk Pelipatganda Kinerja Empat. 2001.

Mulyadi, Balanced Scorecard: !

2, Jakarta. Salemb

Keuangan Perusahaan. Edisi ke-Mempertahankan Kinerja Maksimal. Nivcard Diagnostics en, Paul R. Balanced Score 2007.

Jakarta: Efek Media Komputindo.: , — Yogyakarta: BPFE. 2001 Riyanto, Bambang. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan 2

Jwan \$ Sundjaja dan Inge Barhan T001 Mtanatenen Kewinyan Dua Udisi Kedua.

PO Penerbit: PT. Prenhallindo

no RA Marujemen Bisya Suatu Reformasi Penyelalaan Bumi Edisi 1. BPFE.

Supri Yi ny akar TimM

gw, Agnes Analisis kinerja Keuangan dan Perewanaan Keuangan Perusahaan Jakarta:

Gramedia Pustaka Utama, 2006 yimamora, Henry. 2001, Akuntansis Basis Pengambilan Keputusan Divnis hlod Dua.

Penerbat : Salemba Pmpat. Jakarta

Tunggal, Amin Wyaya, Pengukuran Kinerja Suatu Pengantar, Jakarta: Harvinda. 2000

NA , Pengukuran Kinerja: dengan Balanced Scorecard Jakarta: Harvindo. 2003

mo, Memahami Konsep Balanced Scorecard Jakarta: Harvindo. 233

—men0amena—n, InovATON Management: Suaru Pengantar Jakarta: Harvindo. 2003

Manajemen Biaya, Akuntansi dan pengendalian Manajemen. Buku II. Jakarta:

Salemba Empat. 2003 nyusunan Balanced Scorecard Memuju Organisasi

Yuwono, Sony, dkk. Pentunjuk Prakris Pe

media Pustaka Utama. Jakarta. 2007

Yang Berfokus Pada Strategi. PT.Gra