

**ANALISIS PERSPEKTIF KEUANGAN, PERSPEKTIF PEMBELAJARAN
DAN PERTUMBUHAN UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN METODE BALANCE SCORECARD (BSC) PADA
PT.WIJAYA KARYA BETON,Tbk YANG TERDAFTAR
DI BURSA EFEK INDONESIA
TAHUN 2012-1016**

SKRIPSI

Oleh:

EGY FEBRI LUTHFIYAH

148320233



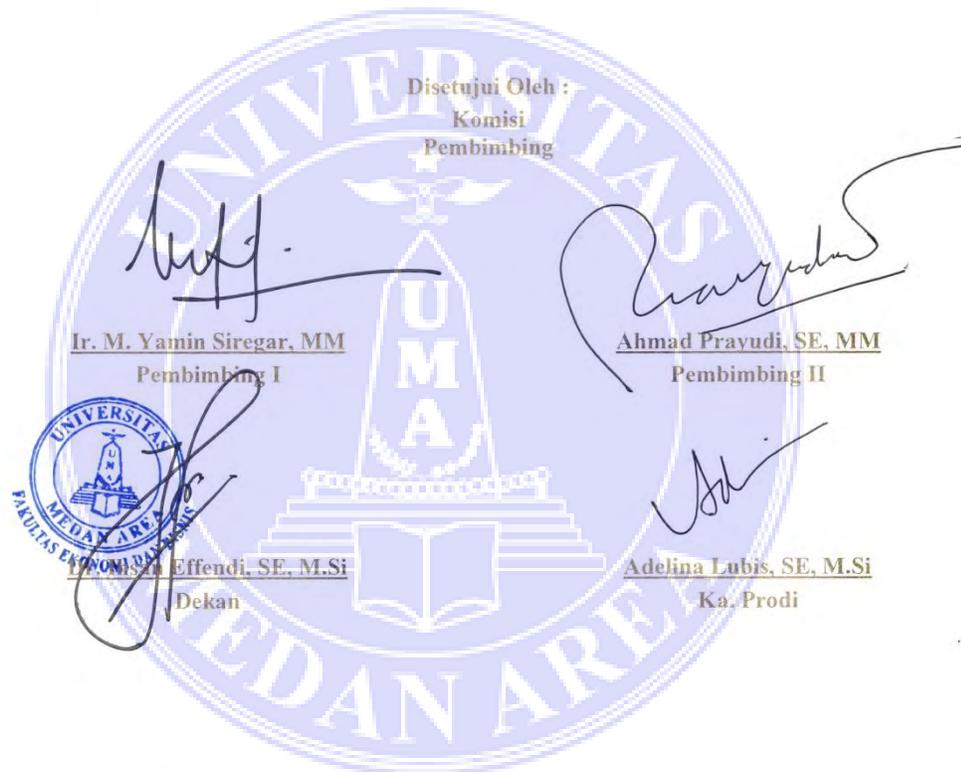
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

Judul Skripsi : Analisis Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (BSC) Pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2016

Nama : EGY FEBRI LUTHFIYAH

NPM : 148320233

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Tanggal Lulus : 2018

ABSTRAK

“Analisis Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (BSC) Pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Yang Terdapat Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2016.”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Metode analisis data yang digunakan adalah metode statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dikatakan kinerja perusahaan dalam keadaan baik sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu adanya peningkatan yang memotivasi Sumber Daya Manusia pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. Pada perspektif pelanggan, mempunyai kinerja yang masih cukup baik karena perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggan secara stabil tiap tahunnya. Pada perspektif bisnis internal, dimana hasil pengukurannya sudah dikatakan baik karena dari keseluruhan tahunnya hanya pada tahun 2015 saja yang mengalami penurunan. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam kondisi kurang baik dikarenakan terjadi penurunan produktifitas karyawan namun perusahaan justru menambah jumlah karyawan sehingga kurang efisien dalam proses produksi.

Kata Kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, Kinerja Perusahaan, *Balance Scorecard* (BSC)

ABSTRACT

" Analysis of Financial Perspectives, Learning & Growth Perspectives to Assess Company Performance with Balance Scorecard Method (BSC) At PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Which is on the Indonesia Stock Exchange in 2012-2016. "

This study aims to determine and analyze the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning & Growth Perspectives to Assess Company Performance with the Balance Scorecard Method (BSC) at PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. This type of research is descriptive research. Data analysis method used is descriptive statistical method. The results showed that the financial perspective of the results of research that has been done, it can be said that the company's performance is in good condition while in the perspective of growth and learning there needs to be an increase that motivates Human Resources at PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. In the customer perspective, having a performance that is still quite good because the company has not been able to maintain customers stably every year. In the internal business perspective, where the measurement results have been said to be good because of the whole year only in 2015, which decreased. And in the perspective of growth and learning, under unfavorable conditions due to a decrease in employee productivity, the company actually increases the number of employees so that it is less efficient in the production process.

Keywords: Financial Perspective, Learning & Growth Perspective, Company Performance, Balance Scorecard (BSC)

KATA PENGANTAR

Assalamuaikum wr,wb.

Alhamdulillahirabbil'amin, puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, yang dimana telah diberikan nya atas kesehatan, kesempatan yang banyak dan pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal dengan judul “Analisisperspektifkeuangan, perspektifpembelajaran&pertumbuhanuntukmenilaikinerjaperusahaandenga nmetode*Balance Scorecard* (BSC)pada PT. WijayaKaryaBeton, Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia”.

Penulisan proposal ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk membuat skripsi nantinya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area (UMA) jurusan Manajemen. Dalam penulisan skripsi ini, tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun berkat bimbingan, bantuan, nasihat dan saran serta kerjasama dari berbagai pihak, khususnya pembimbing, segala hambatan tersebut akhirnya dapat diatasi dengan baik.

Dalam penulisan skripsi ini tentunya tidak lepas dari kekurangan, baik dari aspek kualitas maupun aspek kuantitas dari penelitian yang disajikan. Semua ini didasarkan dari keterbatasan yang dimiliki penulis.

Selanjutnya dalam penulisan skripsi ini penulis banyak diberi bantuan oleh berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan rasa hormat dan hati yang tulus penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Herry Syahrial, SE, M.Si, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Ibu Adelina Lubis, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Medan Area.
5. Bapak Ir. M. Yamin Siregar, MM, selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran memberikan banyak bimbingan dan masukan masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Ahmad Prayudi, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing II, yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan masukan masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Dra. Isnaniah LKS, MMA, selaku Sekretaris,yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan masukan masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Para dosen dan para pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membantu penulis dalam memberikan ilmu dan sarana prasarana dalam proses pembelajaran yang ditempuh di Universitas Medan Area.

9. Teristimewa kepada orang tua yang saya cintai Ayahanda Agus Tubagio Ibunda Yusneliwati yang telah memberikan cinta dan kasih sayang yang tulus dengan mengasuh, membesarkan, dan memberikan dukungan moral maupun material serta doa yang tiada tara. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini seperti harapan selama ini. Terima kasih juga kepada Adik saya Femmy Khansa Nadhifah, yang memberikan kasih sayang, memberikan bantuan serta doa dan dukungan semangat dalam menyusun skripsi ini.
10. Kepada semua keluarga besar yang memberikan doa dan dukungan semangat.
11. Tak lupa penulis mempersembahkan buat sahabat-sahabat Mariani Tanjung, Lola Amrisyah, Diana Povi, Nanda Azhari, Ade Meutia, Ariani Khadijah Hsb dan seluruh teman-teman seperjuangan khususnya Manajemen Stambuk 2014. Teman-teman dekat penulis Widya Ningtyas, Tina Idharnawati, Dina Kartika, Maya Wandani, dan Nurhalimah yang telah memberikan bantuan, dukungan, kritik, dan saran yang membangun kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi. Serta seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas semangat dan dukungannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna sebagaimana yang dituntut dalam skripsi ini. Untuk itu penulis

mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan dimasa yang akan datang.

Semoga tulisan ini menjadi gerbang kesuksesan yang insyallah akan penulis raih, aamiin. Dan semoga allah SWT memberikan imbalan yang setimpal atas jasa dan kebaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis. Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih.



DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja Perusahaan.....	6
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	6
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	7
2.2 Balance Scorecard (BSC).....	8
2.2.1 Pengertian BSC.....	8
2.2.2 Tujuan BSC.....	9
2.2.3 Keunggulan BSC.....	9
2.2.4 Perspektif BSC.....	10
2.3 Penelitian Terdahulu.....	24
2.4 Kerangka Pemikiran.....	27
III METOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis, Lokasi, Waktu Penelitian.....	29
3.1.1 Jenis Penelitian.....	29
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	29
3.1.3 Waktu Penelitian.....	29
3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	30

3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	32
3.3.1 Jenis Data.....	32
3.3.2 Sumber Data	32
3.4 Teknik Pengumpulan Data	33

IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	34
4.1.1. Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan	34
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	39
4.1.3. Strategi PT. Wijaya Karya Beton, Tbk	39
4.1.4. Struktur Organisasi PT. Wijaya Karya Beton, Tbk	41
4.1.5. Logo Perusahaan.....	42
4.2. Hasil Penelitian	40
4.2.1. Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Keuangan	43
4.2.2. Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Pelanggan	52
4.2.3. Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal	53
4.2.4. Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	55
4.3. Penilaian Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	59
4.4. Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan	59

V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran.....	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel No		Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	24
3.1	Jadwal Kegiatan Penelitian	30
3.2	Definisi Operasional	30
4.1	Daftar Indikator & Bobot Aspek Keuangan	43
4.2	Hasil Uji ROE	44
4.3	Hasil Uji ROI	45
4.4	Hasil Uji Rasio Kas	46
4.5	Hasil Uji Rasio Lancar	48
4.6	Hasil Collection Period	49
4.7	Hasil Uji Kinerja Keuangan	51
4.8	Kepuasan Pelanggan	53
4.9	Inovasi Produk	54
4.10	Operasi Produk	54
4.11	Retensi Karyawan	56
4.12	Produktifitas Pekerja	57
4.13	Hasil Uji Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.14	Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	59
4.15	Hasil Penilaian Kinerja secara Keseluruhan	59

DAFTAR GAMBAR

No		Halaman
2.1	Kerangka Pemikiran.....	28
4.1	Struktur Organisasi	42
4.2	Logo Perusahaan.....	42
4.3	Skala Kinerja.....	61



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya, penerapan *Balance Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik bertujuan untuk memberi kepuasan bagi para karyawan dan pelanggan. Penerapan *Balance Scorecard* pada sector bisnis bertujuan untuk meningkatkan persaingan, sedangkan pada *sector public* lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effecriven*). Sistem penilaian kinerja perusahaan dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karna ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukm hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan.

Balance Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu *Balance* dan *Scorecard*. *Balance* artinya berimbang dan *Scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu skor prestasi kerja. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis.

Balance Scorecard sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran *finansial* dan *nonfinansial* harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat perusahaan. Konsep *Balance Scorecard* yang merupakan salah satu metode pengukuran kinerja

perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 perspektif, yaitu;

1. *Financial perspective*
2. *Customer perspektif*
3. *Internal business*
4. *Learning and growth perspective*

Menurut Fahmi, (2011) “kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar”. Secara umum kinerja keuangan menggambarkan kekuatan struktur keuangan suatu perusahaan dan sejauh mana aset yang tersedia, perusahaan sanggup meraih keuntungan. Hal ini berkaitan erat dengan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien.

Untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, pihak manajemen memerlukan tolak ukur. Tolak ukur yang umumnya digunakan dalam perusahaan adalah rasio. Rasio menggambarkan suatu hubungan dan pertimbangan antara satu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain. Analisa dan interpretasi dari macam-macam rasio dapat memberikan pandangan yang lebih baik tentang kondisi keuangan dan prestasi perusahaan.

Agar dapat mengevaluasi kinerja perusahaan, analisis keuangan perlu dilakukan pemeriksaan atas berbagai aspek kesehatan analisis keuangan perusahaan. Analisis rasio adalah suatu metode perhitungan dan interpretasi rasio keuangan suatu perusahaan. Dalam penelitian aspek ini, terdapat berbagai indikator yang dinilai. Evaluasi kinerja juga dilakukan dari aspek non keuangan yaitu menilai dari kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dari segi indikator inilah dapat diketahui apakah perusahaan termasuk dalam kondisi sehat atau tidak. Perusahaan yang menjadi objek ini adalah PT. Wijaya Karya Beton, Tbk yang merupakan perusahaan Milik Negara yang bergerak dibidang industri produk beton pracetak. Kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan dan membayar kewajibannya merupakan fokus utama dalam penilaian kinerja perusahaan, karena dengan kemampuan tersebut berarti jumlah aktiva lancar dan modal perusahaan dapat menutupi atau melebihi jumlah utang atau kewajibannya. Sehingga kegiatan memproduksi perusahaan ini tidak akan mengalami kendala.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menganalisis perspektif keuangan, serta pembelajaran & pertumbuhan untuk menilai bagaimana kinerja keuangan pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. Sehingga membuat penulis tertarik untuk membuat judul “Analisis perspektif keuangan, perspektif pembelajaran & pertumbuhan untuk menilai kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut;

Bagaimanakah *Balance Scorecard* menilai kinerja perusahaan pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang dapat diambil adalah;

Untuk mengetahui *Balance Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan agar dapat memberi suatu manfaat, baik langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak, yaitu;

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan masukan yang berguna kepada pihak PT. Wijaya Karya Beton, Tbk.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan agar dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya dalam bidang manajemen keuangan dan ketika mengaplikasikan ilmu akademik di dunia kerja.

3. Bagi lembaga pendidikan

Peneliti berharap agar penelitian ini dapat menambah dan melengkapi bahan referensi bagi mahasiswa lainnya di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

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

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

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

2.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis digerakkan oleh konsumen-fokus, suatu pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, 2002) :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;

- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validate;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.2 *Balance Scorecard (BSC)*

2.1.1 *Pengertian Balance Scorecard*

Menurut Freddy Rangkuti (2011), *Balance Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance Scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun nontujuan utama (*secondary objectives*).

Menurut Sipayung (2009), *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari

proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

2.2.2 Tujuan *Balance Scorecard*

- a. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
- b. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis
- c. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan

2.2.3 Keunggulan *Balance Scorecard*

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- c. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi:(a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

2.2.4 Perspektif Balance Scorecard

Ada 4 perspektif dalam *Balance Scorecard* yaitu (Atkinson, *et al* 2012):

a. Perspektif Keuangan

Balance scorecard berisi tujuan dan pengukuran yang mewakili pengukuran kesuksesan akhir penjualan pencarian laba. Pengukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan tingkat pengembalian investasi, menunjukkan apakah strategi perusahaan dan penerapannya dapat meningkatkan nilai pemegang saham kinerja keuangan meningkat melalui dua pendekatan dasar: pertumbuhan pendapatan dan produktivitas.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensi pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

d. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Krismiaji dan Aryani (2011) menjelaskan dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu

orang, sistem, dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Dari beberapa jenis perspektif *Balance Scorecard* yang ada diatas penulis hanya menggunakan 2 jenis perspektif *Balance Scorecard* saja diantaranya adalah perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan perkembangan. Dari 2 jenis perspektif ini penulis ingin mengetahui seberapa efisien kinerja keuangan dan kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO).

Berikut merupakan penjelasan dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan perkembangan:

2.2.5. Perspektif Keuangan

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

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terkait dengan

komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.
3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

Dalam perspektif keuangan, indikator yang penulis gunakan adalah rasio keuangan sebagai berikut :

1. Rasio Profitabilitas

a. Pengertian Rasio Profitabilitas

Salah satu tujuan terpenting yang ingin dicapai perusahaan dengan cara mendapatkan laba atau keuntungan yang maksimal. Dengan mendapatkan laba atau keuntungan yang maksimal seperti yang telah ditargetkan masing-masing perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut banyak berbuat bagi kesejahteraan pemilik, karyawan, serta meningkatkan kualitas produk dan investasi baru. Oleh karena itu, manajemen perusahaan dalam tugasnya dituntut agar mampu untuk memenuhi target yang telah ditentukan. Untuk mengukur tingkat keuntungan yang dikenal juga dengan nama rasio rentabilitas.

Dalam buku Yamin Siregar (2017) rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. Disamping bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, rasio ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan.

Pengukuran rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara beberapa komponen yang ada di dalam laporan laba/rugi. Pengukuran ini dapat dilakukan untuk beberapa periode. Rasio ini dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2011) rasio profitabilitas atau disebut juga rasio rentabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan, dan sumber daya yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya.

Menurut Kasmir (2014) rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa rasio keuangan merupakan rasio yang digunakan dalam mengukur kemampuan kinerja keuangan perusahaan dalam mendapatkan laba. Yang bertujuan mengukur tingkat keefektifan manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya.

a. Tujuan dan Manfaat Rasio Profitabilitas

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, rasio profitabilitas juga memiliki tujuan dan manfaat. Tidak hanya untuk pemilik manajemennya, tetapi juga bagi pihak luar perusahaan, terutama pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau hubungan bagi perusahaan.

Menurut Hery (2015) adapun tujuan dan manfaat rasio profitabilitas secara keseluruhan;

1. Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu
2. Untuk menilai posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dan tahun sekarang
3. Untuk menilai perkembangan laba dari waktu ke waktu

4. Untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total asset
5. Untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total ekuitas.
6. Untuk mengukur margin laba kotor atas penjualan bersih
7. Untuk mengukur margin laba operasional atas penjualan bersih
8. Untuk mengukur margin laba bersih atas penjualan bersih;

Sementara itu adapun manfaat yang diperoleh adalah untuk;

1. Mengetahui besarnya tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode
 2. Mengetahui posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahun sekarang
 3. Mengetahui perkembangan laba dari waktu ke waktu
 4. Mengetahui besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri
 5. Mengetahui produktivitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri
- b. Jenis-Jenis Rasio Profitabilitas

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan terdapat beberapa rasio profitabilitas yang dapat digunakan. Masing-masing rasionya digunakan untuk menilai serta mengukur suatu posisi keuntungan perusahaan dalam satu periode tertentu ataupun untuk beberapa periode.

Penggunaan seluruh atau sebagian rasio profitabilitas tergantung dari kebijakan manajemen. Semakin lengkap jenis rasio yang digunakan maka akan semakin baik hasil yang akan dicapai perusahaan.

Menurut Hery (2015) dalam praktiknya, jenis rasio yang dapat digunakan adalah;

1. Hasil Pengembalian atas Aset (*Return on Asset*)
2. Hasil Pengembalian atas Ekuitas (*Return of Equity*)

Dari beberapa jenis rasio diatas penulis ingin mengetahui seberapa besar hasil pengembalian dari masing-masing rasio untuk menciptakan laba. Berikut merupakan penjelasan dari beberapa rasio prifitabilitas yang dipilih oleh penulis;

1. Hasil Pengembalian atas Ekuitas (*Return on Equity*)

Menurut Hery (2015) *Return on Equity (ROE)* merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi ekuitas dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total ekuitas.

Adapun rumus untuk mencari *Return on Equity (ROE)* menurut Syofyan Syarif Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut;

$$Return\ On\ Equity = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Rata-rata Modal (Equity)}} \times 100\%$$

2. Hasil Pengembalian atas Investasi (*Return On Investment*)

Return On Investment (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2009:63).

Return On Investment (ROI) dihitung dengan rumus:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. Rasio Likuiditas

a. Pengertian Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan suatu indikator mengenai kemampuan perusahaan membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Likuiditas tidak hanya berkenaan dengan keadaan keseluruhan keuangan perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuannya mengubah aktiva lancar tertentu menjadi uang kas.

Riyanto (2008:25) menyatakan bahwa likuiditas adalah masalah yang berhubungan dengan masalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi.

Rasio likuiditas adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio-rasio ini dapat dihitung melalui sumber informasi tentang modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan hutang lancar. Dengan demikian rasio likuiditas berpengaruh dengan kinerja keuangan

perusahaan sehingga rasio ini memiliki hubungan dengan harga saham perusahaan.

Tujuan dan manfaat rasio likuiditas untuk perusahaan menurut Kasmir (2012:132) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban atau utang yang secara jatuh tempo pada saat ditagih. Artinya, kemampuan untuk membayar kewajiban yang sudah waktunya dibayar sesuai jadwal batas waktu yang telah ditetapkan (tanggal dan bulan tertentu).
2. Untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar secara keseluruhan. Artinya jumlah kewajiban yang berumur di bawah satu tahun atau sama dengan satu tahun, dibandingkan dengan total aktiva lancar.
3. Untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan sediaan atau piutang. Dalam hal ini aktiva lancar dikurangi sediaan dan utang yang dianggap likuiditasnya lebih rendah.
4. Untuk mengukur atau membandingkan antara jumlah sediaan yang ada dengan modal kerja perusahaan.
5. Untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang.
6. Sebagai alat perencanaan ke depan, terutama yang berkaitan dengan perencanaan kas dan utang.

7. Untuk melihat kondisi dan posisi likuiditas perusahaan dari waktu ke waktu dengan membandingkannya untuk beberapa periode.
8. Untuk melihat kelemahan yang dimiliki perusahaan, dari masing-masing komponen yang ada di aktiva lancar dan utang lancar.
9. Menjadi alat pemicu bagi pihak manajemen untuk memperbaiki kinerjanya, dengan melihat rasio likuiditas yang ada pada saat ini. Bagi pihak luar perusahaan, seperti pihak penyandang dana (kreditor), investor, distributor, dan masyarakat luas, rasio likuiditas bermanfaat untuk menilai kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban kepada pihak ketiga.

b. Jenis-Jenis Rasio Likuiditas

Berikut merupakan penjelasan dari beberapa rasio Likuiditas yang dipilih oleh penulis;

1. Rasio Kas

Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan kas yang tersedia dalam perusahaan (Wibisono, 2011:90). Rumus yang digunakan untuk menghitung cash ratio adalah:

$$\frac{\text{Cash dan setara cash}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

2. Rasio Lancar

Rasio Lancar merupakan rasio yang digunakan untuk menghitung berapa kemampuan perusahaan dalam membayar hutang lancar dengan aktiva lancar yang tersedia di perusahaan (Syamsuddin, 2009:68). Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio lancar adalah:

$$\frac{\text{Asset lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

3. *Collection Period*

Collection Periods (CP) merupakan perbandingan antara total piutang usaha dengan total pendapatan usaha. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

2.2.6 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan sebagai ukuran pelanggan. Kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan dan segmen pasar sasaran. Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran ;

- a. Retensi pelanggan, yang dimaksud dengan retensi pelanggan, yaitu tingkat pelanggan yang setia. Adapun rumus untuk mencari retensi pelanggan menurut Sumarsan (2011), antara lain :

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

- b. Akuisisi pelanggan, yaitu pelanggan yang baru mencoba produk karena adanya pengaruh dari iklan atau konsumen yang lain. Adapun rumus untuk mencari akuisisi pelanggan menurut Suryana (2006) antara lain :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)} - \sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

- c. Kepuasan Pelanggan, ukuran kepuasan pelanggan ini memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Adapun rumus dalam mencari kepuasan pelanggan menurut Tunggal (2001) antara lain :

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{Keluhan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

2.2.7 Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Proses penerapan tujuan dan ukuran pada perspektif inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Bcorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional memfokuskan diri

kepada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat tanggung jawab dan department perusahaan.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari :

- a. Inovasi, dalam proses inovasi unit bisnis meeliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
- b. Operasi, proses operasi ini adalah langkah utama yang kedua dalam rantai nilai internal generic, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Adapun rumus dalam mencari proses operasi menurut Kaplan dan Norton (2000) antara lain :

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Waktu Pengoalahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

- c. Layanan purna jual, langkah ini merupakan langkah ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa.

2.2.8 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

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

Dalam perspektif ini, terdapat beberapa indikator harus diperhatikan, yaitu;

1. Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survey secara regular. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi tersebut.

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

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Yessy Kartika Damanik Nengah Sudjana M.G Wi Endang NP (2016) Universitas Brawijaya Malang	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> untuk menilai tingkat kesehatan BUMN (Studi pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013-2015)	<i>Balance Scorecard</i> , Penilaian kinerja, Penilaian kesehatan, BUMN, Perspektif Keuangan	1. Kinerja keuangan dapat ditingkatkan lagi dengan mengevaluasi indikator-indikator kinerja yang mengalami fluktuasi skor penilaian yaitu ROI dan juga TMS terhadap TA. Dapat pula dilakukan pengefisienan biaya dengan menekan pengeluaran-pengeluaran pada perusahaan.
2	Yuliatin Ali S (2015) UPN "Veteran" Jawa Timur	Analisi Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> dan Swot	Kinerja, <i>Balance Scorecard</i> , perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan & pembelajaran,	1. Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

			dan SWOT	sudah baik karena semua tolak ukur telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif proses internal belum baik karena masih ada tolak yang belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.
3	Devi Mayasari (2013) Universitas Lampung	Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT TUNAS DWIPA MATRA cabang Raden Intan Bandar Lampung	Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran	1. Perspektif keuangan merupakan perspektif yang memegang peran yang sangat besar dan sangat kuat pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan hal ini dapat dilihat dari sistem pencatatan dan sistem keuangan yang ada pada TDM RI yang sudah ada dan sedang berjalan hingga saat ini. Sedangkan aspek-aspek selain keuangan yang terdapat pada perspektif non keuangan masih harus mendapat perhatian lagi dari perusahaan agar semuanya dapat bersinergi dan dapat

				memvisualisasikan visi dan misi, tujuan dari perusahaan dengan baik.
4	Sri Wahyuni (2011) Universitas Hasanuddin	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. SEMEN BOSOWA MAROS	Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> , perspektif keuangan	1. Pada perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya beban lain-lain yang jumlahnya tidak sedikit dimana hal tersebut dapat membebani sector keuangan perusahaan yang apabila dibiarkan akan berdampak pada laba/rugi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus menekan beban lain-lain pada perusahaan.
5	Titik Mildawati (2014) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesi (STIESIA) Surabaya	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i>	<i>Balance Scorecard</i> , strategi, kinerja, perspektif keuangan,	1. Hasil perspektif keuangan dalam metode <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja keuangan dinilai baik Hal ini nampak pada hasil kedua indikatornya ROI (<i>return on investment</i>) dan profit margin on sales yang menunjukkan setiap tahun.

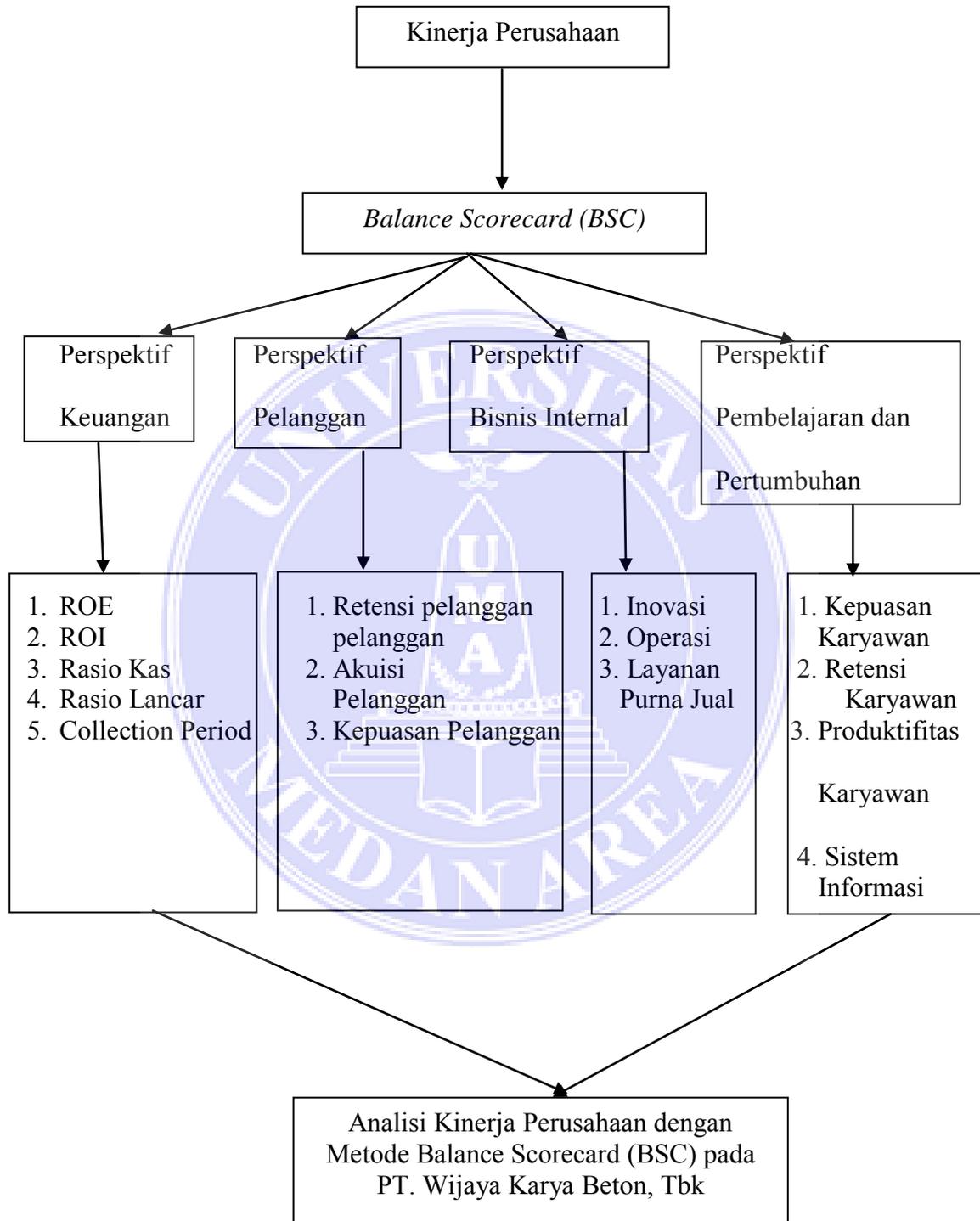
2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat penulis akan menganalisis perspektif keuangan dan perspektif non keuangan untuk menilai kinerja perusahaan. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah ROE (*Return on Equity*), ROI (*Return on Investment*), rasio kas, rasio lancar dan *collection period* sebagai perspektif keuangan. Sementara itu untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan, Sistem Informasi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC)

Dalam buku Yamin Siregar (2017) rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. Dalam rasio profitabilitas ini penulis memilih indikator yang akan diukur yaitu *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Investment* (ROI).

Balance Scorecard merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja suatu bisnis yang dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2010) penelitian deskriptif adalah; “penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain”.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang berkenaan dengan masalah yang diteliti, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dimana data tersebut dapat diakses melalui www.idx.co.id

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam lima bulan yang dimulai dari Januari 2018 sampai dengan Mei 2018. Rincian waktu penelitian disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Januari				Februari				Maret				April				Mei			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pembuatan dan seminar proposal																				
2	Pengumpulan data																				
3	Analisis data																				
4	Penyusunan skripsi																				
5	Seminar hasil																				
6	Pengajuan sidang meja hijau																				

3.2 Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel, definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman dalam penelitian. Dari variabel yang diteliti dapat ditarik suatu definisi operasional, yaitu:

Tabel 3.2 Defenisi Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam indikator keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROE (<i>Return On Equity</i>) 2. <i>Return on Investment</i> (ROI) 3. Rasio Kas 4. Rasio Lancar 5. <i>Collection Period</i>

2	Perspektif Pelanggan	Dalam perspektif pelanggan <i>Balanced scorecard</i> , selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi Pelanggan 2. Akuisi Pelanggan 3. Kepuasan Pelanggan
3	Perspektif Bisnis Internal	Proses penerapan tujuan dan ukuran pada perspektif inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara <i>Balanced Bcorecard</i> dengan sistem pengukuran kinerja tradisional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Inovasi 2. Proses Operasi 3. Layanan Purna Jual
4	Perspektif Pertumbuhan & Perkembangan	Perspektif ini mengidentifikasi insfrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja keuangan jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi Karyawan 2. Produktivitas Karyawan
5	Kinerja Perusahaan	Kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baik 2. Cukup 3. Kurang

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

a. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diperoleh atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Data kuantitatif juga data primer yang di angkakan.

3.3.2 Sumber Data

a. Sumber data primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu; metode survey dan metode observasi.

b. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan yang telah tersusun dalam arsip (data dokumen) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk dengan cara mendapatkan data, informasi dan bahan yang diperlukan dengan mengumpulkan dokumentasi yaitu dengan mengumpulkan dokumen dan data yang berhubungan dengan penelitian dibagian keuangan. Dalam penelitian ini dokumen berupa laporan keuangan dan laporan tahunan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama tahun pengamatan yaitu 2012-2016.



DAFTAR PUSTAKA

- Darsono, Ashari, 2009, *Aplikasi Analisis Laporan Keuangan*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI. Jakarta.
- Sipayung, F. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2(1): 7 – 14.
- Atkinson, Anthoy.,Kaplan,Robert.,Matsumura,Ella.,Young,Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 2. PT INDEKS.Jakarta.
- Krismiaji.,Aryani Y.Anni. 2011.*Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), *“Balanced Scorecard : Menerapkan strategi menjadi aksi”*, Erlangga, Jakarta.
- Siregar, Yamin. 2017. *Study Kelayakan Bisnis* Edisi Kedua. Medan : UMA.
- Harahap, Sofyan Syarif. 1997. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. 2014. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Satu, Cetakan ke-2. Bandung : Alfabeta
- Hery. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta : CAPS
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung

<https://ejournal.stiesia.ac.id/jira/article/viewFile/541/512>

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/19339/SKRIPSI%20NUR%20RESKY%20DIRAWATI.%20S%20-%20E211%2011%20275.pdf?sequence=1>



Lampiran 1 pemberian bobot skor BSC

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Colection Periods	4	5
6. Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
$x \geq 35$	3	5
$25 \leq x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

Current Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
$125 \leq x$	3	5
$110 \leq x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

CP = X (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2