

**EVALUASI PENERAPAN METODA BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT LAUTAN BERLIAN CABANG BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

RIZKA SARI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRACT

EVALUATION IN THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD METHODOLOGY AS AN INSTRUMENT FOR MEASURING THE COMPANY PERFORMANCE IN PT. LAUTAN BERLIAN BRANCH BANDARLAMPUNG

By:

RIZKA SARI

Performance measurement which used by recent company directed to translate company's strategy into realaction to produce maximum profit and pressed expenditure as minimum as possible. By using balanced scorecard methodology , it is expected that company can evaluate its performance in order to increase competitiveness in the world of business. This study attempts to evaluate performance measurement system which has been achieved by PT.Lautan Berlian branch Bandar Lampung. This research use evaluative descriptive analysis. ratio analysis and scoring balanced scorecard.

Based on the research, assessment of financial perspective showed that financial performance of PT Lautan Berlian branch Bandar Lampung good enough. In customers perspektif, company had quite successfull in boosting its sales by the increase of consumers number on 2016. Performance assessment on internal business process was good with the computerized administration system which was useful to speed up the administration process. Meanwhile on learning

and growth perspective showed an increase in act on the creation of competent human resources but on the other hand worker satisfaction still need to have more attention. Based on the results of overall score, the performance of PT Lautan Berlian branch Bandar Lampung is good enough.

Keyword: Balanced Scorecard, Performance measurement

ABSTRAK

EVALUASI PENERAPAN METODA BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. LAUTAN BERLIAN CABANG BANDAR LAMPUNG

Oleh

RIZKA SARI

Pengukuran kinerja yang dipergunakan oleh perusahaan saat ini diarahkan untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tindakan untuk menghasilkan keuntungan sebanyak-banyaknya dan menekan pengeluaran seminimal mungkin. Dengan *Balanced Scorecard*, diharapkan perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya guna meningkatkan daya saing di dunia bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah dicapai PT. Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio dan scoring *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penilaian perspektif keuangan memperlihatkan kinerja keuangan PT.Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung cukup baik. Pada perspektif pelanggan perusahaan telah cukup berhasil meningkatkan penjualan dengan bertambahnya konsumen pada tahun 2016. Penilaian kinerja pada proses bisnis internal cukup baik dengan adanya sistem administrasi berbasis komputerisasi yang berguna untuk mempercepat proses

pengurusan administrasi. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat peningkatan dalam usaha menciptakan Sumber Daya Manusia yang kompeten, namun di sisi lain kepuasan karyawan masih harus lebih diperhatikan. Berdasarkan hasil dari total skor keseluruhan, kinerja PT Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung adalah cukup baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja

**EVALUASI PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT LAUTAN BERLIAN CABANG BANDAR LAMPUNG**

Oleh

RIZKA SARI

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi : **EVALUASI PENERAPAN METODE
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
UNTUK MENGUKUR KINERJA
PERUSAHAAN PADA PT LAUTAN
BERLIAN CABANG BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Rizka Sari

Nomor Pokok Mahasiswa : 0541031151

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**



Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., CA., CPA., Akt.
NIP 19570608 198703 1003



Chara Pratami T. Tubarat, S.E., M.Acc., Akt.
NIP 19851203 201012 2004

2. **Ketua Jurusan Akuntansi**



Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19620612 199010 2001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

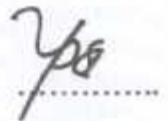
Ketua : Drs.A.Zubaidi Indra, M.M., CA., CPA., Akt.



Sekretaris : Chara Pratami T. Tubarat, S.E., M.Acc., Akt.



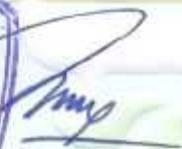
Penguji Utama : Yuliansyah, S.E., M.S.Ak., Ph.D., Akt.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S. E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 22 Desember 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. Laporan skripsi dengan judul "Evaluasi Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 22 Desember 2017
Pemberi Pernyataan,



Rizka Sari
NPM. 0541031151

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi dengan judul **“Evaluasi Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S. E., M. Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Bapak Drs.A.Zubaidi Indra, M.M., CA.,CPA., Akt., selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Chara Pratami T. Tubarat, S.E.,M.Acc., Akt., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu, kritik, saran, masukan dan semangat untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Yuliansyah, S.E., M.S.Ak., Ph.D., Akt., selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Sudrajat, S.E.,M.Acc., Akt., selaku Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran berharga bagi penulis selama menempuh program pendidikan S1.
8. Karyawan dan karyawanati jurusan S1 Akuntansi yang banyak membantu dalam kelancaran perkuliahan.

Bandar Lampung, 22 Desember 2017

Rizka Sari

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Palembang pada tanggal 07 Desember 1987 dan merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Sugandhi Suyana (Alm.) dan Ibu Tuti Sunarti. Pendidikan yang telah diselesaikan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Taman Kanak-Kanak di TK Methodist Palembang pada tahun 1993.
2. Sekolah Dasar di SD Persit, lulus pada tahun 1999.
3. Sekolah Menengah Pertama di SLTP Negeri 2 Bandar Lampung , lulus pada tahun 2002.
4. Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung, lulus pada tahun 2005.
5. Program Diploma III Perpajakan Universitas Lampung (UNILA), lulus pada tahun 2008.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2010 melalui jalur Konversi dan berhasil lulus ujian komprehensif tanggal 22 Desember 2017.

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Karya tulis ini kupersembahkan kepada:

- Almarhum Papa dan mama yang telah memberikan doa dan dukungan kepadaku “Terima kasih papa, mama”
- Suamiku yang selalu menemani dan telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini “Terima kasih sayang”
- Rekan-rekan bagian Keuangan Universitas Lampung, terima kasih untuk bantuan dan semangatnya
- Teman-teman seperjuangan “Mahasiswa Legend” Nita, Sri, Didiek, Rizki, Mbak Vivin, Mbak Tini, Diki, Bang Hanin, terima kasih untuk semangat dan masa-masa perjuangan yang luar biasa.
- Almamaterku tercinta Universitas Lampung

MOTTO

“Raihlah apa yang ingin kau raih, jangkauilah selagi kau bisa, capailah apa yang kau mampu, tidak ada hal-hal lain selain dirimu yang tahu”

“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah urusan yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (Q.sS. Al-Insyirah : 6-8)

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Kinerja	7
2.2 Pengertian Penilaian Kinerja	7
2.3 Tujuan Penilaian Kinerja	8
2.4 Manfaat Penilaian Kinerja	8
2.5 Tahapan Penilaian Kinerja	9
2.6 Penilaian Kinerja Konvensional	9
2.7 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.8 Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.8.1 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan	12
2.8.2 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	13
2.8.3 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis dan Internal	16
2.8.4 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	17
III. METODE PENELITIAN	20
3.1 Lokasi Penelitian	20

3.2	Metode Pengumpulan Data	20
3.3	Jenis dan Sumber Data	21
3.4	Metode Analisis dan Pengolahan Data	21
3.5	Teknik Analisis Data	22
3.6	Menghitung Bobot dan Skor Untuk Mengukur Kinerja	24
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1	Gambaran Umum	26
4.2	Hasil Capaian Kinerja PT Lautan Berlian	27
4.2.1	Kinerja Perspektif Keuangan	27
4.2.2	Kinerja Perspektif Pelanggan	28
4.2.3	Kinerja Perspektif Proses Bisnis dan Internal	30
4.2.4	Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
V.	SIMPULAN DAN SARAN	36
5.1	Simpulan	36
5.2	Saran	36

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Penjualan Merek Mobil Nasional Tahun 2007	4
Tabel 4.1 Daftar ROA	28
Tabel 4.2 Daftar ROE.....	28
Tabel 4.3 Daftar Profit Margin on Sales	29
Tabel 4.4. Daftar Customer Retention.....	29
Tabel 4.5 Daftar Number of Complaint	30
Tabel 4.6 Daftar Profitabilitas Pelanggan	30
Tabel 4.7 Daftar Jangka Waktu Pelayanan Servis	31
Tabel 4.8 Daftar Purna Jual.....	32
Tabel 4.9 Daftar Produktivitas Karyawan.....	32
Tabel 4.10 Daftar Retensi Karyawan	33
Tabel 4.11 Daftar Tingkat Kehadiran Karyawan	33
Tabel 4.12 Hasil Keseluruhan Pencapaian Kinerja	34

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan	14
Gambar 2 Kurva Kinerja Score PT Lautan Berlian.....	34

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Gambaran mengenai kinerja perusahaan dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu informasi finansial dan informasi non-finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non-finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen karyawan, peningkatan kompetensi, kualitas pelayanan dan sebagainya seringkali diabaikan.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun non-keuangan. Aspek non-keuangan mendapat perhatian yang sangat serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber

dari aspek non-keuangan yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan haruslah ditujukan pada peningkatan kinerja di bidang non-keuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (*Harvard Business Review*, January, 1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era persaingan global dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 2001). Empat perspektif tersebut terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab

akibat dan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan:

1. Perspektif Keuangan sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik atau pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal sebagai indikator untuk mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebagai indikator untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategis perusahaan dapat tercapai.

PT Lautan Berlian merupakan *dealer* resmi dari merek mobil mitsubishi. PT Lautan Berlian telah menggunakan *Balanced Scorecard* sejak tahun 2008 dimana manajemen berharap dengan adanya konsep pengukuran kinerja yang menyeluruh tersebut kinerja perusahaan dapat lebih terpacu untuk ditingkatkan. Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan kendaraan roda empat membuat PT Lautan Berlian harus semakin berkembang baik dalam hal penjualan maupun perbaikan (*service*) mobil.

Menurut data penjualan penjualan mobil tahun 2007 dan 2008 dari *Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia* (Gaikindo), mobil merek Mitsubishi berada pada peringkat kedua . Tingkat penjualan merek mobil nasional selama tahun 2007 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Penjualan Merek Mobil Nasional Tahun 2007

Merek	Penjualan (unit)	Prosentase (%)
Toyota	150.631	34,8
Mitsubishi	61.548	14,2
Daihatsu	51.957	12,0
Suzuki	58.095	13,4
Honda	40.000	9,3
Nissan	21.145	4,9
Isuzu	18.270	4,2
Hyundai	5.182	1,2
Lain-lain	25.755	6,0
Jumlah	432.583	100,0

Sumber : Gaikindo 2007

Berdasarkan tabel di atas, penjualan mobil merek Mitsubishi berada pada peringkat kedua. Hal ini disebabkan karena dikeluarkannya produk-produk baru yang memimpin di segmen *Light Commercial Vehicle* dan *Commercial Vehicle* dengan produk andalannya L300, Strada/Strada Triton dan Colt Diesel, dengan penjualan mencapai 61.548 unit.

Upaya untuk memberi kepuasan pada seluruh pelanggan terus dilakukan oleh PT Lautan Berlian. Untuk itu, PT Lautan Berlian memerlukan upaya penyempurnaan dalam hal produktivitas, pelayanan, efisiensi, serta efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. PT Lautan Berlian harus terus meningkatkan dan mengembangkan berbagai kebijakan dan strategi. Salah satu kebijakan tersebut adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda *Balanced Scorecard*. Dengan adanya evaluasi kinerja dengan menggunakan metoda *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada awal tahun 2008, diharapkan dapat meningkatkan angka penjualan dan pihak manajemen perusahaan dapat

mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja perusahaan pada PT Lautan Berlian yang telah menerapkan metoda *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, penulis memilih judul penelitian **”Evaluasi Penerapan Metoda Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Lautan Berlian Bandar Lampung.”**

1.2 Perumusan Masalah

Bagaimana kinerja PT Lautan Berlian Utama Motor Cabang Bandar Lampung setelah menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada penilaian terhadap kinerja PT Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung pada saat diterapkannya *balanced scorecard*, yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 dan tidak membandingkan kinerja dengan perusahaan lain.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai PT Lautan Berlian berdasarkan metoda *balanced scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Lautan Berlian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan atau sebagai koreksi untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja perusahaan

2. Bagi Penulis dan Akademik

Penelitian ini berguna untuk mengasah keterampilan dalam menerapkan ilmu yang telah didapat selama bangku perkuliahan serta mensosialisasikan penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategi dalam pengukuran kinerja perusahaan dan diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dalam penelitian-penelitian lainnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 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 (Srimindarti, 2004). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti,2004).

2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:353). Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai faktor utama dalam proses pengembangan suatu organisasi.

2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi segala standar perilaku yang telah ditetapkan (Mulyadi, 2001:353). Dapat dikatakan pula bahwa hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi sebagai *staffing decision* dan sebagai dasar mengevaluasi sistem kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Mulyadi (2001:353) menyatakan manfaat penilaian kinerja manajemen, yaitu:

- 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 serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja karyawan
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

2.5 Tahapan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001). Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap, yaitu perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar, dan penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.6 Penilaian Kinerja Konvensional

Ukuran keuangan merupakan ukuran kinerja yang digunakan dalam manajemen konvensional karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya (Mulyadi, 2001:446). Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi:

- a. Rasio likuiditas merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar
- b. Rasio *leverage* merupakan rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang
- c. Rasio aktivitas merupakan rasio yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya

- d. Rasio profitabilitas merupakan rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan
- e. Rasio pertumbuhan merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya
- f. Rasio penilaian merupakan rasio yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya produksi

Penilaian kinerja konvensional lebih menekankan pada aspek keuangan. Sistem ini tidak memperhatikan aspek non-keuangan. Anggaran dan biaya standar merupakan ukuran kinerja manajer unit organisasi yang dibentuk. Standar yang ditetapkan cenderung tidak berubah dan merupakan acuan yang harus dicapai. Selama standar tersebut diberlakukan, tidak terdapat motivasi bagi personel untuk melakukan *improvement* terhadap proses untuk membuat produk (Mulyadi, 2001:636).

2.7 Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor (Mulyadi, 2001:1). Kartu skor adalah kartu yang dipergunakan mencatat skor hasil kinerja seseorang dan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh karyawan di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan kinerja karyawan diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non-keuangan, atau keseimbangan antara empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001:1).

Balanced Scorecard merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. Setiap ukuran perusahaan menekankan aspek 15 strategi perusahaan (Halim dkk, 2000:209). *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen dan Mowen, 2006:509).

Kaplan dan Norton (2000:9) mengungkapkan *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang menyatakan keseimbangan antara ukuran eksternal dan ukuran internal, ukuran finansial dan non-finansial. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*Balanced*) yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* ini dinyatakan dalam semua ukuran hasil yang telah dicapai perusahaan di masa lalu dan faktor pendorong kinerja untuk masa depan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian *Balanced Scorecard* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem penilaian kinerja

yang sekurang-kurangnya terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dengan suatu pendekatan yang menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan non-keuangan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek.

2.8 Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.8.1. Penilaian kinerja perspektif keuangan

Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif lainnya. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan (Mulyadi dan Setiawan, 2001:347). *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat berguna dalam memberikan gambaran mengenai hasil dari kebijaksanaan ekonomi yang sudah dilaksanakan dan tujuan keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *Balanced Scorecard* lainnya (Kaplan dan Norton, 2000:41).

Ada beberapa tolok ukur umum yang dapat digunakan oleh manajemen dalam menilai kinerja keuangan menurut Wilson dan Campbell (1997:84).

Namun, tolok ukur yang cocok digunakan sebagai acuan dalam riset ini yaitu:

- 1) Rasio profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan baik hubungannya dengan penjualan, aktiva maupun modal sendiri yang meliputi:

- (a) *Profit Margin On Sales*

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

- (b) *Return on Asset (ROA)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

- (c) *Return on Equity (ROE)*

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah modal sendiri}} \times 100\%$$

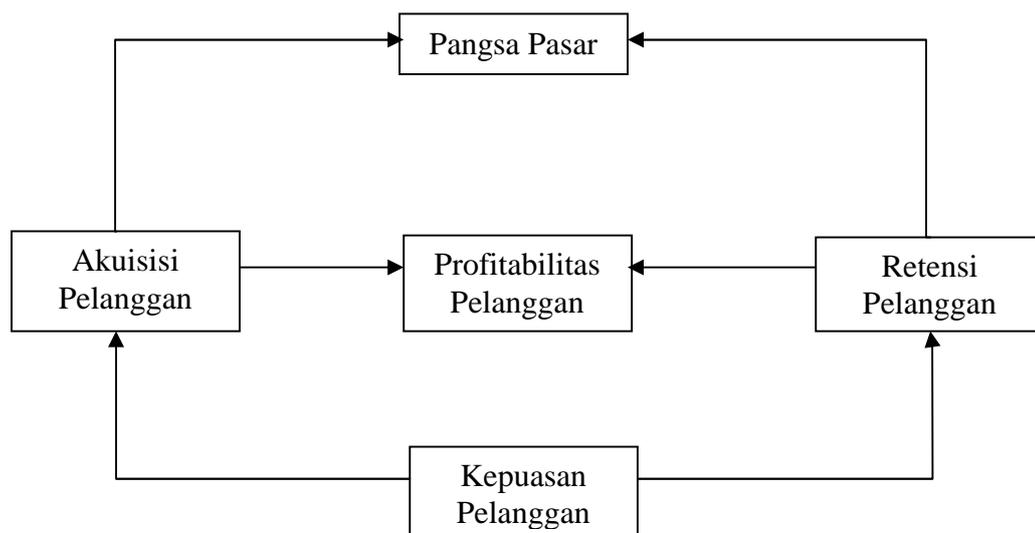
- 2) Rasio pertumbuhan adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui perkembangan suatu komponen laporan dari periode ke periode meliputi:

- (a) Tingkat kenaikan (pertumbuhan) pendapatan
- (b) Tingkat kenaikan (pertumbuhan) laba bersih
- (c) Tingkat kenaikan (pertumbuhan) biaya operasi

2.8.2. Penilaian kinerja perspektif pelanggan

Pelanggan merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan. Perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu: kelompok pengukuran pelanggan utama dan kelompok proporsi nilai pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:59).

- 1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*)
 - (1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - (2) Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - (3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - (4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - (5) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.



Gambar 1. Pengukuran inti perspektif pelanggan
 Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

- 2) Kelompok Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)
 - (1) Atribut produk/ jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa serta harga dan mutu.
 - (2) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/ jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - (3) Citra dan reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.

Tjiptono (2000:148) mengemukakan empat metode untuk mengukur

kepuasan pelanggan, yaitu:

- 1) Sistem keluhan dan saran
Setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat serta keluhan mereka dengan menggunakan media berupa kotak saran, kartu komentar atau saluran telepon khusus, dan lain-lainnya.
- 2) Survei kepuasan pelanggan
Media yang bisa digunakan meliputi metode survei, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi.
- 3) *Ghost shopping*
Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersifat sebagai pelanggan atau pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing kemudian *ghost shopper*

tersebut menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.

4) *Last customer analysis*

Perusahaan akan berusaha menghubungi pelanggannya yang telah berhenti sebagai pelanggan pada perusahaan tersebut dengan harapan diperolehnya informasi penyebab mereka berhenti menjadi pelanggan.

2.8.3. Penilaian kinerja perspektif proses bisnis dan internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Rantai nilai proses internal terdiri dari tiga proses bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:83). Tiga proses bisnis tersebut adalah:

1) Inovasi

Tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses operasi

Tahapan ini merupakan tahapan yang mana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Service Cycle Efficiency* (SCE), tingkat kerusakan produk pra-penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat

terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

SCE mengukur jumlah waktu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk menurut Kaplan dan Norton (2000:101). SCE merupakan perbandingan antara *value added time* merupakan waktu standar yang diperlukan untuk memproses produk dan *throughput time* adalah waktu sesungguhnya yang diperlukan untuk memproses produk. SCE yang baik adalah sebesar 1. Apabila nilai SCE sebesar 1 berarti *value added time* dan *throughput time* mempunyai nilai yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa waktu keluaran yang sesungguhnya terjadi sama dengan waktu standar yang ditargetkan.

3) Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual. Perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang dan perbaikan pembayaran.

2.8.4. Penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pelayanan kepada para pelanggan.

Kepuasan karyawan dapat diukur dengan melakukan survei, mewawancarai

karyawan dan mengamati karyawan pada saat bekerja. Kepuasan karyawan adalah tingkat perasaan karyawan terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi setelah membandingkan antara situasi dan kondisi kerja nyata dengan situasi dan kondisi yang diharapkan. Robbin (1996:181) mengemukakan unsur-unsur yang menentukan kepuasan pekerja sebagai berikut:

1) Kerja secara mental

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan mengerjakan suatu pekerjaan.

2) Gajaran karyawan

Para karyawan menginginkan sistem upah dan penghargaan yang adil dan segaris dengan harapan mereka. Upah dikatakan adil apabila sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu serta standar pengupahan komunitas.

3) Kondisi kerja

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan, dilengkapi dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern serta tersedianyaperengkapan dan peralatan yang memadai.

4) Rekan kerja

Adanya rekan kerja yang baik dan atasan yang mengerti keadaan bawahan, mendengar pendapat bawahan dan menunjukkan suatu minat pribadi yang

baik akan dapat menghantarkan karyawan pada kepuasan kerja.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Orang-orang yang memiliki tipe kepribadian kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaannya seharusnya memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, lebih besar kemungkinannya akan berhasil dalam pekerjaan tersebut yang pada akhirnya akan menghantarkan mereka pada kepuasan kerja.

6) Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah mempertahankan selama mungkin karyawan yang diminati oleh perusahaan karena mereka merupakan modal intelektual khusus organisasi dan aktiva non-keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Tingkat perputaran karyawan merupakan tolok ukur umum untuk menentukan tingkat loyalitas karyawan, yang diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun.

7) Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran tersebut. Tingkat produktivitas karyawan dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti pendapatan per karyawan dan laba per karyawan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di kantor PT Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung dengan pertimbangan sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di perusahaan.

b) Kuesioner

Yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan.

c) Dokumentasi

Yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi) serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

d) Studi pustaka

Yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber - sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian dan data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan dan internet.

3.4 Metode Analisis dan Pengolahan Data

1. Deskriptif Evaluatif

Analisis deskriptif evaluatif merupakan suatu metode analisis yang digunakan dengan tujuan memperoleh deskripsi secara mendalam dan objektif serta mengevaluasi data-data dan informasi mengenai objek penelitian. Analisis ini mengolah data-data dari hasil wawancara dengan pihak manajemen dan informasi kualitatif lain yang relevan. Hasil dari analisis data dan wawancara yang diperoleh dari perusahaan

2. Rasio

Rasio digunakan untuk menilai baik atau buruk kinerja suatu perusahaan dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya perusahaan. Rasio

yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan.

3. Scoring *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), skor diberikan berdasarkan rating scale sebagai berikut:

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*, sebagai berikut :

1. Analisis Perspektif Keuangan

Yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan terdiri atas : (Tunggal,2003 : 8)

a. *Return On Asset (ROA)* dengan formulasi :

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}}$$

b. *Return On Equity (ROE)* dengan formulasi :

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal sendiri}}$$

c. *Profit Margin On Sales (Pmos)* dengan formulasi :

$$PMoS = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$$

2. Analisis Perspektif Pelanggan

Yaitu suatu analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan PT

Lautan Berlian Cabang Bandar Lampung sebagai berikut : (Kaplan & Norton, 2000:150)

- a. *Customer Retention* dengan Formulasi :

$$\frac{\text{jumlah pelanggan tetap}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

- b. *Number Of Complaint* dengan formulasi :

$$\frac{\text{jumlah keluhan}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

- c. Profitabilitas Konsumen dengan formulasi:

$$\frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

3. Analisis Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal merupakan salah satu ukuran kinerja

Balanced Scorecard yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial yang meliputi : (Kaplan & Norton, 2000: 169)

- a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

- b. Layanan Purna Jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

4. Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan

Learning and Growth ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang meliputi : (Kaplan & Norton, 2000: 174)

- 1) *Employee Training* dengan formulasi :

$$\frac{\text{jumlah karyawan training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- 2) *Absenteeism* dengan formulasi :

$$\frac{\text{jumlah rata-rata karyawan}}{\text{jumlah absen karyawan}} \times 100\%$$

- 3) Retensi Karyawan dengan formulasi:

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3.6 Menghitung Bobot dan Skor Untuk Mengukur Kinerja

Tabel 3.1 Interval Skor Perspektif Keuangan

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Bobot Nilai
1	<i>Return On Assets</i>	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	<i>Return On Equity</i>	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
3	<i>Profit Margin On Sales</i>	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1

Tabel 3.2 Interval Skor Perspektif Pelanggan

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Bobot Nilai
1	<i>Customer Retention</i>	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	<i>Number of Complaint</i>	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0

		Meningkat	Baik	1
3	Profitabilitas Pelanggan	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1

Tabel 3.3 Interval Skor Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Bobot Nilai
1	Pertumbuhan Penjualan	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	Jangka waktu pelayanan <i>service</i>	SCE<1	Buruk	-1
		SCE=0	Cukup	0
		SEC>1	Baik	1
3	Purna jual melalui prospek customer	SCE<1	Buruk	-1
		SCE=0	Cukup	0
		SEC>1	Baik	1

Tabel 3.4 Interval Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Bobot Nilai
1	Produktivitas Karyawan	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	Retensi karyawan	10%	Buruk	-1
		1%>RK>10%	Cukup	0
		0%	Baik	1
3	Tingkat Kehadiran Karyawan	50%	Buruk	-1
		5%>Absensi>50%	Cukup	0
		0%	Baik	1

Skor kinerja keseluruhan = Total bobot nilai : jumlah indikator

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

1. Pada perspektif pelanggan perusahaan telah cukup berhasil meningkatkan penjualan dengan bertambahnya konsumen pada tahun 2016. Penilaian kinerja pada proses bisnis internal cukup baik dengan adanya sistem administrasi berbasis komputerisasi yang berguna untuk mempercepat proses pengurusan administrasi. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat peningkatan dalam usaha menciptakan Sumber Daya Manusia yang kompeten, namun di sisi lain kepuasan karyawan masih harus lebih diperhatikan.
2. Perspektif keuangan memiliki total skor 3, perspektif pelanggan memiliki total skor 1, perspektif proses bisnis internal memiliki total skor 1 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total skor 1.
3. Hasil dari penelitian yang didapat menunjukkan bahwa kinerja PT Lautan Berlian Utama Motor adalah cukup baik karena hasil dari total skor keseluruhan berada pada 0 dan 1, yaitu 0,5.

5.2 Saran

Sebaiknya PT Lautan Berlian Utama Motor Cabang Bandar Lampung harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan service bengkel agar sesuai dengan target

yang telah ditetapkan serta lebih meningkatkan kinerja pegawai karena menurut penelitian yang telah dilakukan, penilaian kinerja untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran hanya ada yang masuk dalam kategori buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. Kaplan, Robert S. Matsumara, Ella Mae. dan Young, S.Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid 2. Indeks. Jakarta.
- Garrison dan Norren, 2000. *Akuntansi Manajerial*. **Terjemahan : A. Totok Budisantoso**. Salemba Empat. Jakarta.
- Gasperz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Muhammad, Sri Mariana. 2011. *Analisis Balanced Scorecard untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar*. Skripsi Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard:Alat Manajemen Kontemporer untuk melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Prawironegoro, Darsono. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard:Teknik menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administratif*, Edisi Ketiga. Alfabeta. Bandung.
- Suhendra, Maman, 2004. *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan* (www. balancedscorecard. com)
- www.balancedscorecard.com
- Yuwono, Sony. Sukarno, Edy dan M. Ichsan. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.