

ABSTRAKSI**Analisis penerapan *Balance scorecard* pada perusahaan yang belum go publik
(Studi kasus pada PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia)**

Alifia Nur Afifah
F.130 2009

Proses globalisasi yang melanda negara-negara di dunia menyebabkan perusahaan memerlukan manajemen strategi baru yang dapat diajukan untuk membangun masa depan perusahaan. Untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui peningkatan dari tiap periode, memastikan tingkat keberhasilan manajemen, juga untuk menyusun reward system. Mengingat adanya berbagai keterbatasan dalam pengukuran kinerja perusahaan dari aspek keuangannya saja, untuk itu perusahaan baik *go public* maupun belum *go public* membutuhkan sistem manajemen, tidak hanya dari perspektif keuangan saja tetapi juga dapat ditingkatkan dari upaya manajerial. Empat perspektif dalam *Balance scorecard* dapat membantu menguraikan pengukuran kinerja dalam perusahaan secara efektif dan menyeluruh. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance scorecard* pada perusahaan yang belum *go public* yaitu PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi kasus pada PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia guna mengumpulkan data tentang apa yang terjadi di perusahaan dan studi pustaka untuk memperoleh landasan teori yang menganalisis kasus. Metode analisis data dilakukan secara diskriptif kualitatif, dengan cara mengevaluasi kinerja *Balance scorecard* yang telah diterapkan oleh PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia.

Pengukuran kinerja PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia telah menggunakan konsep *Balance scorecard* diukur dengan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Kemudian dari hasil tersebut dievaluasi pada akhir tahun tutup buku. Yang hasilnya nanti dipakai sebagai dasar acuan aktivitas yang akan dilakukan tahun berikutnya.

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat diambil kesimpulan bahwa Pengukuran kinerja yang diterapkan PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia dengan menggunakan konsep *Balance scorecard* belum optimal secara komprehensif karena pengukuran kinerja yang diterapkan PT. Sukowati Kusumatex Sragen hanya mengarah pada satu perspektif saja yaitu perspektif keuangan. Sedangkan ketiga perspektif yang lainnya masih terdapat konsep-konsep yang bersifat konvensional. Berdasarkan hal tersebut disarankan kepada pihak perusahaan PT. Sukowati Kusumatex Sragen sebaiknya menggunakan konsep *Balance scorecard* untuk menerapkan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan tekstil

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan-perusahaan saling berlomba untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya dengan cara terus menerus menyempurnakan strategi yang dimilikinya. Strategi merupakan keputusan awal tentang keunggulan atau nilai yang harus diciptakan atau dimiliki oleh perusahaan. Melalui keunggulan atau nilai yang dimilikinya, perusahaan diharapkan mampu memenangkan persaingan untuk mencari konsumen baru maupun mempertahankan para konsumen yang lama.

Pesaing utama bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia sekarang ini adalah perusahaan-perusahaan milik pengusaha asing yang ada di Indonesia. Oleh karena itu hal ini perlu diwaspadai dengan baik, supaya perusahaan-perusahaan milik pengusaha dalam negeri dapat bertahan untuk hidup dan mampu untuk menghadapi persaingan yang ada melalui strategi yang dimilikinya. Untuk mengukur seberapa jauh keberhasilan dari penerapan strategi itu dan juga untuk mengetahui seberapa banyak hasil yang telah diperoleh dari penerapan strategi itu, maka manajemen perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja bisnisnya.

Selama ini banyak perusahaan-perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja bisnisnya melalui aspek keuangannya saja, seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), *profit margin*, serta yang terbaru

adalah EVA (*Economic Value Added*) dan mengabaikan aspek-aspek non keuangan. Oleh karena itu manajer yang berhasil memperoleh keuntungan atau ROI yang tinggi akan diberikan imbalan yang memuaskan karena dianggap telah berhasil. Keadaan seperti ini akan membuat para manajer perusahaan berusaha untuk meningkatkan keuntungan dengan cara apa saja, dan hal ini akan memuat para manajer tersebut hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek saja dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup ataupun keuntungan jangka panjangnya. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan saja juga memiliki banyak kelemahan-kelemahan yang lain, seperti pengukuran kinerja ini tidak mampu mengukur aset-aset perusahaan yang tak tampak (*Intangible Assets*) serta harta-harta intelektual perusahaan (sumber daya manusia) dan pengukuran ini juga mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Selain itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Laporan keuangan itu sendiri pada masa sekarang ini banyak mempunyai keterbatasan, antara lain nilai faktor sukses perusahaan yang dibutuhkan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing tidak dapat dimasukkan dalam laporan keuangan karena nilainya tidak bisa diuangkan, misalnya saja untuk keahlian dan ketrampilan yang dimiliki tenaga kerja, kualitas dari produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan, serta kepuasan dari pelanggan. Oleh karena itu, berarti laporan keuangan tidak bisa mencakup nilai-nilai dari faktor-faktor sukses yang penting yang sangat berpengaruh bagi perusahaan. Padahal hal-

hal tersebut pada akhirnya akan mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi pengukuran kinerja keuangan pada suatu perusahaan.

Mengingat adanya berbagai keterbatasan dalam pengukuran kinerja perusahaan dari aspek keuangannya saja, maka beberapa waktu yang lalu Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solution, Inc) mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan *Balance scorecard*. *Balance scorecard* ini memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja keuangan, *Balance scorecard* juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja nonkeuangan, seperti aspek kepuasan pelanggan, aspek proses internal bisnis, dan aspek bertumbuh dan berkembang. Disamping itu *Balance scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*), tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*) yang dilakukan secara konsisten. *Balance scorecard* ini juga berusaha untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuannya. *Balance scorecard* ini telah banyak diterapkan di berbagai perusahaan manufaktur di Amerika, yang sudah *go public* dan pada akhirnya pengukuran yang diterapkan ini akan meningkatkan keuntungan perusahaan yang menerapkannya.

Namun sebenarnya *Balance scorecard* ini juga dapat diterapkan didalam perusahaan yang belum *go public*. Karena komponen-komponen yang diukur dalam *Balance scorecard* antara perusahaan yang sudah *go public* dan perusahaan yang belum *go public* adalah sama. Hanya saja apabila diterapkan

dalam perusahaan yang belum *go public*, *Balance scorecard* ini tidak akan mempunyai manfaat apabila dilihat dari sisi eksternal perusahaan. Jadi manfaat penerapan *Balance scorecard* pada perusahaan yang belum *go public* hanya dapat dilihat dari sisi internal perusahaan itu sendiri. Keuntungan *Balance scorecard* bagi pihak internal perusahaan pada dasarnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap perubahan hasil kinerja yang telah dialami perusahaan selama ini. Misalnya saja apabila profit perusahaan mengalami penurunan (dari perspektif keuangan), hal itu dapat kita telusuri lebih lanjut, mengapa profitnya berkurang? Dan misalkan apabila profit tersebut menurun dikarenakan adanya penurunan dari penjualannya. Dan yang menjadi pertanyaan lebih lanjut yang harus kita teliti adalah mengapa penjualan berkurang? Apabila penjualan berkurang dikarenakan konsumen sudah tidak tertarik atau tidak puas dengan produk yang dihasilkan perusahaan (berkaitan dengan perspektif kepuasan konsumen/pelanggan), maka hal selanjutnya yang perlu diteliti adalah mengapa kepuasan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan berkurang? Dan bila hal itu dikarenakan kualitas produk yang berkurang atau biaya yang meningkat atau karena adanya masalah keterlambatan dalam waktu pengiriman (berkaitan dengan perspektif proses internal bisnis), maka yang perlu diteliti/ditelusuri selanjutnya adalah mengapa hal itu bisa terjadi? Dan misalkan hal itu dikarenakan keahlian pekerja yang berkurang (berkaitan dengan perspektif belajar dan bertumbuh), dan pada akhirnya dari masalah-masalah diatas tersebut akan berkaitan dengan empat perspektif yang ada dalam *Balance*

scorecard, baik perspektif yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Selain itu perusahaan akan mampu untuk memecahkan dan menyelesaikan masalah-masalah tersebut, sehingga perusahaan akan mampu meningkatkan hasil kinerja melalui peningkatan profitnya.

Dan dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh J.C Paramita Dewi D pada bulan Januari 1998, *Balance scorecard* ini juga pernah dicoba untuk diterapkan diperusahaan dagang yang belum *go public*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Balance scorecard* bisa saja diterapkan diperusahaan dagang yang belum *go public*. Namun hasil dari penerapan *Balance scorecard* ini belum dapat memenuhi atau mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Hal ini dikarenakan untuk *intangible assets* dan sumber daya manusianya belum dapat dinilai perusahaan secara real (dalam bentuk rupiah). Sehingga dalam penelitian ini dikatakan bahwa perusahaan hanya dapat sampai pada langkah-langkah mengidentifikasi keempat perspektif *Balance scorecard* kedalam tolok ukur operasional yang ditentukan perusahaan dan disesuaikan visi yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hal diatas tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian apakah penerapan *Balance scorecard* diperusahaan manufaktur yang belum *go public* bisa bermanfaat atau menguntungkan bagi pihak internal perusahaan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah disebutkan diatas, maka masalah yang akan dibahas oleh penulis dalam penulisan skripsi ini adalah kemungkinan penerapan *Balance scorecard* pada perusahaan manufaktur yang belum *go public* di Indonesia, dimana hal ini adalah PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia.

C. Pembatasan masalah

Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Objek penelitian masih terbatas pada perusahaan yang belum *go public* sehingga dikemudian hari perlu diadakan studi komparasi penerapan konsep *Balance Scorecard* pada perusahaan yang belum *go public* dengan perusahaan yang sudah *go public*.
2. Tahun penelitian dalam pengkajian perspektif keuangan masih terbatas pada tiga tahun yang terhitung mulai dari tahun 2000 sampai tahun 2002.
3. Penelitian ini hanya dapat menilai *assets* yang berbentuk fisik (nyata) masih diperlukan penelitian lebih lanjut guna menilai *assets* yang berbentuk tidak nampak misalnya kualitas sumber daya manusia.
4. Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat sehingga dari hasil penelitian belum cukup memuaskan.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada PT. Sukowati Kusumatex Sragen mengenai kemungkinan-kemungkinan penggunaan alat pengukur kinerja yang lain, yang tidak hanya

melihat dari segi keuangan saja melainkan juga dari segi nonkeuangan didalam pengukuran kinerja atau *performance* perusahaan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak pengambil keputusan tentang penggunaan *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja dari segi keuangan dan non keuangan, khususnya di PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia.
2. Dapat memberikan informasi tentang analisis penerapan *balance scorecard* pada perusahaan yang belum *go public* bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan studi ini.
3. Dapat bermanfaat sebagai tambahan pengetahuan dan perbandingan tentang penerapan *balance scorecard* bagi penelitian selanjutnya.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dibahas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, metode penelitian, analisis data dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II merupakan bagian tinjauan pustaka yang memuat tentang teori-teori secara konseptual yang diharapkan dapat mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti. Teori-teori berkisar antara teori tentang penerapan *Balance Scorecard* di perusahaan baik yang sudah *go public* maupun yang belum *go public*.

BAB III : GAMBARAN PERUSAHAAN

Bab III merupakan gambaran secara keseluruhan objek penelitian *Balance Scorecard* yaitu PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia. Penulisannya digambarkan baik kondisi internal maupun kondisi eksternal perusahaan.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab IV merupakan evaluasi empat perspektif konsep *Balance Scorecard*, antara lain : perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan belajar serta pertumbuhan di perusahaan khususnya di PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V merupakan hasil akhir penelitian dan saran dari penulis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gambaran Umum Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989). Selanjutnya disebutkan pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan yang korektif.

Menurut Atkinson (1995) pengukuran kinerja merupakan pengukuran dari suatu aktivitas ataupun suatu rantai nilai (*value chain*).

Mengelompokkan ukuran kinerja menjadi 2 jenis yaitu :

- a. Objektif : ukuran kinerja yang apabila diuji oleh orang lain akan memberikan hasil yang sama.

Biasanya bersifat kuantitatif, seperti jumlah unit yang diproduksi, tingkat kerusakan produk, jumlah keluhan pelanggan.

- b. Subjektif : ukuran kinerja yang tidak dapat diuji, biasanya berupa pendapat pribadi dari pe
10
ngga tingkat akurasinya rendah.

Honsen dan Mowen, 1995 (dikutip dari valerian, 2001) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan *Balance Scorecard*. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya yang standar

sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawabannya. Sedangkan pengukuran kinerja *Balance Scorecard* adalah mengukur kinerja manajemen yang multidimensional, yaitu dimensi finansial dan non finansial.

2. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton mengungkapkan pada hakekatnya pengukuran kinerja merupakan salah satu alat kontrol perusahaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan didalam mencapai yang dikehendaknya perusahaan. Sejalan dengan itu Siegel (1989) mengatakan tujuan utama evaluasi terhadap kinerja atau perlunya ukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai goals dan tujuan agar karyawan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga segala aktivitas tetap berada pada jalur yang dikehendaki oleh perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk mendorong perilaku semestinya melalui umpan balik berupa imbalan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Siegel kemudian mengidentifikasi pengukuran kinerja bisa dimanfaatkan untuk :

- a. Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi secara maksimal kepada karyawan.
- b. Membantu didalam pengambilan kebijakan yang bersifat personel seperti kebijakan promosi, transfer maupun pemberhentian karyawan.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, serta memberikan kriteria penyeleksian dan evaluasi program pelatihan tersebut.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana persepsi atasan mereka tentang kinerja.
- e. Memberikan dasar untuk pemberian penghargaan.

Atkinson memandang pengukuran kinerja mempunyai peran sangat penting dalam fungsi manajemen organisasi, seperti : pengendalian manajemen, manajemen aktivitas, dan system motivasi. dari hal tersebut ditarik kesimpulan bahwa tujuan pengukuran kinerja perusahaan :

- a. Untuk melihat tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen.
- c. Sebagai dasar untuk membuat rencana dan strategik yang akan datang.

3. Aspek Perilaku Dalam Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran akan berpengaruh terhadap perilaku manusia yang ada di dalam perusahaan maupun di luar organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Penggunaan alat ukur kinerja juga akan menyebabkan kemampuan perusahaan untuk mencapai superioritas semakin terbuka. Pengukuran kinerja sangat mempengaruhi perilaku manajer atau karyawan

dalam mengambil keputusan bisnis. Pengukuran kinerja sering menyulut reson perilaku disfungsional dimana karyawan akan berusaha manipulasi informasi dengan mengubah sifat dan waktu pelaporan agar kinerja yang terlihat dapat memaksimalkan tujuan pribadinya (Siegel, 1989). Untuk menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan perusahaan dapat diterapkan konsep *goal congruence*. Konsep *goal congruence* harus memiliki 3 atribut yaitu : *controllability*, *completeness*, dan pemisahan evaluasi manajerial dan aktivitas. Namun ketika kinerja merupakan usaha yang sinergis dari tim dan adanya ketidakpastian hasil, maka atribut ukuran kinerja yang efektif untuk mencapai *goal congruence* harus dapat :

- a. Memfokuskan perhatian manajemen pada variabel-variabel kritis.
- b. Menyediakan petunjuk tindakan yang spesifik untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
- c. Meningkatkan persepsi keadilan terhadap resiko bersama.

Penciptaan *goal congruence* pada karyawan meliputi banyak faktor, diantaranya : kepemimpinan organisasi yang kuat, kepuasan kerja (*reward*) yang mencukupi kesempatan untuk kenaikan jabatan, dan lingkungan kerja yang mendukung (Atkinson, 1995).

B. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja konvensional lebih memfokuskan ke dalam aspek finansial. Dilakukan dengan cara membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun biaya standar sesuai dengan karakteristik pusat

pertanggungjawaban. Ukuran-ukuran kinerja konvensional hanya memperhatikan aspek finansial saja ternyata dapat memberikan *misleading signals* (menyesatkan) untuk proses perbaikan dan inovasi berkelanjutan (Robert S. Kaplan, 1996). Sistem akuntansi biaya konvensional yang diterapkan dalam lingkungan perusahaan berteknologi maju, dirasakan mulai ketinggalan dan tidak tepat lagi. Alasannya, kerana sistem akuntansi biaya konvensional tidak lagi mampu memberikan daya dukung terhadap kebutuhan informasi manajemen untuk pengambilan keputusan strategis.

Dalam tulisannya Ietje Nazaruddin (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja finansial mempunyai kendala didalam pencapaian misi/visi perusahaan, karena sering terjadi adanya tanda positif yang salah. Tanda positif yang salah itu timbul sebab dilihat dari segi departemen tertentu, sehingga terlihat efektif dan efisien, tetapi jika dilihat dari perusahaan secara keseluruhan sebetulnya tidak efektif. Ukuran-ukuran finansial itu juga akan mengakibatkan pembuatan strategi agar karyawan dan amanajer cenderung mengambil tindakan untuk menguntungkan evaluasi kinerja pekerja tetapi mengganggu kegiatan bisnis secara keseluruhan.

Kelemahan Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional

1. Menurut Robert S. Kaplan (1996).

Ada beberapa kritik terhadap penggunaan system pengukuran finansial sebagai pengukuran kinerja, yaitu :

- a. adanya ketidak cukupan dalam pendokumentasian dari system pengukuran tersebut.
- b. Memfokuskan pada ukuran masa lalu.

- c. Ketidakmampuannya merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer.

2. Menurut Shank dan V. Govindarajan, 1993 (dikutip dari Payamta, 1999)

- a. Laporan keuangan konvensional terbatas pada periode waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata dan tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri.
- b. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- c. Variance yang dihitung dari sistem biaya standar tidak dapat ditindaklanjuti pada level operasional. Variabel yang terjadi dapat disebabkan oleh banyak faktor dan sulit ditentukan sebab-sebabnya, sehingga sulit dipecahkan.
- d. Manajer produksi sering melihat suatu hubungan langsung antara tindakan yang mereka lakukan dengan kondisi lapangan dengan laporan biaya standar bulanan. Berdasarkan *standard cost report* mereka sering tidak tahu apa yang mereka harus lakukan.
- e. Faktor penyebab timbulnya efisiensi dan inefisiensi dalam *standar cost system* sulit ditentukan. Sehingga solusinya tidak dapat ditentukan secara pasti.

- f. *Favorable variance* bagi fungsi tertentu sering menimbulkan *dysfunctional activities*. Sebagai contoh, selisih harga positif, mungkin diperoleh dengan cara membeli bahan berkualitas rendah, harga yang murah atau bahan yang tidak dibutuhkan, sehingga berakibat timbul adanya selisih positif, produk cacat banyak, dan sebagainya.
- g. Sistem biaya standar tidak dapat membantu untuk melakukan perbaikan dan inovasi berkelanjutan, karena tidak memberikan motivasi untuk itu.
- h. Sistem biaya standar tidak dapat memberikan tanda-tanda perlunya perbaikan secara cepat dan tepat waktu, karena sistem pelaporannya secara periodik. Padahal proses produksi dan lingkungan operasi berubah secara cepat.

Dengan mendasarkan adanya kelemahan sistem pengukuran kinerja konvensional seperti tersebut di atas Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) mengusulkan *Balance Scorecard* sebagai solusinya. Mereka mengusulkan *Balance Scorecard* sebagai suatu *measurement system* yang mencoba menyeimbangkan alat ukur konvensional yang berdimensi keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru yang mencakup aspek *customer*, proses internal bisnis, proses belajar dan tumbuh. Hal ini dapat diharapkan dapat menimbulkan sinergi, kemampuan dan pengetahuan tentang organisasi secara mendalam terhadap aspek-aspek organisasional sehingga dapat tercapai *longterm strategic goals*. *Balance Scorecard* merupakan suatu perangkat pengukuran yang bukan saja

memberikan kepada manajer puncak suatu kecepatan, tetapi memberikan pandangan, proses internal, aktivitas improvisasi, dan inovasi organisasi. Ukuran-ukuran operasional mendorong pengukuran kinerja keuangan dimasa mendatang.

C. Pengertian *Balance Scorecard*

Balance Scorecard menurut Kaplan dan Norton didefinisikan sebagai sistem manajemen yang dapat dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting seperti penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan, serta penumbuhan iklim belajar dalam organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam bukunya Mulyadi (2001) menuliskan bahwa *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen dewasa ini (*contemporary management tool*) yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor hendak diwujudkan dalam personal masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personal masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata

berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur secara berimbang dari kedua aspek keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek serta ekstern dan intern.

Balance Scorecard seharusnya menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud (tangible).

Pengukuran-pengukuran tersebut mencerminkan kesimbangan antara :

1. Pengukuran eksternal bagi *shareholder* dan pengukuran internal proses *critical business*, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
3. Pengukuran- pengukuran atas hasil yang mudah dikuantifikasi secara objektif dan subjektif.

D. Perspektif Dalam Balance Scorecard

Ukuran kinerja dalam Balance Scorecard meliputi 4 perspektif, yaitu :

1. Perspektif keuangan

Dalam *Balance Scorecard* perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi dikarenakan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam

sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *RETURN ON INVESTMENT* atau bahkan yang terakhir, *ECONOMIC VALUE ADDED*. Sasaran keuangan dapat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu meliputi:

a. *Growth* (perkembangan)

Tahap ini merupakan tahap pertama dan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh analisis mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat

pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

b. *Sustain* (bertahan)

Tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pasar yang sudah ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan investasi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Kebijakan untuk ketiga tahap itu tentunya sangat berbeda. Sasaran keuangan untuk tahap *growth* akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru. Sasaran dalam *sustain* lebih menekankan pada pengukuran tradisional seperti ROI atau EVA. Semua ukuran ini menggambarkan sasaran keuangan klasik yaitu memperoleh tingkat pengembalian terbaik atas modal yang ditanamkan dalam bisnis. Sedangkan sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cashflow*.

Pengukuran keuangan tradisional seperti ROI dan EVA kurang relevan

digunakan pada tahap ini karena investasi utama telah dilakukan. Sasaran pengukuran pada tahap ini bukan lagi pada ROI maksimum, tetapi pada *cashflow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

2. Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa yang lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Namun sekarang tidak mungkin demikian, karena konsumen sekarang memiliki banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan berlomba untuk menawarkan produk dan jasa lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Jika suatu unit ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen mereka.

Tolok ukur kinerja pelanggan sendiri dibagi menjadi 2 kelompok. Kelompok yang pertama disebut sebagai kelompok inti. Lima tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terikat, meliputi :

- a. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
- b. Tingkat perolehan cara pelanggan baru, yang mengukur seberapa banyak perusahaan menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang dapat diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan.

Kelompok yang kedua disebut penunjang karena terdiri dari tolok ukur-tolok ukur *driver*. Kelompok ini dapat dibagi lagi menjadi 3 sub kelompok yang saling terkait sebagai berikut :

- a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Contoh tolok ukur atribut adalah tingkat harga relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang dibeli berdaya guna bagi pelanggan). Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, dan tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan

sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.

- b. Hubungan dengan pelanggan, tolok ukur yang termasuk disini adalah misalnya tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu pelayanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan, meliputi kebersihan, keamanan, kenyamanan, dan keserasian dekorasi.
- c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Ada dua hal yang membedakan prespektif proses internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *balance scorecard*. Pertama, pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya pendekatan *balance scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Dan bila demikian, maka perusahaan harus mengembangkan proses tersebut, sehingga dapat memenuhi tujuan prespektif pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan kedua terdapat dalam hal inovasi. Dalam pendekatan *balance*

scorecard proses inovasi dimasukkan dalam proses internal bisnis, sedangkan dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa yang diproduksinya ke pelanggan perusahaan sekarang.

Pendekatan balance scorecard membagi pengukuran dalam proses bisnis internal menjadi 3 bagian, yaitu inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Dalam proses inovasi, unit bisnis mencari kebutuhan laten dari pelanggan, dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggan tersebut. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini dilaksanakan perusahaan. Sedangkan proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

4. Perspektif Belajar dan Berkembang

Tujuan dimasukkan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong perkembangannya. Tolok ukur pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu :

- a. Kemampuan Pegawai.

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran para pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa.

b. Kemampuan Sistem Informasi.

Alternatif tolok ukur yang tergolong dalam kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, Pemberdayaan Dan Keserasian Individu Perusahaan

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain jumlah saran pembangunan pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Menyiapkan Empat Prespektif Yang Ada Dalam *Balance Scorecard*

Dalam penerapan *balance scorecard* ada empat prespektif yang harus betul-betul dipersiapkan oleh perusahaan dengan baik, supaya penerapan *balance scorecard* dalam perusahaan dapat berfungsi. Empat prespektif yang harus dipersiapkan tersebut meliputi :

1. Prespektif Keuangan

Prespektif keuangan ini dapat dilihat dan diukur melalui laporan keuangan perusahaan yang meliputi laporan neraca dan laporan rugi laba.

Tujuan dari laporan keuangan itu sendiri adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Laporan keuangan ini menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya. Sumber daya yang dimaksud disini juga termasuk sumber daya dari *intangible assets* (harta-harta yang tak tampak) dan sumber daya manusianya (harta-harta intelektual) perusahaan. Untuk *tangible assets* di dalam laporan keuangan dimasukkan sebagai aktiva yang tak berwujud yang bisa berwujud hak paten, hak cipta, merek dagang, dan goodwill, di mana nilai satuannya yang harus dicatat sebesar harga perolehannya. Namun untuk nilai sumber daya manusianya, sampai sekarang belum ada kepastian di bagian mana nilai itu akan dimasukkan dalam laporan keuangan, walaupun banyak pihak yang mengatakan dan mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

Laporan keuangan yang telah dibuat harus dapat dipahami, relevan dan terhandal dan dapat diperbandingkan. Dan diharapkan juga bahwa dari laporan keuangan yang telah dibuat tersebut dilihat dan diketahui oleh para pihak eksternal perusahaan, misalnya saja para investor, apakah harta-harga perusahaan yang tidak nampak (*intangible assets*) dan juga harta-harta intelektual perusahaan (sumber daya manusia) sudah dapat terukur atau termasuk di dalam laporan keuangannya. Hal ini akan sangat

mempengaruhi pengukuran kinerja perusahaan, terutama dari segi keuangan (misalnya dalam pengukuran ROI).

2. Prespektif Pelanggan

Prespektif pelanggan disini berkaitan erat dengan keputusan pelanggan. Kepuasan pelanggan itu sendiri merupakan persepsi pelanggan mengenai produk dan pelayanan suatu perusahaan yang bergantung kepada kesesuaian antara harapan tentang harga, kualitas, biaya dan pengiriman tepat waktu, keamanan dan moral dengan realita pelayanan yang diperolehnya. Pelayanan merupakan segala bentuk kegiatan yang mempunyai nilai yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memuaskan konsumen.

Dalam menjalankan strategi pelayanannya, perusahaan perlu membandingkan pelayanannya dengan pelayanan yang diberikan perusahaan pesaing dalam kaitannya dengan apa yang diharapkan pelanggan. Cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan selama ini sudah baik atau belum dengan survei pelanggan secara berkala. Cara-cara itu bertujuan untuk memaksimalkan pelanggan untuk menyampaikan keluhan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana performasi kerjanya.

3. Prespektif Proses Internal Bisnis

Di dalam perspektif proses internal bisnis ini ada beberapa hal yang perlu dan harus dipersiapkan oleh perusahaan apabila hendak menerapkan

balance scorecard. Hal yang perlu dipersiapkan meliputi proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. berkaitan dengan proses inovasi, perusahaan harus mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan baik pelanggan lama maupun pelanggan masa kini dan dimasa yang akan datang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tolok ukur yang bisa digunakan disini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan pesaing dan rencana perusahaan.

4. Prespektif Belajar Dan Tumbuh

Berkaitan dengan prespektif belajar dan bertumbuh disini, maka ada beberapa hal yang harus ditinjau oleh manajemen dalam perusahaan. Hal tersebut meliputi tingkat kepuasan kerja, retensi, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Beberapa hal yang termasuk kepuasan kerja meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan atasan. Sedangkan retensi pekerja merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja –pekerja terbaiknya untuk tetap terus berada di dalam organisasi perusahaan, sehingga investasi yang telah dilakukan pada sumber daya manusianya tidak akan sia-sia.

E. Kelebihan Balance Scorecard

Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* (Mulyadi, 2001)

1. Komprehensif

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain : pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan ini memberi manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memberikan tambahan kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balance Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan perspektif non keuangan. Hal ini akan memotivasi karyawan/personal untuk bertanggung jawab terhadap apa yang sudah ditetapkan.

3. Seimbang

Sasaran-sasaran strategis yang ditetapkan seimbang antara dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Hal ini terlihat dari 4 sasaran berikut :

- a. *Financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan.
- c. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

4. Terukur

Balance Scorecard mengukur sasaran-sasaran (ukuran-ukuran) yang sulit untuk diukur, yaitu ditentukan dua macam ukuran :

- a. Ukuran hasil (*outcome measure*)
- b. Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, maka perlu bagi penulis untuk mengetahui gambaran PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia sebagai objek penelitian. Berikut ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai gambaran dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia, sejarah singkat perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi dan personalia perusahaan, visi, misi, tujuan dan kunci / faktor perusahaan, produksi dan proses produksi serta aktivitas pemasaran perusahaan.

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sukowati Kusumatex merupakan penghasil tekstil yang didirikan pada tahun 1988. Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas dengan kepemilikan dari keluarga penuh yang bersifat tertutup. Pada tahun 1998 penanam saham pada perusahaan ini ada 4 orang, yaitu Tan Tirto Kusuma, Suhartanto, Sulistiyowati, dan Herlina Wargana. Perusahaan ini terletak di Desa Purwosuman Kecamatan Sidoharjo, Kabupaten Sragen, Jawa Tengah. Perusahaan melakukan produksi pada tanggal 8 Oktober 1988, dengan nomor 409/11/3/III/1988.

Dengan penuh tekad dan kegigihan serta kemampuan yang dimilikinya, perusahaan berusaha untuk mengembangkan usahanya, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan pesat. Perkembangan itu dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah permintaan dari konsumen terhadap produk-produk yang dihasilkan perusahaan sampai dengan 31 Desember 1997. Pada tahun 1996 jumlah permintaan dari konsumen mencapai 100.000 meter/bulan. Dan pada tahun

1997 jumlah permintaan meningkat sebesar 20% perbulan dari tahun 1996. Namun karena adanya krisis ekonomi, maka pada pertengahan tahun 1998 jumlah permintaan mengalami penurunan sebesar 15% perbulan dari tahun 1997. Dengan adanya peningkatan jumlah permintaan dari konsumen sampai dengan tahun 1997 dan penurunan jumlah permintaan pada tahun 1998, maka membuat perusahaan ingin meningkatkan usahanya dengan cara memperluas agar jumlah permintaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat meningkat kembali. Karena dengan semakin meningkatnya jumlah permintaan itu diharapkan laba perusahaan juga semakin meningkat, dimana hal ini nantinya akan sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan.

B. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi atau letak suatu perusahaan pada suatu tempat tertentu merupakan pilihan untuk jangka panjang. Rencana untuk masa depan seperti perluasan bangunan, perluasan daerah pemasaran, hasil produksi dan perolehan bahan baku merupakan faktor yang sangat perlu untuk dipertimbangkan, karena hal ini akan turut mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan dari suatu perusahaan.

Letak atau lokasi perusahaan meliputi tempat kedudukan dan tempat kediaman yang mana keduanya sering disamakan, padahal keduanya mempunyai arti yang berbeda. Kedudukan perusahaan adalah tempat kantor pusat perusahaan sedangkan tempat kediaman adalah tempat perusahaan melakukan aktivitasnya atau operasinya. Perusahaan PT. Sukowati Kusumatex

Sragen terletak di jalan desa Purwosuman, Kecamatan Sidoharjo, Kabupaten Sragen – Solo Km 22. PT. Sukowati Kusumatex Sragen memilih tempat kediaman dan kedudukan mempunyai alasan-alasan yang sesuai dengan faktor-faktor yang diperlukan oleh perusahaan :

1. Faktor Transportasi

Tempat kedudukan dan kediaman perusahaan tersebut terdapat dalam suatu lokasi yang letaknya dekat dengan jalan raya sehingga hal ini akan memperlancar jalannya aktivitas perusahaan juga mempermudah pengangkutan bahan baku dan pemasaran hasil produksi dengan alat angkutan yang ada.

2. Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang mudah didapat merupakan salah satu cara untuk memperlancar jalannya proses produksi serta mendapatkan laba yang tinggi. Keadaan yang demikian juga terdapat dalam PT. Sukowati Kusumatex Sragen, karena lokasi perusahaan didirikan dekat dengan sumber tenaga kerja.

3. Faktor Bahan Mentah

Dalam memenuhi bahan bakunya perusahaan tidak mengalami kesulitan karena bahan baku yang digunakan dalam perusahaan masih diproduksi dalam negeri sendiri, seperti Solo, Bandung, Jakarta dan Surabaya.

C. Struktur Organisasi dan Personalia

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Sukowati Kusumatex Sragen dibentuk dengan tujuan supaya masing-masing bagian atau fungsi dapat melakukan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Selain itu dengan adanya struktur organisasi dapat dilihat hubungan struktural antar fungsi.

Berdasarkan hubungan wewenang, tanggung jawab, dan hubungan kerja antara bagian-bagian didalam perusahaan, maka struktur organisasinya menggunakan struktur organisasi garis. Dimana wewenang turun dari atasan langsung kepada bawahan secara langsung. Adapun kebaikan dari struktur organisasi sistem garis adalah :

- a. Terdapat kesatuan dalam pimpinan dan perintah, sehingga disiplin kerja dapat terjamin.
- b. Tiap pekerja mempunyai tanggung jawab yang dibatasi dengan tegas terhadap pimpinan saja.
- c. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat.

Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan 3.1. struktur organisasi beserta pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian.

Sedangkan untuk tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan, mempunyai tugas dan tanggung jawab:
 - a). Menentukan kebijakan perusahaan.
 - b). Menentukan perencanaan dan pelaksanaan kerja.
 - c). Melaksanakan pengawasan kerja.
 - d). Mengusahakan perkembangan dan kemajuan perusahaan.
 - e). Melaksanakan komunikasi dengan pihak luar.
2. Wakil pimpinan, mempunyai tugas dan tanggung jawab berikut ini:
 - a). Membantu pimpinan dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
 - b). Mewakili pimpinan dalam hal menyangkut teknik operasional perusahaan apabila pimpinan perusahaan berhalangan hadir.
3. Kepala bagian produksi, mempunyai tugas dan tanggung jawab berikut :
 - a). Merencanakan pelaksanaan produksi.
 - b). Menyusun pertumbuhan produksi pabrik bersama bawahannya.
 - c). Memberikan perintah dan petunjuk kepada bawahannya.
 - d). Bertanggungjawab atas kelancaran jalannya proses produksi.
 - e). Mengawasi pelaksanaan dan jalannya proses produksi.
 - f). mengadakan pemeliharaan alat-alat produksi.
 - g). Bertanggung jawab atas barang-barang yang dihasilkan.

Kepala bagian produksi membawahi beberapa Kepala seksi, meliputi :

- kepala seksi persiapan
- kepala seksi smasher
- kepala seksi pertenunan
- kepala seksi gudang
- maintenance
- kepala seksi potong kain

4. Kepala bagian pemasaran, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a). Mengadakan pengawasan proses pemasaran barang-barang yang dihasilkan.
- b). Memasarkan barang-barang yang dihasilkan perusahaan kepada agen-agen.
- c). Mencari dan membina hubungan baik dengan para pelanggan agar pelanggan senang berhubungan dengan perusahaan

Kepala bagian pemasaran membawahi beberapa kepala seksi meliputi :

- kepala seksi training
- kepala seksi kesejahteraan
- kepala seksi umum

5. Kepala bagian personalia, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a). Mengontrol keaktifan pegawai atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b). Membuat daftar hadir para pegawai dan pekerja perusahaan.
- c). Bertanggung jawab atas tenaga kerja yang ada di perusahaan
- d). Membuat surat perintah jalan dan surat ijin kepegawaian.
- e). Menerima dan memberhentikan karyawan sesuai dengan perkembangan perusahaan.
- f). Membuat daftar gaji dan upah.
- g). Melakukan promosi bagi tenaga kerja yang terampil dalam perusahaan.

Kepala bagian personalia membawahi kepala seksi penjualan

6. Kepala bagian keuangan, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a). Membuat rencana anggaran sesuai dengan rencana kerjanya.
- b). Bertanggung jawab atas administrasi perusahaan dalam bidang keuangan dan pembukuan.

Kepala bagian keuangan membawahi kapala seksi pembukuan.

2. Personalia

Karyawan yang bekerja di perusahaan perlu adanya dorongan supaya dapat bekerja dengan baik dan produktif. Adapun dorongan yang diberikan PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah sebagai berikut :

- a. Program Pelayanan Dan Fasilitas Karyawan

- 1). Tiap-tiap karyawan akan mendapatkan tunjangan pada hari raya idul fitri, yang besarnya tergantung pada jabatan dan lamanya bekerja tenaga kerja tersebut.
 - 2). Karyawan akan mendapatkan persenan tahunan pada setiap akhir tahun. Sedangkan besar kecilnya persenan tergantung pada besar kecilnya gaji dan masa kerja.
 - 3). Untuk karyawan yang rumahnya jauh, maka telah disediakan asrama dan antar jemput dengan transportasi bus perusahaan tanpa dipungut biaya.
- b. Program Hiburan Dan Olah Raga
- 1). Pada waktu tertentu diadakan rekreasi bersama.
 - 2). Bagi yang berminat olah raga disediakan tempat dan fasilitas oleh raga bola voli.
- c. Program Kesejahteraan Dan Kesehatan
- 1). Adanya pemberian waktu istirahat dan makan siang untuk karyawan.
 - 2). Adanya tempat peribadatan bagi umat islam.
 - 3). Setiap karyawan dimasukkan untuk menjadi anggota jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK).
- d. Adanya Santunan Kematian
- Adapun yang mendapatkan santunan kematian adalah diantaranya karyawan itu sendiri, suami atau istrinya dan anaknya. Dan untuk besar

kecilnya santunan yang diberikan tergantung pada kebijakan perusahaan.

D. Visi, Misi, Tujuan Dan Kunci / Faktor Sukses Perusahaan

PT. Sukowati Kusumatex Sragen memiliki visi dan misi di dalam menjalankan operasinya. Visi dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah menguasai sebagian besar pangsa pasar yang ada untuk produk-produk sejenis yang dihasilkan. Sedangkan misi PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah memperbanyak daerah pemasarannya melalui perluasan saluran distribusinya, memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap konsumen, dan perusahaan akan beroperasi secara bijaksana serta memberikan laba dan pertumbuhan ekonomi yang baik.

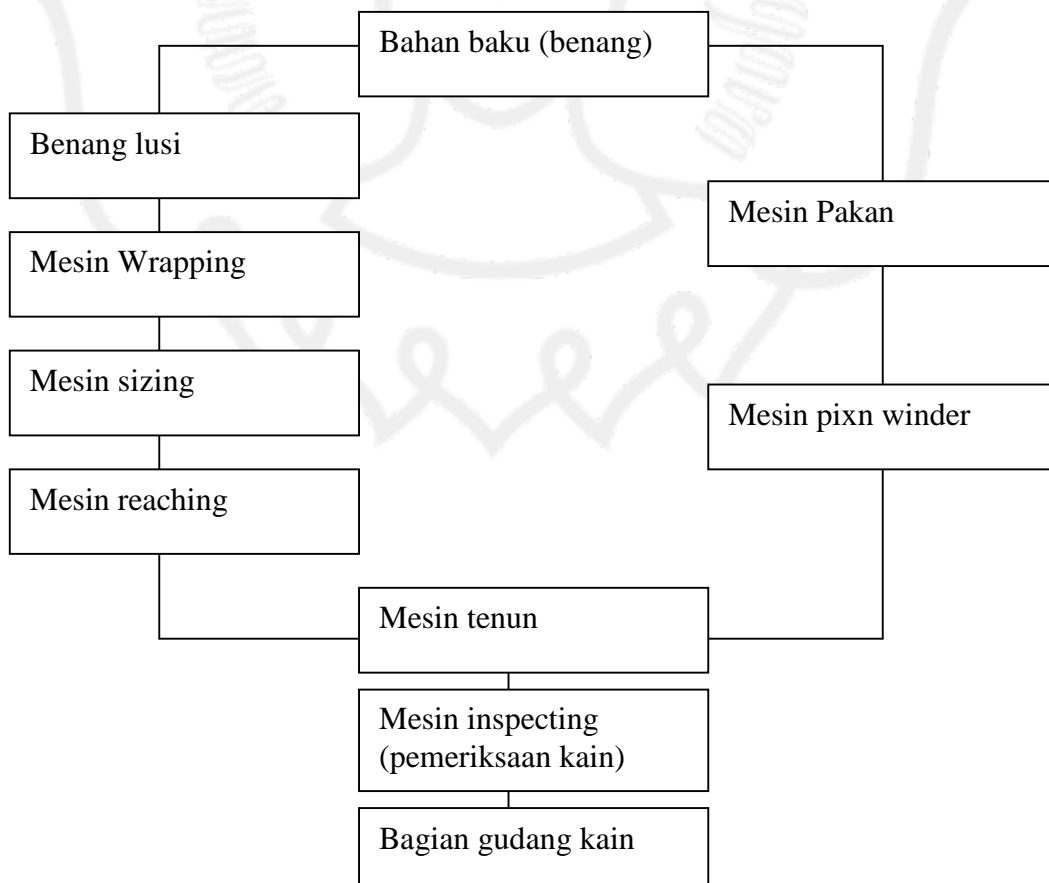
Adapun tujuan dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah memperbanyak dan meningkatkan laba dari operasi yang dijalankan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu juga perusahaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan pendapatan daerah khususnya Kabupaten Sragen.

Sedangkan kunci / faktor sukses yang dimiliki oleh PT. Sukowati Kusumatex Sragen antara lain lokasi perusahaan yang strategis, kemudahan dalam memperoleh bahan baku yang dibutuhkan, menggunakan peralatan dan mesin-mesin yang sudah modern dan mengusahakan agar pesanan yang diminta konsumen selalu tepat waktu.

E. Produksi Dan Proses Produksi

PT. Sukowati Kusumatex Sragen merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pertenunan. Adapun jenis produk yang dihasilkan berupa kain gray, kain setengah jadi yaitu kain polos yang belum diwarnai atau belum dibentuk yang nantinya diproses lagi menurut keinginan konsumen.

Bahan utama dari kain gray adalah benang rayon 30.5, sedang bahan penolong yang diperlukan adalah air, tissalys v. 15 atau PVA, kurraray, size AA, tepung tapioca, comstrach HI. Untuk lebih jelasnya kegiatan atau aktivitas produksi yang dilakukan PT. Sukowati Kusumatex Sragen dibagi menjadi beberapa tahap sebagai berikut :



Gambar 3.1. Aktivitas Produksi PT. Sukowati Kusumatex Sragen
keterangan .

1. Gudang Benang

Dari gudang bahan baku (benang) diproses dua jalur, yaitu jalur lusi dan jalur pakan. Benang lusi adalah benang yang membujur sedangkan benang pakan adalah benang yang melintang.

2. Proses Dari Benang Lusi

a. Mesin Wrapping

Benang lusi dipasang ke mesin wrapping. Mesin ini berguna untuk mempersiapkan benang yang akan dikanji. Proses pencampuran dan pengkanjian dilakukan dalam waktu satu hari.

b. Mesin Sizing

Dari mesin wrapping, benang diproses pada mesin sizing. Mesin ini berguna untuk membuat benang supaya licin, halus dan tidak berbulu-bulu, kuat serta tidak mudah putus. Mesin ini dilengkapi dengan silinder pengering yang berguna untuk mengeringkan benang tadi.

c. Mesin Reaching

Dari mesin sizing yang sudah kering tadi masuk ke mesin reaching. Mesin ini berfungsi sebagai mesin anyam atau mesin untuk membuat motif kain.

3. Proses Dari Benang Pakan

Benang pakan adalah benang yang melintang, Benang ini diproses ke mesin pixn winder, yaitu menghasilkan palet yang sudah diisi dengan pakan tadi.

4. Proses Benang Lusi Dan Pakan

Dari mesin reaching dan mesin pixn winder keduanya diproses ke mesin tenun. Benang lusi yang sudah di tampung di pin lusi ditarik mengikuti gerak mesin, sedang benang pakan dimasukkan ke teropong sehingga mengikuti gerakan teropong.

5. Proses Mesin Inspecting (Pemeriksaan Kain)

Dari mesin tenun kemudian diproses ke mesin inspecting yaitu mesin pemeriksaan kain. Fungsi dari mesin ini adalah untuk mengetahui keadaan kain cacat atau tidak.

6. Bagian Gudang Pakan

Dari mesin inspecting kain yang sudah diperiksa tadi dilipat kemudian masuk atau disimpan digudang dan siap untuk dipasarkan. Sedangkan waktu penyimpanan ini dilaksanakan selama 6 hari. Sedang penjualannya menggunakan sistem kredit selama 2 bulan. Sedangkan jumlah hari kerja dalam satu bulan adalah 25 hari, dan proses produksinya dilakukan dalam waktu sehari.

F. Aktivitas Pemasaran

PT. Sukowati Kusumatex Sragen merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang pertenunan. Pemasaran hasil produksi sebagian besar di wilayah

Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan untuk wilayah luar Jawa Tengah antara lain di Surabaya, Bandung dan kota besar lainnya. Harga jual dari prioduk tekstil dari tahun ketahun cenderung berubah. Hal ini dikarenakan dari harga bahan baku yang semakin lama semakin meningkat.

Untuk dapat mengerti dan memahami selera konsumen merupakan suatu dasar yang sangat baik dalam melaksanakan pemasaran, karena bagaimanapun juga konsumen adalah raja yang berhak untuk memilih yang disukainya. Dan supaya konsumen berselara terhadap produk yang diproduksi perusahaan, maka perusahaan harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan menggunakan saluran distribusinya secara langsung, yaitu dari produsen langsung ke konsumen. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalkan biaya dalam menyampaikan kepada konsumen, disamping itu laba yang diperoleh perusahaan akan lebih besar jika tanpa menggunakan perantara.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan persoalan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka didalam bab ini akan analisis dan bahasan analisis dalam menjawab persoalan tersebut.

Kondisi Yang Terjadi Pada Internal Perusahaan

Perspektif keuangan

PT Sukowati Kusumatex Sragen dalam menjalankan kegiatan operasionalnya menggunakan anggaran tahunan perusahaan. Anggaran merupakan

perencanaan pihak manajemen perusahaan selama satu tahun. Anggaran tersebut mengacu pada rencana induk pengembangan PT. Sukowati Kusumatex Sragen. Pada tabel 4.1. dapat dilihat total aktiva dan tabel 4.2. mengenai kewajiban dan ekuitas dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen tahun 2000, 2001 dan tahun 2002

Tabel 4.1.
Aktiva PT. Sukowati Kusumatex Sragen pada tahun 2000, 2001, dan 2002.

Rekening	Tahun 2002	Tahun 2001	Tahun 2000
Kas	373,041,939.00	596,651,091.00	602,336,532.00
Piutang	2,498,883,015.00	3,134,748,545.00	3,812,229,637.00
Persediaan	3,716,693,223.00	7,502,782,998.00	9,021,695,369.00
Total aktiva lancar	6,588,618,177.00	11,234,182,634.00	13,436,261,538.00
Aktiva Tetap			
Tanah	323,948,901.00	323,948,901.00	323,948,901.00
Bangunan	1,593,925,160.00	1,082,668,635.00	993,568,219.00
Instalasi	11,115,496,975.00	4,878,630,879.00	3,556,861,298.00
Mesin	224,041,842.00	224,041,842.00	224,041,842.00
Kendaraan	416,048,850.00	416,048,850.00	416,048,850.00
Prasarana	28,188,000.00	28,188,000.00	28,188,000.00
Inventaris	102,182,478.00	102,182,478.00	102,182,478.00
Harga perolehan aktiva tetap	13,803,832,206.00	7,055,709,585.00	6,695,216,593.00
Akumulasi depresiasi	6,897,343,909.73	5,991,613,074.33	5,013,662,598.00
Nilai buku aktiva tetap	6,906,488,296.27	1,064,096,510.67	1,681,553,995.00

Aktiva Lain-lain			
Uang muka	145,946,545.00	4,803,657,551.00	3,661,216,059.00
Jumlah aktiva lain-lain	145,946,545.00	4,803,657,551.00	3,661,216,059.00
Jumlah Aktiva	13,641,053,018.27	17,101,936,695.67	18,779,031,592.00

Sumber : Hasil audit laporan keuangan, 2003

Berdasarkan tabel 4.1. diketahui bahwa total aktiva lancar mengalami penurunan yang relatif besar. Hal ini terbukti bahwa pada tahun 2000 total aktiva sebesar Rp 13.436.261.538,00 turun menjadi Rp 6.588.618.177,00 pada tahun 2002. Dari hasil perhitungan selama dua tahun mengalami penurunan 50,96%, suatu kondisi yang kurang baik bagi perusahaan tekstil. Lain halnya dengan jumlah akumulasi aktiva tetap di PT. Sukowati Kusumatex Sragen yang menunjukkan kecenderungan peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan aktiva tetap PT. Sukowati Kusumatex Sragen selama dua tahun berturut-turut relatif lebih besar jumlahnya daripada penurunan yang terjadi pada aktiva lancarnya. Berdasarkan perhitungan jumlah peningkatan harga perolehan aktiva tetap yaitu sebesar 51,50% selama tahun 2000 sampai tahun 2002. Kondisi tersebut memberikan dampak yang positif bagi peningkatan sarana dan prasarana perusahaan. Sedangkan pada sisi pasiva perusahaan PT. Sukowati Kusumatex Sragen yang terdiri dari kewajiban dan ekuitas tahun 2000 sampai 2002 dapat dilihat pada tabel 4.2. sebagai berikut :

Tabel 4.2.

**Kewajiban dan ekuitas PT. Sukowati Kusumatex Sragen
pada tahun 2000, 2001, dan 2002.**

Rekening	Tahun 2002	Tahun 2001	Tahun 2000
Kewajiban Lancar			
Hutang pihak ketiga	10,068,859,419.00	9,357,727,232.00	8,623,462,529.00
Hutang dagang	1,874,453,383.00	5,066,048,348.00	6,456,983,154.00
Hutang gaji	185,265,200.00	218,485,500.00	302,694,189.00
Hutang lain-lain	758,837,875.00	109,347,325.00	229,359,648.00
Jumlah Kewajiban Lancar	12,887,415,877.00	14,751,608,405.00	15,612,499,520.00
Kewajiban Jangka Panjang			
Hutang pemegang saham	3,200,000,000.00	3,200,000,000.00	3,200,000,000.00
Kredit BRI	1,057,568,593.00	1,057,568,593.00	1,057,568,593.00
Jumlah Kewajiban Jk. Panjang	4,257,568,593.00	4,257,568,593.00	4,257,568,593.00
Ekuitas			
Modal saham	300,000,000.00	300,000,000.00	300,000,000.00
Laba ditahan	3,803,731,542.73	2,207,240,302.33	1,391,036,521.00

Jumlah Ekuitas	3,503,731,542.73	1,907,240,302.33	1,091,036,521.00
JMLH KEWAJIBAN EKUITAS	13,641,252,927.27	17,101,936,695.67	18,779,031,592.00

Sumber : Hasil audit laporan keuangan, 2003

Pada rekening jumlah kewajiban lancar PT. Sukowati Kusumatex Sragen menunjukkan kecenderungan lebih baik yaitu terdapat penurunan dari tahun ke tahun. Penurunan terjadi pada tahun 2000 yaitu sebesar Rp 15.612.499.520,00 menjadi Rp 12.887.415.877,00 pada tahun 2002. Jika penurunan tersebut dihitung dengan menggunakan tingkat persentase yaitu sebesar 5,84% dari tahun 2000 ke tahun 2001 sedangkan penurunan dari tahun 2000 ke tahun 2000, selama 2 tahun, menjadi 21,15%. Kewajiban jangka panjang pada PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah tetap biayanya yaitu sebesar Rp 4.257.568.593,00, yang terdiri dari hutang pemegang saham yaitu sebesar Rp 3.200.000.000,00 dan kredit BRI yaitu sebesar Rp 1.057.568.593,00.

Jumlah ekuitas yang terjadi selama tiga tahun mengalami peningkatan yang gradual. Jumlah ekuitas pada tahun 2000 yaitu sebesar Rp 1.091.036.521,00 meningkat menjadi Rp 1.907.240.302,00 pada tahun 2001 atau terjadi peningkatan sebesar 74,81%. Jumlah tersebut terus meningkat pada tahun 2003 yaitu sebesar Rp 3.503.731.542,73 atau terjadi peningkatan sebesar 221,14% dari tahun 2000. Secara total jumlah kewajiban ekuitas adalah jumlah kewajiban lancar ditambah jumlah kewajiban jangka panjang dan dikurangi dengan jumlah ekuitas mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Jumlah kewajiban ekuitas tahun 2000 yaitu sebesar Rp 18.779.031.592,00 mengalami penurunan menjadi Rp 17.101.936.965,67, jika dihitung dengan persentase yaitu sebesar 8,93%. Jumlah tersebut terus turun pada tahun 2002 yaitu sebesar Rp 13.641.252.927,27 atau mengalami penurunan sebesar 27,36% dari tahun 2000.

Selain aktiva dan kewajiban dan ekuitas dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen sangat perlu juga ditampilkan sebagian dari hasil audit laporan keuangan tahun 2003, yaitu berupa laporan rugi/laba perusahaan dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4. sebagai berikut :

Tabel 4.3.

**Laporan rugi laba PT. Sukowati Kusumatex Sragen
pada tahun 2000 sampai dengan 2002**

Rekening	Tahun 2002	Tahun 2001	Tahun 2000
Penjualan			
Penjualan grey	34,460,635,145.00	51,172,862,792.00	63,124,865,337.00
Penjualan makloon	423,562,714.00	1,196,603,559.00	1,093,168,452.00
Retur penjualan	404,673,775.00	5,475,600.00	5,032,628.00

Jumlah penjualan <i>bersih</i>	34,479,524,084.00	52,363,990,751.00	64,213,001,161.00
Harga pokok penjualan	32,520,940,127.12	48,301,676,344.90	59,121,694,538.40
Laba kotor	1,958,583,956.88	4,062,314,406.10	5,091,306,622.60
Beban operasional	3,775,615,131.53	4,639,218,574.33	5,183,621,869.84
<i>Laba operasional</i>	(1,817,031,174.65)	(576,904,168.23)	(92,315,247.24)
Pendapatan lain-lain			
Pendapatan lain-lain	269,347,046.25	237,750,879.10	233,469,545.50
Beban lain-lain	48,807,112.00	306,950,656.20	312,011,236.00
Jumlah pendapatan (beban) lain-lain	220,539,934.25	(69,199,777.10)	(78,541,690.50)
<i>Laba (rugi) tahun berjalan</i>	(1,596,491,240.40)	(646,103,945.33)	(170,856,937.74)

Sumber : Hasil audit laporan keuangan, 2003

Berdasarkan hasil audit laporan keuangan yang dilakukan oleh kantor akuntan publik Payamta dan rekan seperti pada tabel 4.1, tabel 4.2. dan tabel 4.3. dapat diketahui perspektif keuangan lebih lanjut, yaitu menghitung rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas, dan rasio keuntungan. Untuk mengetahui masing-masing rasio dalam perhitungan perspektif keuangan yang terjadi di PT. Sukowati Kusumatex Sragen dapat dilihat pada tabel 4.4. sebagai berikut :

Tabel 4.4.
Analisis rasio keuangan PT. Sukowati Kusumatex Sragen
tahun 2000 sampai tahun 2002

Rasio	RUMUS	Tahun 2002	Tahun 2001	Tahun 2000
A. Rasio Likuiditas				
1. Current ratio	AL/HL	0.51	0.76	0.86
2. Cash ratio	kas / HL	0.03	0.04	0.04
3. Quick rasio	(kas+piutang) / HL	0.22	0.25	0.28
4. Working capital	(AL-HL) / total aktiva	(0.96)	(0.31)	(0.16)
Total assets ratio				
B. Rasio Leverage				
1. Total debt to equity ratio	(HL+HPJ) / MS	57.15	63.36	66.23
2. Total debt to capital ratio	(HL+HPJ) /total aktiva	1.26	1.11	1.06
C. Rasio Aktivitas				

1. TATO	penjualan netto/total aktiva	2.53	3.06	3.42
2. ITO	HPP/inventory rata-rata	8.75	6.44	6.55
3. Average days inv.	(inventory rata-ratax360)/HPP	41.14	55.92	54.93
D. Rasio Keuangan				
1. GPM	(penj. Netto-HPP-biaya usaha)/penjualan netto	(0.05)	(0.01)	(0.00)
2. Operating ratio	(HPP+biaya usaha)/penj. Netto	0.94	0.93	0.93

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2003

Keterangan :

- AL : Aktiva Lancar
 HL : Hutang Lancar
 HJP : Hutang Jangka Panjang
 MS : Modal Sendiri
 HPP : Harga Pokok Penjualan
 Penj. Netto : Penjualan Netto
 ITO : Inventory Turn Over
 TATO : Total Assets Turn Over
 GPM : Gross Profit Margin

Dari data di atas dapat diketahui bahwa perusahaan mempunyai kemampuan baik untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya selama 3 tahun berturut-turut. Dalam 3 tahun itu pula diketahui bahwa setengah dana yang ada dalam perusahaan berasal dari pinjaman.

Perusahaan mempunyai nilai perputaran persediaan yang cenderung semakin menurun dari tahun 2000 sampai tahun 2002. Hal ini berarti perusahaan memiliki tingkat persediaan yang semakin meningkat. Dengan meningkatnya jumlah persediaan ini, menyebabkan perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Namun jika peningkatan jumlah persediaan terlalu besar, hal ini bisa jadi dikarenakan produk-produk yang dihasilkan tidak laku untuk dijual. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengamatan dan pengecekan terhadap perubahan nilai perputaran persediaan dalam setiap tahunnya agar perusahaan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien mengelola sumber dananya.

Dari data laporan keuangan perusahaan diketahui bahwa PT. Sukowati Kusumatex Sragen masih kesulitan untuk mengukur nilai *tangible assets*-nya. Perusahaan ini juga belum dapat mengukur dan memasukkan nilai dari harta-harta intelektual (sumber daya manusia) di dalam laporan keuangannya, walaupun perusahaan ini memiliki harta-intelektual di dalam perusahaannya, yaitu para pegawai yang berpengalaman di bidangnya.

Perspektif Pelanggan

Pangsa pasar yang dikuasai oleh PT. Sukowati Kusumatex Sragen sulit untuk diukur, hal ini dikarenakan sebagai perusahaan manufaktur produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini kadang-kadang berbeda dengan perusahaan sejenis yang menjadi pesaingnya. Perusahaan mempunyai kemampuan dalam mempertahankan pelanggan lama, hal ini bisa dilihat dari adanya sejumlah pelanggan lama yang melakukan pemesanan / pembelian barang-barang secara rutin dalam setiap minggunya secara konstan, yakni sekitar 9 – 11 pelanggan. Namun kemampuan pelanggan dalam menambah perusahaan dalam menambah pelanggan baru perlu untuk lebih ditingkatkan. Pada saat ini perusahaan hanya mampu menambah kira-kira satu orang pelanggan baru dalam setiap bulannya. Padahal apabila dilihat dari perkembangannya, perusahaan masih memiliki kemampuan yang lebih untuk mendapatkan sejumlah pelanggan yang baru. Kemampuan ini meliputi banyaknya tenaga pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan, serta kualitas yang baik dari produk-produk yang dihasilkan. Sedangkan komplain dari pelanggan terhadap perusahaan berkaitan dengan keterlambatan pengiriman barang dinilai cukup baik, walaupun ada komplain karena keterlambatan pengiriman barang, tingkat keterlambatan tersebut relatif kecil, yaitu sekitar 3%. Dalam sebulan perusahaan kira-kira melakukan pengiriman sebanyak 30 kali, baik pengiriman ke dalam maupun ke luar kota. Dan dari 30 kali pengiriman itu kira-kira ada satu kali terjadi keterlambatan untuk tingkat pengembalian produk oleh pelanggan relatif kecil, yakni sekitar

3%. Dari kira-kira 30 kali penjualan produk dalam setiap bulannya ada kira-kira satu kali produk yang dijual tersebut dikembalikan oleh pelanggan. Dan apabila pelanggan ada pengembalian produk dari pelanggan, perusahaan akan berusaha secepatnya untuk menukar produk yang telah dikembalikan tersebut, paling lama dalam waktu 5 hari.

Dalam melakukan proses produksinya, perusahaan selalu berusaha untuk menggunakan peralatan / mesin-mesin yang masih layak pakai, dan di dalam ini mesin yang digunakan oleh perusahaan adalah mesin tenun yang memiliki umur ekonomis tertentu. Fasilitas yang digunakan perusahaan, baik untuk pabrik maupun kantor juga sudah baik dan memadai.

Perusahaan mempunyai tingkat persediaan produk yang baik. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu mempunyai persediaan barang di gudang dengan cara melakukan produksi secara terus-menerus yang terbagi menjadi 3 shift. Jumlah persediaan yang ada di dalam gudang oleh perusahaan juga sudah disesuaikan dengan biaya persediaan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan agar seminimal mungkin. Sehingga dengan demikian perusahaan tidak akan mengalami kekurangan persediaan di dalam gudangnya dan menekan biaya persediaan seminimal mungkin.

Citra dan reputasi perusahaan beserta produknya dinilai baik. Hal ini bisa dilihat dari adanya hubungan yang terjalin dengan baik antara perusahaan dengan pelanggan.

Perspektif Proses Internal Bisnis

Perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam hal menciptakan produk-produk baru. Hal ini bisa dilihat dari kemauan dan kemampuan perusahaan dalam membuat produk-produk baru yang sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan serta usaha yang dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan untuk menyempurnakan produk maupun penyediaan berbagai variasi dari produk yang sudah ada.

Tingkat kerusakan produk pra penjualan di perusahaan ini relatif kecil, yaitu sekitar 1% dari total jumlah produk yang diproduksi. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu melakukan pengawasan dan pengecekan di dalam proses produksinya. Banyaknya jumlah permintaan dari pelanggan yang tidak dapat terpenuhi relatif kecil, hal ini dikarenakan perusahaan selalu mempunyai persediaan yang cukup didalam gudangnya. Permintaan yang tidak dapat terpenuhi ini biasanya terjadi apabila persediaan barang digudang tidak mencukupi dan pelanggan membutuhkan barang secepat mungkin, maka pelanggan diminta untuk menunggu hingga bahan baku dikirim oleh pemasok dan diolah / diproduksi oleh perusahaan, biasanya membutuhkan waktu 3 – 7 hari. Dan jika pelanggan tidak mau menunggu, maka pemesanan dari pelanggan tersebut terpaksa dibatalkan. Permintaan yang tidak bisa dipenuhi itu bisa juga dikarenakan perusahaan tidak mampu membuat produk yang sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh pelanggan.

Layanan terhadap penggantian produk yang rusak diusahakan secepat mungkin oleh perusahaan setelah perusahaan menyadari dan mengakui kesalahannya,

biasanya dalam waktu satu sampai dua hari. Jangka waktu penyelesaian masalah juga dilakukan secepat mungkin oleh perusahaan. Jadi begitu proses retur selesai, barang bisa langsung dikirim atau ditukar langsung pada hari itu juga.

Kualitas bahan baku yang digunakan oleh perusahaan adalah kualitas yang baik atau pilihan. Kualitas yang baik disini maksudnya adalah kualitas yang telah memenuhi standar tertentu oleh perusahaan, meliputi kualitas pakan dan lusi. Jadi perusahaan hanya akan menerima dan menggunakan bahan baku yang sudah memiliki standar tersebut.

Hubungan perusahaan dengan pemasok adalah hubungan sebagai mitra bisnis. Hubungan ini terjalin dengan baik karena kedua belah pihak saling mempercayai. Misalnya saja perusahaan telah dipercaya oleh pemasok dalam hal pembayaran yang tepat waktu, dan apabila perusahaan mengalami masalah keuangan, pemasok akan memberi kelonggaran pada perusahaan mengenai jangka waktu pembayarannya.

Perspektif Belajar dan Tumbuh

Tingkat kepuasan para pekerja dinilai baik, hal ini diketahui dari hasil wawancara secara langsung dengan beberapa pegawai PT. Sukowati Kusumatex Sragen yang ditemui dan dipilih secara acak. Dari hasil wawancara ini diketahui bahwa mereka rata-rata merasa senang bekerja di perusahaan

karena selain mendapat tunjangan pada hari-hari tertentu mereka diberi kesempatan untuk lebih maju dalam bidangnya melalui pelatihan-pelatihan (training) yang dilakukan oleh perusahaan.

Tingkat perputaran pegawai dalam perusahaan ini sangat rendah atau jarang terjadi. Kira-kira dari 700 orang pegawai hanya 3 – 5 orang karyawan yang keluar masuk perusahaan dalam setiap bulannya. Informasi yang dibutuhkan bisa segera didapatkan, baik melalui data periode sebelumnya ataupun melalui jaringan komputer yang ada di dalam perusahaan. Sedangkan untuk ketepatan informasi yang tersedia dinilai cukup baik, hal ini dikarenakan kadang-kadang masih ada ketidaksesuaian antara data yang ditulis di dalam komputer dengan data yang ditulis secara manual, misalnya mengenai jumlah persediaan barang di dalam gudang. Waktu yang digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan relatif lebih cepat atau singkat.

Para karyawan jarang melakukan komplain mengenai insentif, hal ini dikarenakan pada dasarnya para karyawan telah puas dengan insentif yang diberikan perusahaan. Perusahaan juga telah memberikan insentif tambahan bagi para karyawannya yang melakukan lembur.

Perusahaan melakukan pemantauan secara periodik terhadap hasil kerja para karyawannya. Pemantauan ini biasanya dilakukan setiap tiga bulan sekali. Dan apabila ada masalah dengan kerja para karyawannya, maka perusahaan melalui bagian personalia segera mencari sebab dan pokok permasalahannya, kemudian mencari pemecahan dari masalah tersebut secepat mungkin, biasanya dalam waktu 3 – 6 hari.

Kondisi Yang Dikehendaki Oleh Konsep *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dalam *Balance Scorecard* pengukuran pada perspektif ini digunakan dengan tujuan untuk melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Tujuan ini biasanya dinyatakan dalam profitabilitas yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, misalnya laba operasi dan pertumbuhan penjualan, nilai perspektif keuangan ini diukur berdasarkan laporan keuangan dari suatu perusahaan, dimana di dalam laporan keuangan ini harta-harta tak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) termasuk didalamnya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perlu diidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran yang umumnya digunakan adalah pangsa pasar yang semakin luas, kepuasan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan lama dan menambah jumlah pelanggan yang baru serta profitabilitas pelanggan. Selain itu juga pengukuran juga didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan, seperti pengiriman tepat waktu, tingkat pengembalian produk yang kecil dan tingkat ketersediaan produk yang baik.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal mana yang penting dimana perusahaan harus melakukan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan tingkat pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Pendekatan pada perspektif ini meliputi serangkaian aktivitas mulai dari mengidentifikasi pelanggan kemudian melakukan proses inovasi dan operasi, serta melakukan pelayanan purna jual untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang diharapkan. Di dalam proses inovasi dibagi menjadi dua yaitu mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk mengetahui kebutuhan pasar tersebut. Dengan menambahkan proses inovasi ke dalam proses internal bisnis, perusahaan akan didorong untuk memiliki kemampuan bersaing jangka panjang, karena siap memuaskan pelanggan di masa yang akan datang. Sedangkan dalam proses operasi juga dibagi menjadi dua bagian, yaitu pembuatan produk dan jasa yang berkualitas dan penyampaian produk dan jasa tersebut kepada para pelanggan secara tepat waktu. Proses pelayanan purna jual yang dimaksud disini berupa manfaat tambahan bagi pelanggan seperti penggantian produk yang rusak dan lain-lain.

4. Perspektif Belajar Dan Tumbuh

Dalam perspektif ini ada tiga hal yang perlu diperhatikan, meliputi orang, sistem dan prosedur yang mempunyai peranan penting di dalam jangka panjang

perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu perusahaan harus melakukan investasi dalam tiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Misalnya dengan melatih dan meningkatkan kemampuan pegawai operasional, membuat sistem dan prosedur yang baik, mudah dipahami dan dijalankan untuk memantau dan memotivasi hasil kerja dari karyawan / pegawai. Selain itu perusahaan perlu memiliki tingkat kepuasan pegawai yang tinggi dan kesetiaan pegawai yang baik.

Analisis Data dengan Menggunakan Konsep *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dalam konsep *Balanced Scorecard* peningkatan kinerja keuangan dapat dilakukan dengan melakukan upaya-upaya seperti : penciptaan produk baru, pengadaan alat dan mesin yang baru dan canggih, seperti : mesin pakan, mesin pinx winder, mesin tenun dan mesin inspecting, peningkatan produktivitas pendapatan, mengurangi pengeluaran-pengeluaran operasional dan mengurangi biaya per unit.

Sasaran keuangan berperan sebagai fokus atas sasaran dan pengukuran di antara tiga perspektif yang lain. Setiap pengukuran yang dipilih haruslah menjadi bagian dari hubungan sebab akibat yang nantinya akan bermuara pada perbaikan kinerja keuangan.

Adapun pokok strategi perspektif keuangan yang digunakan dalam konsep *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Petumbuhan pendapatan.
2. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas.
3. Utilisasi aset atau strategi.

Sedangkan visi yang menjadi tujuan utama dari PT. Sukowati Kusumatex Sragen adalah menguasai sebagian besar pangsa pasar yang ada untuk produk-produk sejenis yang dihasilkan..

Ukuran hasil (*out come measure*) kinerja keuangan adalah ;

1. Presentase pendapatan dari pelanggan (konsumen) baru.
2. Kenaikan harga jual produk.
3. Laba kotor dari penjualan produk tiap bulan.
4. Tingkat bunga deposito.
5. Pengurangan biaya pelatihan dan pengembangan.
6. Peningkatan rasio pendapatan per karyawan.

Tabel 4.5.

Pengukuran Kinerja Keuangan

<i>Strategic Objectives</i>	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target
Meningkatkan return	<i>Economic Value Added (EVA)</i>		10 % per tahun
Memperluas bauran pendapatan	<i>Revenue Growth</i>	a. persentase pendapatan dari pelanggan (konsumen) baru b. kenaikan harga jual produk kain c. Laba kotor penjualan kain selama satu bulan. d. Tingkat bunga	a. 15 % per tahun b. 10 % per tahun c. 5 % per bulan d. sama dengan ROCE

		deposito		perusahaan tekstil
Meningkatkan <i>cost effectiveness</i>	Penurunan Biaya	a. Penurunan operasional	biaya	a. minimal 20 % dari laba operasional dari tingkat pertumbuhan 5 % per tahun.
		b. Peningkatan pendapatan karyawan	ratio per	b. 10 % per tahun

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja ini memegang peranan yang sangat penting karena pelanggan, dalam hal ini adalah pasien, perlu untuk dipertahankan keberadaannya. Selain itu perlu terus diupayakan untuk mencari konsumen baru, mengingat semakin ketatnya persaingan produk tekstil sekarang ini.

Untuk memperoleh tolok perspektif pelanggan, Kaplan menyarankan agar menetapkan terlebih dahulu pangsa pasar yang akan menjadi target atau sasaran dari perusahaan tekstil (PT. Sukowati Kusumatex Sragen). Pangsa pasar ini mencerminkan ukuran yang mewakili seberapa besar bagian pasar yang dilayani oleh perusahaan.

Untuk hasil (*out come measure*) kinerja pelanggan adalah :

1. Tingkat perolehan pelanggan baru.
2. Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama.
3. Kepuasan pelanggan.
4. Laba yang dihasilkan dari pelanggan.
5. Sesuai dengan standar kualitas kain.

Ukuran pemacu kinerja (*performace driver measure*) adalah :

1. Presentase peningkatan jumlah pelanggan (konsumen) baru.
2. Presentase jumlah pelanggan lama yang memesan kembali kain.
3. Survey kepuasan pelanggan.
4. Rata-rata laba yang dihasilkan dari pelanggan.
5. Penambahan jumlah bahan baku, yag berupa berbagai jenis dan macam benang.
6. Kecepatan waktu pemesanan pelanggan, terutama dalam jumlah yang besar dan luar kota

Tabel 3.6.
Pengukuran Kinerja Pelanggan

<i>Strategic Objectives</i>	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target
<p>Peningkatan Kepercayaan Pelanggan</p> <p>a. Mengetahui seberapa besar perusahaan mampu manarik pelanggan baru.</p> <p>b. Mengetahui seberapa besar perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama</p>	<p>a. Tingkat perolehan pelanggan baru</p> <p>b. Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama</p>	<p>a. Persentase peningkatan jumlah pelanggan baru</p> <p>b. Persentase jumlah pelanggan lama yang datang tidak datang memesan kain lagi</p>	<p>a. Jumlah pelanggan yang sesuai dengan kepuasan konsumen</p> <p>b. 0 % (tidak ada), pelanggan lama tetap memesan kain walaupun jumlahnya semakin menurun</p>

Peningkatan kepuasan melalui : a. Kepercayaan pelanggan b. Kualitas hubungan dengan pelanggan	Kepuasan pelanggan	Survey kepuasan pelanggan	85 % puas dengan kualitas kain pesanan
Peningkatan Profitabilitas Pelanggan	Laba yang dihasilkan dari pelanggan	Rata-rata yang dihasilkan dari pelanggan	30 % pada tiap tahunnya dengan pelanggan baru
Peningkatan kecepatan layanan pengiriman barang	Sesuai dengan standar pengiriman barang lewat paket	Kecepatan waktu layanan dan penanganan konsumen dalam pemesanan barang	Melayani pemesanan barang dengan kapasitas tertentu

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Sistem pengukuran kinerja pada sebagian besar organisasi masih memfokuskan pada perbaikan proses operasi yang ada. Pemahaman terhadap rantai nilai proses bisnis internal PT. Sukowati Kusumatex Sragen merupakan titik awal guna memperoleh gambaran penting untuk peningkatan yang sifatnya strategis.

Rantai nilai proses bisnis internal secara umum meliputi tiga proses bisnis utama, yaitu :

1. Proses inovasi, yang terdiri dari dua tahap penting, yakni : tahap identifikasi pasar, dan tahap merancang atau menciptakan produk / jasa.
2. Proses operasional, terdiri dari dua tahap, yakni : tahap membangun atau menghasilkan barang / jasa, dan tahap mengirim barang / jasa.

3. Proses layanan purnal jual.

Ukuran hasil (*outcome measure*) kinerja proses internal adalah :

1. Presentase pendapatan total dari penjualan produk.
2. Siklus pengembangan produk baru.
3. Kecepatan penanganan keluhan.
4. Total pendapatan kredit atau total piutang.
5. Frekuensi terjadinya *back order* (pesanan barang dari pelanggan yang tidak dapat dipenuhi pada saat pesanan disampaikan ke PT. Sukowati Kusumatex Sragen).
6. Tercapainya efisiensi dan produktivitas.

Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) adalah :

1. Atribut jasa yang meliputi harga dan kualitas.
2. Waktu yang diperlukan untuk penyampaian produk.
3. Waktu yang diperlukan untuk menemukan tempat layanan yang diperlukan.
4. Presentase piutang tidak tertagih dari total pendapatan kredit atau dari total piutang.
5. Penambahan jumlah bahan baku dan barang modal (jika memungkinkan).
6. Memotong birokratisasi yang terlalu panjang.

7. Pengurangan beban perusahaan tanpa mengurangi kualitas layanan.

Tabel 3.7

Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

<i>Strategic Objectives</i>	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target
Pengembangan produk/jasa baru yang inovatif	a. Presentase pendapatan total dari penjualan produk baru b. Siklus pengembangan produk baru	a. Harga dan kualitas b. Waktu yang diperlukan untuk pengembangan produk baru	a. Peningkatan pendapatan dari produk baru b. <i>Time to market</i>
Terintegrasikannya proses layanan pada pelanggan	Kecepatan keluhan pelanggan	Memotong birokratisasi yang terlalu panjang	0 % (tidak ada keluhan yang disampaikan oleh konsumen)
Peningkatan kualitas proses layanan pelanggan	Kecepatan penanganan keluhan	Waktu yang diperlukan untuk menemukan tempat layanan yang diperlukan	Lima menit waktu yang dibutuhkan untuk menemukan tempat layanan (segera)
Mengetahui pelanggan yang memanfaatkan pelayanan purna jual	a. Total pendapatan kredit atau total piutang	a. Presentase piutang tidak tertagih dari total pendapatan	Pelanggan dapat memanfaatkan pelayanan

	b. Frekuensi terjadinya order back	kredit/daritotal piutang. b. Barang farmasi/obat-obatan yang tidak dapat dipenuhi pada saat pemesanan	
Peningkatan efisiensi dan produktifitas	Tercapainya efisiensi dan produktifitas	Pengurangan beban rumah sakit tanpa mengurangi kualitas	Efisiensi dan produktifitas di segala bidang

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini merupakan pemacu untuk mencapai hasil yang baik di antara perspektif yang lain. Tujuan kinerja ini adalah untuk mendorong PT. Sukowati Kusumatex Sragen menjadi organisasi belajar (*learning organization*) dan mendorong pertumbuhannya.

Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi difokuskan pada:

1. Peningkatan kemampuan karyawan.
2. Peningkatan kemampuan sistem melalui penyediaan infrastruktur dan teknologi.
3. Peningkatan lingkungan berkarya yang kondusif.

Ukuran hasil (*outcome measure*) adalah :

1. Tingkat kepuasan karyawan.
2. Tingkat produktivitas karyawan.
3. Tingkat pengetahuan karyawan yang mengerti visi, misi, tujuan rumah sakit.

4. Tingkat komitmen karyawan pada perusahaan.
5. Tingkat jenjang karier yang jelas.

Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*)

adalah :

1. Pemberian imbalan yang sesuai.
2. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
3. Tingkat dorongan aktif untuk berkreasi dan berinisiatif.
4. Presentase jumlah karyawan yang dididik / dilatih / mengikuti training khusus.
5. Inisiatif perbaikan proses intern.
6. Tingkat karyawan yang diangkat dengan IQ test / *pshycotest*.
7. Inisiatif perbaikan proses intern.
8. Pengembangan profesi dengan memakai indeks presentasi.
9. Pengkomunikasian visi, misi, tujuan organisasi.
10. Penegakan disiplin, peningkatan produktivitas kerja atau mutu layanan.

Konsep pengembangan profesi dengan memakai indeks prestasi pada dasarnya adalah :

- Pendidikan terakhir waktu masuk kerja adalah sebagai standar.
- Masa kerja di kedinasan lain sebelumnya menjadi faktor penambahan.
- Harus ada tim penguji pengembangan profesi.
- Ada jenjang profesi yang jelas.

Dengan adanya pengembangan profesi yang jelas maka karyawan akan mempunyai patokan dan arah yang jelas dan diharapkan bekerja lebih giat.

Demikian juga mengenai *reward and punishment*, biasanya hanya diutamakan pada disiplin kerja, hal ini tentunya harus ditambah dengan faktor-faktor produktivitas kerja dan layanan mutu. Sebagai contoh seorang karyawan yang selalu disiplin kerjanya baik, datang selalu pagi dan pulang juga sesuai waktu yang ditetapkan. Tetapi kalau karyawan itu dalam menghadapi pelanggan (konsumen) sering marah-marah dan tidak ramah ketika terjadi keluhan sehingga pelanggan tidak mau datang lagi ke PT. Sukowati Kusumatex Sragen, maka karyawan ini bukan karyawan yang baik biarpun disiplinnya tinggi.

Jadi kriteria *reward and punishment* penting dimasukkan dalam prespektif ini. Bonus berdasarkan prestasi (*reward*) penting dalam peningkatan komitmen personal terhadap perusahaan. Sedangkan *punishment* bisa dilakukan dengan peringatan lisan atau tertulis, mutasi, bahkan dengan memotong tunjangan prestasi karyawan.

Tabel 3.8
Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

<i>Strategic Objectives</i>	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target
Peningkatan kemampuan karyawan	a. Tingkat kepuasan karyawan b. peningkatan produktivitas karyawan	a. Pemberian imbalan yang sesuai b. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan c. Tingkat dorongan aktif untuk berkreasi dan berinisiatif a. persentase jumlah karyawan yang dididik dengan menggunakan retraining b. persentase jumlah karyawan yang masuk dengan test IQ dan Psychotest untuk tingkatan supervisor c. inisiatif perbaikan proses interen	d. 75% required job terpenuhi dalam tiga tahun e. 50% keputusan strategis berasal dari manajer tengah a. 75% dalam waktu tiga tahun yang akan datang b. 85% pada dua tahun yang akan datang c. karyawan memberikan nilai tambah
Pengembangan karier	Jenjang karier yang	Pengembangan profesi	Karyawan

struktural	jelas	yang memakai kredit point	mempunyai patokan dan arah kerja yang jelas
Peningkatan kualitas proses layanan pelanggan	Kecepatan penanganan keluhan	Waktu yang diperlukan untuk menemukan tempat layanan yang diperlukan	Lima menit waktu yang dibutuhkan untuk menemukan tempat layanan (segera)
Penyediaan iklim kerja yang jelas	Banyaknya karyawan yang mengetahui dan memahami visi&misi tujuan organisasi	Melakukan komunikasi visi, misi dan tujuan organisasi	Anggota organisasi dapat berkontribusi aktif untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi
Pemberian reward dan punishment	Peningkatan komitmen personil	Disiplin kerja karyawan dan roduktivitas kerja	Bekerja tepat waktu dan peningkatan produktivitas dan mutu kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Hubungan Keempat Perspektif *Balance Scorecard*

Kinerja keuangan merupakan muara bagi semua kinerja dalam suatu organisasi. Untuk menuju ke muara tersebut, sebuah organisasi harus memulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena hal ini akan menjadikan organisasi sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

Proses pembelajaran dan pertumbuhan dari suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi. Melalui pemberian kesempatan kepada seluruh anggota organisasi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini memiliki tujuan agar sumber daya manusia yang telah diberi tambahan ilmu tersebut dapat memberikan kemajuan dalam organisasinya, karena pada dasarnya dengan meningkatnya kemampuan dan keahlian dari

karyawan, akan memberikan perbaikan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh organisasi.

Dengan berjalannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka akan berpengaruh terhadap proses internal bisnis perusahaan yang go public, seperti PT. Sukowati Kusumatex Sragen yang memiliki kegiatan inovasi, operasional dan proses pelayanan purna jual produk sehingga dapat berjalan dengan baik. Perbaikan ini ditujukan kepada peningkatan kualitas pelayanan, menciptakan lingkungan yang sehat, nyaman dan tenang serta menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan, dan pelayanan purna jual yang berjalan dengan baik dan lancar.

Berjalannya internal bisnis tersebut mempunyai dampak terhadap pelanggan. Pelanggan akan loyal pada organisasi karena organisasi tersebut sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu dengan produk dan jasa yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas baik akan menurunkan jumlah keluhan pelanggan dari tahun ke tahun. Loyalitas pelanggan akan berpengaruh pada target penjualan produk yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Dengan tercapainya target penjualan produk maka tercapai pula tujuan keuangan organisasi dan pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan, sehingga perspektif keuangan dapat tercapai dengan sendirinya. Keempat perspektif merupakan rangkaian yang tidak dapat terpisahkan antara satu dengan yang lain, saling mempengaruhi, dan saling berkaitan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan disajikan beberapa kesimpulan yang berhubungan dengan hasil penelitian yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya. Dari kesimpulan yang ada, penulis berusaha memberikan saran yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak yang bersangkutan.

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh analisis yang telah dilakukan dengan cara membandingkan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia dengan konsep *Balance Scorecard* maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Pengukuran kinerja yang diterapkan PT. Sukowati Kusumatex Sragen Indonesia dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* belum optimal secara komprehensif karena pengukuran kinerja yang diterapkan PT. Sukowati Kusumatex Sragen hanya mengarah pada satu perspektif saja yaitu perspektif keuangan. Sedangkan ketiga perspektif yang lainnya masih terdapat konsep-konsep yang bersifat konvensional.

B. Saran

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang ada pada data tersebut dapat diambil saran-saran sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil evaluasi mengenai kesesuaian penerapan sistem pengukuran kinerja perusahaan tekstil PT. Sukowati Kusumatex Sragen

dengan menggunakan *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa konsep tersebut relevan jika diterapkan sebagai sistem pengukuran kinerja pada perusahaan yang bersangkutan. PT. Sukowati Kusumatex Sragen harus lebih mengimplementasikan misi, visi, dan tujuan perusahaan melalui pendekatan-pendekatan manajemen baru.

- b. Pihak perusahaan PT. Sukowati Kusumatex Sragen sebaiknya menggunakan konsep *Balance Scorecard* untuk menerapkan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan tekstil.

