

**PENGUKURAN KINERJA BAGIAN PEMASARAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
PADA PT DANLIRIS SURAKARTA**



Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Universitas Sebelas Maret Surakarta

Nama : ADI WIYOTO

NIM : F. 1398001

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2003

Halaman Pengesahan

Skripsi dengan judul :

**“ PENGUKURAN KINERJA BAGIAN PEMASARAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
PADA PT. DANLIRIS SURAKARTA “**

oleh :

Nama : ADI WIYOTO
NIM : F. 1398001
JURUSAN : AKUNTANSI

Telah diterima dan disetujui dengan baik pada :

Hari :
Tanggal :

Surakarta,

Ketua Penguji

Drs. Djoko Suharjanto, M.Com

Anggota Penguji/ Dosen Pembimbing

Drs. Subekti Djamaluddin, MSi, Ak

Anggota Penguji

Drs. Santoso Tri Hananto, Msi, Ak

HALAMAN PERSEMBAHAN

- Sukses itu sederhana, lakukan apa yang benar secara tepat dan waktu yang tepat.

Arnold Glasow

- Untuk sukses perlu waktu karena sukses adalah penghargaan alamiah atas menggunakan waktu untuk melakukan sesuatu secara sebaik-baiknya.

Josep Ross

- Kebaikan adalah satu-satunya investasi yang tidak akan merugikan

Henry David Throew

Karya skripsi ini kupersembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, yang selalu mendoakan dan mendorong semangat anak-anaknya.
2. Teman-teman yang memberi semangat dan dorongan
3. Kekasihku yang selalu mendoakan aku. "Terima kasih atas kesetiaanmu"

KATA PENGANTAR

Merdeka !!!

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang, akhirnya penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana jenjang S-1 di Fakultas Ekonomi program Ekstensi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Selama penyusunan skripsi ini penulis telah banyak menerima bimbingan, arahan, saran, masukan dan dorongan dari berbagai pihak yang dengan rela dan ikhlas membantu menyelesaikan skripsi ini. Maka sepantasnya dalam kesempatan ini penulis memberikan penghargaan dan hormat melalui ucapan terima kasih yang disampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Subekti Djamaluddin, Msi, Ak, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan dan perhatian serta kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Keluarga tercinta, Bapak, Ibu atas semua doa, kasih sayang, dorongan semangat, bantuan dan segalanya yang diberikan dengan ikhlas.
3. Bapak Direktur PT Danliris Surakarta yang telah mengizinkan penulis melaksanakan penelitian di PT Danliris
4. Bapak Eko Purwanto, SE, selaku Manager Humas PT Danliris Surakarta yang telah memberikan waktu dan bantuan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di PT Danliris
5. Teman-teman terkasih seangkatan '98 Fakultas Ekonomi Akuntansi, Ana(teman seperjuangan), Alex, rental Dahlia komputer yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna dan sangat banyak memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sungguh sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Amin.

Surakarta, April 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	ix
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.4 Metodologi Penelitian	5
1.5 Sistematika Pembahasan	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	8
2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	8
2.1.2 Pencapaian Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	9
2.2 Pengukuran Kinerja dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.1 Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.3 Karakteristik dan Mekanisme <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.4 Empat Perspektif Kinerja Bisnis Dalam Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	15

2.2.4.1	Perspektif Keuangan	16
2.2.4.2	Perspektif Pelanggan	19
2.2.4.3	Perspektif Internal Bisnis	21
2.2.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..	23
2.3	Pemasaran	24
2.3.1	Pengertian Pemasaran	24
2.3.2	Kultur Manajemen	29
2.3.3	Pengendalian Pemasaran	31
2.4	<i>Balanced Scorecard</i> dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional	34
2.4.1	Kelemahan pengukuran kinerja bagian pemasaran ..	34
2.4.2	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> yang dapat mengatasi kelemahan pengukuran kinerja secara tradisional	35

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1	Sejarah dan Perkembangan	37
3.2	Visi, Filosofi, Misi, Tujuan dan Strategi Perusahaan	39
3.2.1	Visi	39
3.2.2	Filosofi	39
3.2.3	Misi	40
3.2.4	Tujuan	40
3.2.5	Strategi Perusahaan	40
3.3	Struktur Organisasi	40
3.4	Proses Produksi	42
3.5	Sistem Pemasaran	43

3.6 Sumber Daya Manusia	45
3.7 Sistem Pengukuran Kinerja bagian pemasaran PT Danliris	47
BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Perspektif Keuangan	49
4.2 Perspektif Pelanggan	53
4.3 Proses Bisnis Internal	59
4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

GAMBAR

Hubungan dengan perspektif pelanggan	21
Proses internal bisnis	23

TABEL

II.1	<i>Balanced Scorecard</i> bagian pemasaran	33
III.1	Jumlah Karyawan Tahun 1997-1999	45
III.2	Tingkat Pendidikan Karyawan Tahun 1997-1999	45
III.3	Jam Kerja Karyawan PT Danliris	46
IV.1	Penjualan dan target penjualan PT Danliris Tahun 1997-1999 ..	48
IV.1.2	Data Penjualan dan Quantity Produk Tahun 1997-1999	49
IV.2	Biaya Pemasaran Tahun 1997-1999	49
IV.3	Data pertumbuhan pendapatan Tahun 1997-1999	52
IV.4	Keefektifan biaya penjualan Tahun 1997-1999	52
IV.3	<i>Net Profit Margin</i> Tahun 1997-1999	52
IV.4	Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali Untuk Produk Benang Tahun 1997-1999	57
IV.5	Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali Untuk Produk Kain Setengah Jadi Tahun 1997-1999	57
IV.6	Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali Untuk Produk Kain Jadi Tahun 1997-1999	57
IV.7	Manufacturing Cycle Efficiency Produk Benang Tahun 1997- 1999	60

IV.8	Manufacturing Cycle Efficiency Produk Kain Setengah Jadi Tahun 1997-1999	60
IV.9	Manufacturing Cycle Efficiency Produk Kain Jadi Tahun 1997-1999	61
IV.10	Rasio Produk Rusak Tahun 1997-1999	61
IV.11	Pelayanan tepat waktu Tahun 1997-1999	61
IV.12	Jumlah pekerjaan yang <i>dikomplain</i> Tahun 1997-1999	61
IV.13	Pengukuran Kinerja Bagian Pemasaran PT. Danliris	65
IV.14	Persentase Penilaian Kinerja Bagian Pemasaran	66

ABSTRAKSI

Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang berorientasi pada laba maupun non-laba menjadi semakin kompleks. Tantangan perusahaan tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tetapi juga berasal dari luar perusahaan. Bagian pemasaran perusahaan sebagai suatu bagian yang berperan penting dalam strategi bisnis perusahaan memerlukan suatu ukuran kinerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Manfaat pengukuran kinerja antara lain digunakan sebagai dasar penyusunan sistem imbalan dari suatu organisasi.

Sistem pengukuran kinerja bagian pemasaran saat ini yang masih menggunakan sistem pengukuran tradisional, hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan. Kinerja keuangan mempunyai kelemahan antara lain tidak mampu secara menyeluruh mendorong perusahaan ke arah yang lebih baik. Aspek keuangan yang dikembangkan seharusnya dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva tidak berwujud dan aktiva intelektual perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan yang tinggi, proses internal yang *responsif* dan pelanggan yang loyal.

Balanced scorecard merupakan alternatif pemilihan pengukuran kinerja perusahaan khususnya bagian pemasaran. Konsep *balanced scorecard* diperkenalkan oleh seorang guru besar akuntansi di Harvard Business yaitu Robert S. Kaplan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam mengukur kinerja perusahaan karena tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* akan tampak baik dengan menyeimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan. PT Danliris merupakan industri tekstil yang berlokasi di desa Cemani, Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo. Produk yang dihasilkan PT Danliris adalah produk tekstil dan pakaian jadi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat studi kasus pada satu perusahaan yaitu PT Danliris Surakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara langsung dengan pihak manajemen, observasi dan studi kepustakaan. Analisis dilaksanakan secara deskriptif dengan menganalisa data-data yang diperoleh berdasarkan keempat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal bisnis, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan analisis yang dilaksanakan pada bagian pemasaran PT Danliris Surakarta dapat disimpulkan bahwa bagian pemasaran PT Danliris Surakarta dalam mengukur kinerja bisnisnya sudah melaksanakan konsep *balanced scorecard* tetapi belum sempurna. Hal ini disebabkan dalam penerapannya tidak dilaksanakan secara seimbang. Aspek keuangan diberi poin yang besar, akan tetapi aspek pelanggan yang seharusnya mendapat poin yang besar kurang diperhatikan oleh bagian pemasaran PT Danliris Surakarta. Penurunan kinerja tidak dapat dilihat dari kondisi perusahaan saja karena kita ketahui bersama krisis yang terjadi di Indonesia sangat besar pengaruhnya bagi kelangsungan usaha perusahaan karena PT Danliris berorientasi pada ekspor barang. Perspektif keuangan dan pelanggan pada PT Danliris perusahaan sudah cukup baik akan tetapi proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan kurang. Pelatihan pada karyawan akan menaikkan kinerja pada proses internal bisnis sehingga produk yang dihasilkan akan mempunyai nilai tambah. Kualitas produk yang baik akan dicari pelanggan dan akan menaikkan pertumbuhan pendapatan yang pada akhirnya kinerja keuangan dapat tercapai.

Dari kesimpulan di atas dapat diberi saran sebagai berikut : dalam mengelola kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta, seharusnya tidak mempertimbangkan salah satu aspek saja tetapi keseimbangan dari aspek non keuangan dan aspek keuangan. Aspek pelanggan yang menjadi salah satu poin dalam *balanced scorecard* dilaksanakan dengan cara mendorong pelanggan baru untuk dapat masuk dalam daftar perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara promosi dan *advertising*. Menjual produk pakaian jadi ke pasar lokal menjadi

sangat penting karena dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Pemahaman tentang visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan lebih ditingkatkan agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai pada berbagai level perusahaan.

B A B I

P E N D A H U L U A N

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang berorientasi laba maupun non-laba menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tetapi juga berasal dari luar perusahaan. Tantangan dari dalam perusahaan berasal dari terpenuhinya sumberdaya manusia yang trampil, terbatasnya modal dan penurunan produktivitas. Tantangan yang berasal dari luar perusahaan adalah semakin tingginya tingkat persaingan, terpenuhinya produk yang memuaskan pelanggan, dan perkembangan teknologi. Dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut lebih efisien dan profesional dalam mengelola bisnisnya.

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena manajemen perusahaan dapat memastikan tingkat keberhasilan usahanya, memberikan dasar perencanaan strategis dan operasional di masa yang akan datang. Di dalam Sistem Pengendalian Manajemen pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban, dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan yang dikembangkan oleh sistem akuntansi tradisional hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan saja, seperti *return of equity*,

return on investment, profit margin, economic value added dirasa tidak cukup lagi untuk lingkungan sekarang. Ukuran-ukuran kinerja tradisional yang hanya memperhatikan aspek keuangan saja tidak dapat memberikan informasi yang cukup untuk proses perbaikan dan berkelanjutan (Hansen dan Mowen, 1995: 855). Pengukuran kinerja keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta tidak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Balanced scorecard (BSC) adalah model pengukuran kinerja perusahaan melalui penyeimbangan alat ukur empat perspektif yaitu aspek keuangan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Kedua, perspektif pelanggan yang mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan yang ingin dimasuki untuk mencapai tujuan keuangan. Ketiga, perspektif proses bisnis internal yang mengidentifikasi nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Perspektif keempat adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang melihat pada sumber daya manusia dan kemampuan sistem informasi.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Sistem akuntansi biaya standar yang lebih menekankan pada sistem pengukuran kinerja keuangan tidak mampu lagi menyediakan informasi yang relevan bagi manajer untuk tujuan pengendalian dan pengukuran kinerja perusahaan, karena itu perlu dikembangkan suatu metode pengukuran kinerja yang relevan bagi perusahaan. Kelemahan sistem

pengukuran kinerja tradisional adalah tidak mampu menjelaskan mengenai masa lalu dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja bagian pemasaran yang ditetapkan PT Danliris mempunyai beberapa permasalahan yang perlu mendapat perhatian pihak manajemen seperti:

1. Pengukuran kinerja yang ada sekarang belum sepenuhnya mengukur kinerja aspek keuangan dan non-keuangan secara seimbang. Pengukuran bagian pemasaran PT Danliris Surakarta masih menggunakan aspek keuangan (target penjualan dan anggaran biaya) yaitu dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran, kemudian dianalisis varian penyebabnya. Pengukuran semacam ini menyebabkan pihak manajemen berusaha memaksimalkan keuntungan jangka pendek.
2. Tidak adanya pengukuran mengenai kepuasan pelanggan. PT Danliris sebagai perusahaan tekstil dimana terdapat banyak pesaing, penentuan ukuran ini adalah penting karena dapat dijadikan pertimbangan dalam pemilihan strategi yang berhubungan dengan pelanggan, seperti kebijakan harga dan kualitas. Disamping itu, PT Danliris tidak menggunakan profitabilitas pelanggan, sehingga tidak diketahui pelanggan mana yang memberikan kontribusi yang besar yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan pelanggan mana yang perlu dipertahankan dan pelanggan mana yang dihapuskan.

3. Bagian pemasaran tidak mempunyai pengukuran yang berhubungan dengan masalah pengiriman tepat waktu dan penyelesaian setiap keluhan pelanggan.

Dari permasalahan yang dihadapi oleh pihak manajemen PT Danliris, maka bagian pemasaran memerlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang baru yang dapat menyelesaikan permasalahan di atas. Sistem kinerja yang baru tersebut diperlukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang lama, yang dijabarkan dari visi, misi dan strategi perusahaan, sehingga pengukuran kinerja bagian pemasaran sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu alternatif penyelesaian masalahnya adalah dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, yang mengukur seluruh aspek baik keuangan maupun non-keuangan dengan memperhatikan prinsip berimbang melalui empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* tersebut, merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang harus sejalan dengan tujuan organisasi yang tercantum dalam visi dan misinya.

Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui, “Apakah dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta tampak baik ?”

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja pada bagian pemasaran PT DANLIRIS dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan sistem pengukuran tradisional kurang relevan pada lingkungan yang selalu berubah dan tidak adanya pengukuran tunggal, tetapi keseimbangan antara kinerja dan operasional.

Manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sarana untuk memantapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah (bagi penulis), penambahan sumbangan pemikiran dan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya (bagi ilmu pengetahuan) serta hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam usahanya memperbaiki dan menyempurnakan pengertian kinerja perusahaan yang sudah ada.

1.4. METODOLOGI PENELITIAN

1. Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari obyek penelitian. Data tersebut berupa dokumen-dokumen resmi perusahaan, hasil wawancara dan hasil observasi terhadap kegiatan perusahaan. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber pustaka serta catatan-catatan perusahaan lainnya, adapun data sekunder ini diperlukan untuk menunjang data primer.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara penelitian lapangan dan studi kepustakaan. Penelitian lapangan dilakukan dengan

wawancara dan penyelidikan dokumen, sedangkan studi kepustakaan diperoleh melalui pengambilan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam penelitian serta literatur yang mendukung tentang *Balanced Scorecard*.

3. Metode Analisis Data

Data dianalisis dengan cara pendeskriptifan secara kualitatif dan kuantitatif dari keempat perspektif yang ada dalam konsep *balanced scorecard*. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis (Sarfuddin Azwar, 2001: 126). Penyajian hasil analisis deskripsi berupa frekuensi dan persentase pada data yang bersifat kategorial.

Langkah penelitian :

1. Menentukan variabel penelitian yang akan dibandingkan dan diukur dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.
2. Menentukan indikator-indikator yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja bagian pemasaran
3. Mengidentifikasi permasalahan pengukuran kinerja dan alat ukur yang terjadi pada sistem pengukuran kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta.
4. Pengumpulan data kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta melalui wawancara dengan pihak manajemen dan fungsi yang terkait dengan bagian pemasaran, penyelidikan dokumen dan studi kepustakaan.
5. Pengolahan dan analisis data dengan menggunakan analisa deskriptif

1.5. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Penelitian ini disusun dalam lima bab yang saling berhubungan, dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan dengan maksud untuk memudahkan pembaca memahami isi skripsi ini.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja bagian pemasaran pada PT Danliris Surakarta. Dalam bab ini juga akan ditulis mengenai sistem pengukuran kinerja perusahaan dalam hubungannya dengan konsep *balanced scorecard*.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai hasil penelitian pada perusahaan yang meliputi antara lain: sejarah umum perusahaan, visi, misi, tujuan dan filosofi perusahaan serta struktur organisasi, proses produksi, sumber daya manusia, gambaran sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Bab IV : Analisis Data

Bab ini akan menganalisa keempat perspektif dalam Balanced Scorecard. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi kesimpulan dan keseluruhan pembahasan serta memberikan saran kepada perusahaan sesuai dengan analisis data.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.1.1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja perusahaan adalah proses pengukuran dari suatu aktivitas ataupun suatu rantai nilai. Sistem pengukuran divisi yaitu divisi pemasaran mempunyai tujuan dasar yaitu menentukan tingkat kontribusi divisi pada organisasi, menyediakan dasar untuk evaluasi kualitas manajer divisi, memotivasi divisi untuk menjalankan divisi sesuai dengan tujuan dasar organisasi (Atkinson, 1995).

Hansen dan Mowen memberikan batasan yang berbeda untuk pengukuran kinerja yaitu secara tradisional dan kontemporer. Sistem pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan secara berkesinambungan atau tidak. (Hansen dan Mowen, 1995: 855). Definisi tersebut menunjukkan relevansi yang lebih nyata untuk lingkungan bisnis sekarang, dimana suatu sistem pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk tindakan evaluasi dan perbaikan yang berkesinambungan. Sistem pengukuran kinerja divisi

mempunyai beberapa tujuan dasar yaitu dalam menentukan tingkat kontribusi pada organisasi, menyediakan dasar untuk evaluasi kualitas kinerja manajer divisi, memotivasi divisi untuk menjalankan divisi sesuai dengan tujuan dasar organisasi. Dalam proses pengendalian manajemen, pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat penting, baik dalam memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan maupun sebagai dasar untuk evaluasi kinerja perusahaan.

2.2.2. Pencapaian Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Suatu perusahaan dapat dikatakan efektif atau tidak, ditentukan dari kemampuan dalam mencapai tujuan dari setiap kinerja perusahaan. Beberapa sasaran pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut (Atkinson, 1995) :

1. Keefektifan sistem pengukuran sebagai alat pengendalian
 - Sistem pengukuran kinerja harus membuat seluruh anggota organisasi terfokus pada tujuan organisasi dan mencerminkan bagaimana setiap individu atau kelompok menyumbang dalam keberhasilan organisasi.
 - Sistem pengukuran kinerja harus memberi proporsi yang berbeda untuk dapat menunjukkan kemampuan level organisasi untuk mempengaruhi hasil yang dicapai.
2. Pengukuran kinerja sebagai alat manajemen aktivitas.
 - Memperhatikan setiap kegiatan dalam organisasi.
 - Menganalisis setiap aktivitas kinerja manajemen.
 - Mempertimbangkan semua tahap kinerja aktivitas

- Memberikan umpan balik untuk membantu anggota organisasi tentang masalah dan peluang perbaikan yang diperlukan.
3. Pengukuran kinerja sebagai sistem motivasi.
- Sistem pengukuran kinerja harus adil dimana sistem tersebut dilakukan menurut standar yang jelas.
 - Sistem pengukuran harus mengukur objek secara akurat dan sistematis sehingga ada hubungan yang jelas antara kinerja dan hasil yang ditetapkan.

2.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*.

2.2.1. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*.

BSC bermula dari suatu penelitian pada beberapa perusahaan yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yang didukung oleh *Nolan Institute*, Lembaga penelitian milik KPMG. Penelitian ini dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa pendekatan pengukuran kinerja yang ada saat sekarang yang didasarkan pada berbagai ukuran kinerja keuangan pada kenyataannya malah tidak membantu perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomis masa depan. Penelitian ini dipimpin oleh ketua tim yaitu David P. Norton dari Nolan Norton dan Robert Kaplan sebagai konsultan akademis.

Dalam penelitian di berbagai perusahaan tentang “*Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan*” dihasilkan perkembangan *scorecard* yang kemudian disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dapat disusun dalam empat perspektif yang berbeda; keuangan, pelanggan, internal serta inovasi dan pembelajaran. Hasil penelitian tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard-Measures that drive Performance*” di *Harvard Business review* edisi Januari - Februari 1992.

Pengamatan lebih lanjut terhadap penerapan *balanced scorecard* di beberapa perusahaan menyandarkan Kaplan dan Norton bahwa *balanced scorecard* tidak hanya untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi. *Balanced scorecard* sebagai kerangka kerja utama proses managerial, penting bagi perusahaan antara lain dalam penetapan tujuan perorangan dan tim, kompensasi, alokasi sumber daya, peranggaran dan perencanaan serta umpan balik dan pembelajaran strategis. Pengukuran tersebut dituangkan dalam artikelnya yaitu “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” di *Harvard Business Review* edisi Januari - Februari, 1996.

Laporan penelitian Kaplan dan Norton yang terakhir ditulis dalam bukunya yaitu “*The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*”. *Balanced scorecard* masih dapat dikembangkan dalam berbagai macam perusahaan dan sebagai *progress report* masih dapat disempurnakan.

2.2.2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu model bisnis yang dapat membantu perusahaan dalam memahami apa yang menjadi pemicu keberhasilan kegiatannya (Joel Kurtmen, 1997). Model tersebut di gambarkan seperti panel kendali di dalam pesawat dan harus di kendalikan oleh seorang pilot dalam mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* menyediakan manajer akuntansi untuk menjadikan pesawat pada persaingan masa depan. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi

dan strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis perusahaan. *Scorecard* kinerja perusahaan terdiri dalam empat perspektif yang seimbang yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996: 2).

Dalam mencapai keberhasilan perusahaan, memobilisasi dan memanfaatkan aktiva tidak berwujud menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Aktiva tidak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan pelanggan dengan memperkenalkan produk, memproduksi produk yang berkualitas tinggi, memotivasi pekerja dan menyeimbangkan teknologi informasi (Atkinson, 1998: 367)

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja yang taktis dan operasional memungkinkan manajer untuk mengelola strategi jangka panjang dengan fokus pengukuran pada berbagai proses manajemen penting yaitu (Kaplan dan Norton, 1996: 9) :

1. Menterjemahkan visi dan misi ke dalam perencanaan strategi yang *komprehensif* dan *koheren* diseluruh tingkat perusahaan. Tujuan finansial ini harus dipertimbangkan akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan ukuran dengan tujuan strategis. Para manager mengkomunikasikan kepada semua perkerja tentang tujuan yang dicapai agar stategi organisasi berhasil.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menghubungkan berbagai strategi.
4. Mengkaitkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.2.3. Karakteristik dan Mekanisme *Balanced Scorecard*

Penerapan sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan memiliki mekanisme sebagai berikut (Bambang Sudibyo, 1992) :

- Instrumen pengukuran kinerja yang *multidimensional*. Pengukuran *balanced scorecard* yang mengukur dimensi finansial dan non-finansial memberikan indikator kinerja seperti kepuasan konsumen, pelayanan kualitas, kepuasan kerja, segmen pasar.
- Mengakomodasi terhadap kepentingan pemegang saham yang terkait dengan perusahaan.
- Berorientasi pada implementasi misi dan strategi. Ukuran kinerja yang dipakai dalam *balanced scorecard* diidentifikasi serta di seleksi dengan seksama dari misi, visi dan strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi dan misi ke dalam tujuan strategis, spesifik dan sesingkat mungkin.
- Menganut konsep *Management By Objective (MBO)* di mana manajemen pada setiap lini di dalam organisasi mempunyai tujuan

yang jelas dan dijabarkan di dalam sasaran yang spesifik dan kongkrit.

- Pada tingkatan operasional *balanced scorecard* berfungsi menerjemahkan visi, misi dan strategi yang bersifat abstrak, global ke dalam dunia nyata secara lebih spesifik sehingga dapat di pahami pada setiap tingkatan.
- Keseimbangan dalam *balanced scorecard*. Manajemen dituntut untuk dapat melakukan berbagai aspek yang ada dalam perusahaan secara seimbang.
- Hubungan sebab akibat harus dilihat secara jelas dan logis antara ukuran-ukuran yang dipakai dalam *balanced scorecard*.
- Mencakup *lagging* dan *leading indicator*. *Lagging indicator* adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran yang waktunya mengarah ke masa lalu. Sedangkan *leading indicator* adalah indikator tingkat keberhasilan yang mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan sehingga perspektif waktunya menuju ke arah masa depan.
- Sistem manajemen informasi *balanced scorecard* dalam perkembangannya bukan sekedar instrumen pengukuran kinerja tetapi dapat sebagai suatu sistem manajemen sentral yang berfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen seperti perencanaan, peranggaran, alokasi sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan.

- Mekanisme *top-down* dan *bottom-up*. *Balanced scorecard* sebagai instrumen untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan mengoperasionalkan misi dan strategi yang diformulasikan secara abstrak, umum dan berorientasi pada jangka panjang. Karyawan yang terkait dalam aktivitas keseharian diharapkan bisa memberikan umpan balik kepada manajemen puncak, apakah *balanced scorecard* dapat diterima, dapat mengimplementasikan visi dan misi serta strategi secara efektif dan memberikan target-target yang sesuai dengan instrumen pengukuran kinerja yang adil, akurat dan dapat diandalkan.
- Berbasis pada *Strategic Business Unit (SBU)*. *Balanced scorecard* paling sesuai untuk di terapkan pada tingkat SBU dimana *balanced scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain berhubungan secara logis melalui sebab akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang komprehensif mengenai operasionalisasi misi dan strategi SBU.

2.2.4. Empat Perspektif Kinerja Bisnis dalam Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Pada dasarnya ada empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* yang berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktivitas dan penurunan resiko (Kaplan dan Norton, 1996: 41).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting antara kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dengan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 1996: 55).

3. Perspektif Internal Bisnis

Perspektif internal bisnis diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan, dilanjutkan dengan proses operasi, penyampaian produk atau jasa pada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 1996 :80).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* di atas (Kaplan dan Norton, 1996: 109).

2.2.4.1 Perspektif Keuangan

Dalam banyak perusahaan tujuan finansial identik dengan seluruh divisi dan unit bisnis mereka. Manajer unit bisnis akan dievaluasi oleh ukuran yang sama akan tetapi tidak memperhitungkan bahwa unit bisnis yang berbeda mungkin memerlukan strategi yang berbeda pula (Kaplan dan Norton, 1996: 41). Oleh karenanya, tidak mungkin satu ukuran

finansial cocok diterapkan untuk berbagai unit bisnis yang ada. Apabila dimulai pengembangan perspektif finansial *balanced scorecard*, manajer harus menentukan ukuran finansial yang sesuai dengan strategi mereka. Dalam kinerja keuangan, tolak ukur yang digunakan tergantung posisi perusahaan pada alur hidup usahanya (Kaplan and Norton, 1996: 42-43) :

- Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan mengawali usahanya dimana mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk atau jasa tersebut; melakukan banyak investasi pada aktiva tetap; melakukan investasi pada jaringan distribusi yang berhubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap ini akan memiliki arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial yang ditetapkan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

- Tahap Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap dapat berkembang sedikit dari tahun ke tahun. Investasi lebih diarahkan pada penambahan kapasitas dan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Tujuan

finansial perusahaan dalam tahap ini dikaitkan dengan profitabilitas yang dicerminkan dengan akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

- Tahap Penuaian (*Harvest*)

Perusahaan yang telah mencapai tahap penuaian akan memperoleh hasil yang didapat dari investasi yang dilakukan dalam tahap pertumbuhan dan bertahan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang besar dalam pengembangan atau pembangunan fasilitas baru, melainkan hanya pemeliharaan dari fasilitas yang dimiliki. Ukuran yang digunakan adalah dengan menyelaraskan antara laba akuntansi dan tingkat investasi yang ditanamkan. Tujuan finansial dalam tahap penuaian adalah memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan. Tujuan finansial perusahaan secara keseluruhan adalah pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis.

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan penuaian terdapat indikator-indikator yang selanjutnya dapat dinilai yang mendorong penerapan strategi bagian pemasaran (Kaplan dan Norton, 1996: 43) :

- Bauran dan pertumbuhan pendapatan yang mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa tersebut.

- Penghematan biaya dan peningkatan produktifitas mengacu pada usaha menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan memanfaatkan berbagai sumber daya perusahaan.
- Pemanfaatan aktiva dan strategi investasi. Manajer berusaha mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu.

2.2.4.2 Perspektif Pelanggan

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki untuk tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyeimbangkan berbagai ukuran pelanggan seperti kepuasan konsumen, loyalitas pelanggan pada produk perusahaan, pelanggan yang dipertahankan, pemerolehan pelanggan dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 1996: 55).

Perusahaan di masa lalu memusatkan diri pada kemampuan internal dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi, tanpa memahami apa sebenarnya kebutuhan konsumen, sedangkan perusahaan sekarang ini berfokus pada kepuasan pelanggan dengan penawaran produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan kepuasan pelanggan. Dampak hal tersebut adalah strategi perusahaan yang dahulu berfokus pada internal bergeser kepada fokus eksternal.

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, manajer juga harus

menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang sesuai dengan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang menginginkan mencapai kinerja keuangan jangka panjang, mereka harus mampu menciptakan dan menyajikan barang dan jasa yang lebih bernilai bagi konsumen mereka.

Masing-masing pelanggan memiliki kepuasan yang berbeda terhadap produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Di lain pihak perusahaan juga memiliki keterbatasan dalam memberikan kepuasan kepada konsumen. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar dan pelanggan yang di masuki untuk tujuan keuangan yang diinginkan. Dengan demikian menterjemahkan misi, visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik harus dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

Pada bagian pemasaran terdapat indikator yang dapat dinilai yaitu (Kaplan dan Norton, 1996: 59):

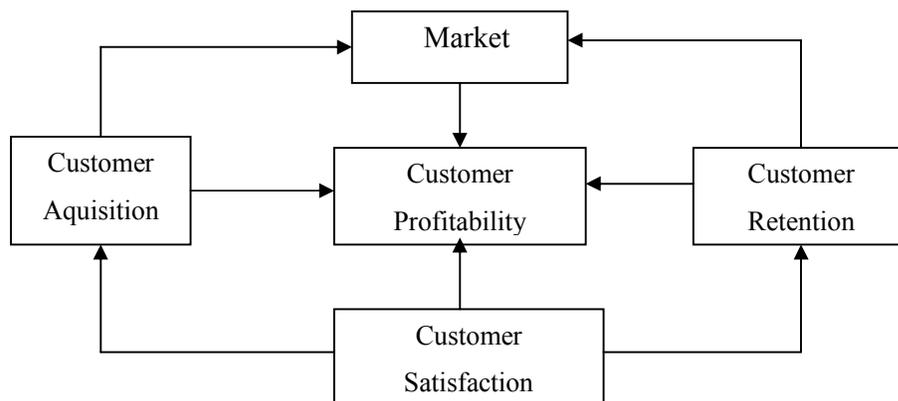
1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*) yang mengukur :
 - Pangsa pasar (*market share*)
 - Pelanggan yang dipertahankan (*customer retention*)
 - Pemerolehan pelanggan (*customer acquisition*)
 - Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
 - Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)
2. Kelompok di luar kelompok utama; mengukur proposisi nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Proposi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas

dan kepuasan pelanggan dalam pasar sasaran. Atribut tersebut dapat dibagi dalam berbagai kategori :

- 1 Atribut produk atau jasa
- 2 Hubungan pelanggan
- 3 Citra dan reputasi.

Hubungan dalam Perspektif Pelanggan.



Sumber : Kaplan S. Robert And Norton David C, *Balanced Scorecard*, 1996

2.2.4.3 Perspektif Internal Bisnis

Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif bisnis internal dapat menjelaskan perbedaan antara *balanced scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Sistem kinerja tradisional memfokuskan pada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat pertanggungjawaban. Pengendalian operasi tergantung pada pengukuran finansial dan laporan bulanan yang mempunyai banyak keterbatasan. Perusahaan dapat menambah ukuran mutu, hasil dan lama siklus produk pada pengukuran finansial.

Pada bagian pemasaran terdapat indikator yang dipakai dalam menentukan tolak ukur bagi kinerja proses bisnis internal perusahaan.

Proses mengidentifikasi bisnis internal pada bagian pemasaran terdiri dari tiga tahap (Kaplan and Norton, 1996: 83-85) :

1. Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam sistem tradisional fokus utama penilaian kinerja organisasi adalah pada proses manufaktur dan operasional bukan pada penelitian dan pengembangan. Hal ini disebabkan oleh biaya yang di keluarkan lebih banyak untuk aktivitas operasional dan faktor kunci keberhasilan perusahaan adalah pada produk dalam jumlah yang besar dan efisien. Proses penelitian dan pengembangan harus di motivasi dan di evaluasi dengan tujuan pengukuran yang spesifik. Ukuran yang di gunakan adalah prosentase penjualan dari produk baru, jumlah produk baru di bandingkan dengan pesaing, kemampuan proses manufaktur, waktu yang di butuhkan untuk memperoleh generasi produk berikutnya dan *break even point*.

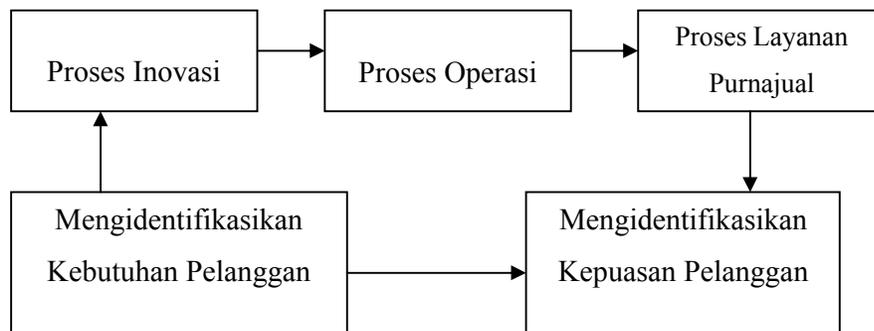
2. Operasi

Proses operasi adalah dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Ukuran yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah siklus produksi, tingkat kerusakan produk, tingkat bahan baku yang terbuang percuma, pengerjaan ulang produk, banyaknya permintaan pelanggan yang dapat dipenuhi.

3. Layanan Purnajual

Dalam tahap ini perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk perusahaan dalam bentuk berbagai layanan setelah transaksi jual beli. Layanan ini mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, pergantian produk yang rusak serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit.

Proses Internal Bisnis



Sumber : Kaplan S. Robert And Norton David C, Balanced Scorecard, 1996

2.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan ditetapkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur bagi ketiga tujuan perspektif lainnya dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa. Pada bagian pemasaran terdapat indikator yang dapat dinilai dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (Kaplan dan Norton, 1996: 109) :

1. Kemampuan Pegawai.

Pegawai pada perusahaan dituntut untuk dapat bertindak dan melakukan evaluasi terhadap proses dari lingkungan perusahaan yang dapat memberikan perbaikan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Informasi yang memadai penting untuk menunjang pencapaian tujuan proses internal bisnis. Tolak ukur yang digunakan antara lain tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, ketepatan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

Kontribusi usaha yang dilakukan pegawai harus dimotivasi dengan tujuan perusahaan. Tolak ukur yang digunakan antara lain jumlah masukan yang diberikan kepada perusahaan dan penerapannya, jumlah perbaikan, keseimbangan individu dan perusahaan, kinerja *team work* dan pribadi.

2.3. Pemasaran

2.3.1. Pengertian Pemasaran

Telah banyak definisi tentang pemasaran yang dikemukakan oleh para ahli, walaupun pada dasarnya adalah sama. Perbedaan ini disebabkan karena para ahli ada yang memandangnya dari segi fungsi, dari segi barangnya, dari segi kelembagaannya, dari segi manajemennya dan ada pula yang menitikberatkan semua segi tersebut sebagai suatu sistem.

William J. Staton mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Swastha dan Handoko, 1982: 3).

Berdasarkan definisi diatas, kegiatan pemasaran merupakan usaha perusahaan untuk memuaskan kebutuhan konsumen dengan pelayanan

sebaik mungkin mulai dari merencanakan, memperkenalkan barang sampai pada kegiatan penyalurannya sehingga dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Selain itu pemasaran merupakan hasil kerja dan interaksi dari beberapa aktivitas yang terkoordinasi dalam suatu proses integratif menyeluruh baik aktivitas penjualan, menentukan keinginan dan kebutuhan konsumen, merencanakan, serta mengembangkan suatu produk (barang maupun jasa) yang tepat. Agar dapat terkoordinasi dengan baik diperlukan suatu manajemen pemasaran yang menyeluruh, terpadu, menyangkut semua pihak yang berada di dalam perusahaan.

Titik berat manajemen pemasaran terletak pada penawaran perusahaan di dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasarnya, menentukan harga, serta melayani pasar. Pengertian manajemen pemasaran menurut *American Marketing Association* (AMA) adalah :

Proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan promosi dan distribusi sejumlah ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi (Kotler, 1991: 16).

Bauran pemasaran ialah serangkaian variabel pemasaran terkendali yang dipakai oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang dikehendaki perusahaan dari pasar sasaran. Variabel dalam pemasaran adalah (Charles W.Lamb, 2001) :

1. Produk

Kombinasi dari barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran.

2. Harga

Sejumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan produk.

3. Saluran Distribusi

Berbagai kegiatan yang membuat produk terjangkau oleh konsumen sasaran.

4. Promosi

Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menonjolkan keistimewaan produknya kepada konsumen sasaran.

Dalam menilai variabel internal, manajer berusaha mengetahui secara mendalam komponen yang secara strategis bertanggungjawab pada kemungkinan keberhasilan perusahaan. Perusahaan dapat melihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada yaitu fungsi pemasaran, keuangan, operasi dan produksi, sumberdaya manusia, riset dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan belanja perusahaan (Suwarsono,1994: 87). Bagian pemasaran dapat dijabarkan lagi dalam besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya segmen pasar terpenting, ragam produk yang ditawarkan, tangguhnya saluran distribusi, reputasi, kebijakan harga dan pelayanan purna jual. Analisis diarahkan kepada salah satu fungsi dalam perusahaan yang memberi pengaruh yang signifikan pada perusahaan. Unit usaha strategis memiliki posisi baik jika unit usaha memiliki sesuatu yang khas (unik) yang dapat ditawarkan kepada konsumen. Pada industri tekstil, kualitas dan citra barang, harga dan pengiriman tepat waktu adalah faktor strategis.

Perencanaan strategis merupakan proses manajerial untuk menghasilkan dan mempertahankan kesesuaian antara sasaran dan sumberdaya organisasi dengan peluang pasar yang timbul. Tujuan perencanaan strategis adalah menghasilkan laba dan pertumbuhan jangka panjang. Untuk menemukan peluang pemasaran, pihak manajemen harus mengetahui alternatif yang ada. Perusahaan dapat melaksanakan alternatif strategi sebagai berikut :

1. *Penetrasi* Pasar

Perusahaan yang menggunakan alternatif penetrasi pasar akan mencoba untuk meningkatkan pangsa pasar di antara konsumen yang telah ada.

2. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar berarti menarik konsumen baru untuk produk lama yang mendorong peningkatan penjualan diantara konsumen lama dan menjaring pembeli baru.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk memerlukan penciptaan produk baru untuk pasar yang telah ada.

4. *Diversifikasi*

Strategi untuk menaikkan penjualan dengan memperkenalkan produk baru di dalam pasar yang baru.

Dalam mencapai tujuan perusahaan yang semakin kompetitif di perlukan manajer pemasaran yang terampil dan dapat memotivasi bagiannya. Agar dapat menjawab tantangan masa depan, manajemen pemasaran bertujuan mencapai hasil dalam mengembangkan usahanya dengan cara memotivasi anggota kelompok penjualan untuk

melaksanakan tugasnya sampai batas kemampuan terbaiknya. Tugas-tugas manajemen pemasaran yang standar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, *rekrutment*, pelatihan dan pemberian motivasi. Terdapat beberapa alasan mengapa manajer penjualan terlalu sedikit memberi bekal ketrampilan kepada anggota kelompoknya (Stewart Grant, 1994: 2-3) :

1. Kepribadian

Pengangkatan petugas penjualan terbaik, menjadi manajer penjualan sering merupakan hambatan bagi perusahaan karena kualitas yang diperlukan untuk menjadi penjual yang baik jarang sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan.

2. Preferensi

Manajer penjualan harus mencurahkan sebagian besar waktunya untuk orang lain karena dapat dibangun motivasi dan dukungan moral daripada menjual untuk sebuah barang.

3. Tugas–Tugas Perusahaan

Manajer penjualan merupakan jembatan antara armada penjualan dan bagian perusahaan lainnya.

4. Pemilik

Manajer penjualan sering meluangkan waktunya untuk kelompoknya, akan tetapi pemilik tidak menganggap hal tersebut sebagai prioritas di bandingkan dengan tugas lainnya yang sering merupakan tugas internal.

5. Kultur perusahaan

Pengaruh utama pada manajemen adalah pada kultur perusahaan. Kultur perusahaan adalah nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan bertingkah laku; otoriter/demokrasi, orientasi pada manusia/tugas.

2.3.2. Kultur Manajemen

Perusahaan berusaha berorientasi pada tugas penjualan dengan tulus, melatih dengan baik, melibatkan dalam pembuatan keputusan dan mendukung mereka dengan produk-produk terbaik. Dalam praktek perusahaan dikenal "7-S" (Stewart Grant, 1995: 26-28) yaitu :

1. Strategi (*Strategy*)

Menekankan pada kebutuhan petugas penjualan dan manajer penjualan terhadap tindakan yang terencana. Manajemen waktu yang baik, alokasi sumber daya untuk mencari cara yang terbaik untuk tujuan dan sasaran perusahaan. Penugasan daerah operasi penjualan yang resmi, penetapan quota penjualan yang dicapai, pelatihan yang benar dalam praktek penjualan, presentasi penjualan yang benar adalah termasuk strategi penjualan.

2. Struktur (*Structure*)

Menjelaskan bagaimana perusahaan di organisasi apakah sentralisasi / desentralisasi, atau menekankan pada struktur lini/staff.

3. Sistem (*System*)

Di wakili oleh laporan-laporan prosedural, proses-proses rutin, rapat-rapat, kebijakan. Sistem penjualan tersebut antara lain dengan

kebijakan mengenai barang yang dikembalikan, penyimpanan barang, pengapalan, penanganan order penjualan.

4. *Staff (Staff)*

Merupakan gambaran golongan karyawan yang penting dalam organisasi penjualan misalnya wakil penjualan atau manajer teritorial, manajer penjualan daerah.

5. *Style*

Adalah karakter manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan pada konteks kultur perusahaan. Organisasi yang berorientasi pada karyawan akan menunjukkan sikap memperhatikan dan mendengarkan karyawannya.

6. *Skill*

Menunjukkan kemampuan perusahaan membelanjakan dananya untuk melatih secara memadai serta karyawan untuk penugasan berikutnya.

7. Tujuan-tujuan yang **subordinat** mempunyai arti yang penting karena merupakan konsep penuntun dalam sebuah organisasi penjualan. Tujuan tersebut bukanlah nilai-nilai penting seperti ROI, biaya yang dikeluarkan, penjualan yang diharapkan, tujuan pangsa pasar tetapi nilai yang menggerakkan hati dan secara sungguh-sungguh memperhatikan dan mengikat seluruh individu dan tujuan organisasi.

2.3.3 Pengendalian pemasaran

Pekerjaan bagian pemasaran adalah merencanakan dan mengontrol aktivitas pemasaran. Sistem pengendalian pemasaran sangat penting artinya untuk menjamin bahwa perusahaan beroperasi secara berdayaguna dan berhasilguna.

Pengendalian pemasaran dapat dibedakan menjadi tiga jenis :

1. Pengendalian rencana tahunan

Meliputi pengecekan atas apa yang dijalankan dibandingkan dengan rencana tahunan dan bila perlu mengambil tindakan perbaikan. Tujuan pengendalian rencana tahunan adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai penjualan, laba dan lain-lain sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana tahunannya.

Langkah-langkahnya :

- a. Manajemen menetapkan sasaran perbulan atau perkuartal dalam rencana tahunan sebagai patokan.
- b. Manajemen memantau performanya di pasar.
- c. Manajemen menentukan sebab-sebab terjadi penyimpangan dalam performanya
- d. Manajemen mengambil tindakan perbaikan untuk menutup kesenjangan antara sasaran dan performanya.

Alat ukur yang digunakan :

1. Analisis penjualan

adalah pengukuran dan penilaian penjualan aktual yang dipautkan dengan sasaran penjualan. Analisis selisih-penjualan mengukur kontribusi relatif berbagai faktor terhadap kesenjangan dalam prestasi penjualan. Analisis penjualan-mikro adalah mengukur kesenjangan berdasarkan produk tertentu, daerah tertentu yang gagal dalam mencapai penjualan yang diharapkan.

2. Analisis *market share*

Adalah baik tidaknya penjualan perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

3. Analisis biaya pemasaran terhadap penjualan

Pengendalian rencana tahunan harus pula menjamin bahwa dalam mencapai sasarannya agar perusahaan tidak mengeluarkan biaya yang berlebihan. Angka pembanding utama untuk diperhatikan adalah biaya pemasaran dan penjualan. Biaya pemasaran tersebut adalah biaya armada penjualan, biaya periklanan, biaya pengembangan dan biaya administrasi penjualan.

2 Pengendalian profitabilitas

Informasi tentang profitabilitas dari berbagai produk dan daerah membantu manajer menentukan apakah suatu produk atau kegiatan pemasaran harus diperluas, dikurangi atau ditiadakan.

3 Pengendalian strategi

Dalam pemasaran, baik tidaknya strategi dan program adalah suatu kemungkinan yang terus menerus terjadi. Secara berkala setiap perusahaan harus menilai kembali seluruh produknya dalam pasar dengan menggunakan sarana yang ada yaitu dengan audit pemasaran.

Penyusunan rencana strategi berdasarkan konsep *balanced scorecard* adalah penting untuk menentukan target yang harus dicapai pada masing-masing tujuan yang ada pada *balanced scorecard*, serta kebijakan yang diambil bagian pemasaran untuk mencapai target yang ditetapkan. Tujuan dan ukuran yang ada pada *balanced scorecard* harus disusun secara koheren dan seimbang (Kaplan dan Norton, 1996).

Untuk dapat diterapkan pada bagian pemasaran konsep *balanced scorecard* harus dijabarkan pada sasaran strategis yang ada. Sasaran strategis pada bagian pemasaran adalah sebagai berikut :

2.4 *Balanced scorecard* dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional

2.4.1 Kelemahan pengukuran kinerja bagian pemasaran

Pengukuran kinerja secara tradisional terlihat ketika bagian pemasaran masih menggunakan model akuntansi keuangan tradisional. Proses pelaporan keuangan terikat kepada sebuah model akuntansi yang dikembangkan ratusan tahun yang lalu. Model akuntansi keuangan tersebut tidak mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan. Penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu bagian pemasaran karena bagi perusahaan abad informasi, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting dibandingkan aktiva tradisional yaitu aktiva fisik dan berwujud. Jika aktiva tak berwujud dan kapabilitas bagian pemasaran dapat dinilai dalam model akuntansi keuangan, perusahaan yang meningkatkan aktiva dan kapabilitas ini dapat mengkomunikasikan peningkatan kepada pekerja, pelanggan, supplier dan masyarakat.

Demikian juga sebaliknya, jika bagian pemasaran menghabiskan persediaan aktiva tak berwujud dan kapabilitasnya, efek yang negatif dapat segera terlihat dalam laporan bagian pemasaran. Namun pada kenyataannya, kesulitan dalam menghitung nilai keuangan untuk aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian pekerja, motivasi serta fleksibilitas, loyalitas pelanggan, database dan sistem, mungkin akan membuat aktiva ini tidak dicantumkan dalam laporan bagian pemasaran. Padahal aktiva dan kapabilitas itulah yang menjadi faktor penting keberhasilan bagian

pemasaran dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini dan masa depan.

2.4.2 Keunggulan *balanced scorecard* yang dapat mengatasi kelemahan pengukuran kinerja secara tradisional

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sistem pengukuran kinerja baru yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang hanya cocok untuk perusahaan dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

Balanced scorecard dilengkapi dengan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja dari empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja kinerja bagi *balanced scorecard*.

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat ukuran tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar bagian pemasaran dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal di dalam sumber daya manusia, *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, melalui perspektif keuangan, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja keuangan dan kompetitif jangka panjang.

BAB III
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN
PT DANLIRIS SURAKARTA

3.1 Sejarah Perkembangan PT DANLIRIS Surakarta

Pada tahun 1946, Kasoem Tjokrosaputro mendirikan usaha dagang batik KERIS. Kasoem Tjokrosaputro bukan orang baru dalam usaha batik, karena orang tuanya sudah mengusahakan perusahaan dan usaha dagang batik sejak tahun 1920.

Sejak lahir orde baru pada tahun 1966, terbuka cakrawala baru bagi kehidupan sosial ekonomi bangsa Indonesia. Pemerintah membuka kesempatan penanaman modal bagi modal asing (PMA) dan modal berasal dari dalam negeri (PMDN). Dengan adanya kesempatan tersebut usaha dagang batik keris diubah menjadi PT Batik Keris tahun 1970. Perubahan dan penyempurnaan dalam bidang tekstil atau produksi bercorak tradisional maupun kontemporer makin berkembang diciptakan oleh sebarisan pendesain batik terdidik termasuk alumni berbagai akademi seni lukis atau seni gambar.

PT Danliris merupakan salah satu perusahaan yang bernaung dibawah group Batik Keris. PT Danliris didirikan dengan Akte Notaris Maria Theresia Busi Susanto, SH dengan nomor 548 tanggal 25 April 1974. Setelah diterbitkan akte notaris tersebut, PT Danliris juga didaftarkan Kehakiman RI untuk disahkan sebagai badan hukum. Melalui pengumuman berita negara RI dan tambahan berita negara RI No.75 tanggal 25 Oktober 1974, perusahaan ini resmi menjadi suatu badan hukum dengan nama

PT DANLIRIS INDUSTRIAL & TRADING COMPANY. Saham-saham perusahaan ini sepenuhnya dipegang oleh Bp. Kasoem Tjokrosaputro selaku komisaris PT Batik Keris. Danliris adalah sebuah nama yang dipilih yang mempunyai arti tersendiri, sebagaimana amat berartinya tekstil untuk mencukupi kebutuhan akan sandang bagi rakyat banyak, Danliris berarti *hujan rintik-rintik yang tak kunjung reda*.

Kasoem Tjokrosaputro tidak begitu lama menikmati keberhasilan apa yang telah dirintisnya dengan susah payah selama bertahun-tahun, sebab pada tanggal 29 desember 1976 beliau meninggal dunia. Kasoem Tjokrosaputro meninggalkan putra-putranya yang telah terlatih serta mendapat bimbingan langsung dari beliau, bahkan di tangan penerusnya perusahaan semakin berkembang.

Pada mulanya PT Danliris beroperasi di daerah Colomadu, kabupaten Karanganyar, namun sejak tahun 1976 perusahaan pindah di desa Cemani, kelurahan Banaran, kecamatan Grogol, kabupaten Sukoharjo, Solo, dengan menempati tanah seluas 55 hektar dan berada satu kompleks dengan PT Batik Keris. Keberadaan PT Danliris tidak dapat dipisahkan dari tumbuh dan berkembangnya PT Batik Keris. Pada mulanya PT Danliris didirikan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku PT Batik Keris berupa kain mori dan benang tenun yang pada waktu itu masih didatangkan dari pihak luar, namun dalam perkembangan selanjutnya, PT Danliris tidak hanya memasok bahan baku ke PT Batik Keris saja, tetapi juga menjual produknya ke pabrik-pabrik tekstil yang lainnya, bahkan mengekspor ke

mancanegara. PT Danliris memilih lokasi berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Segi Ekonomi

Lokasi Cemani memiliki letak yang strategis, dekat dengan pasar dan kota besar dengan lalu lintas yang cukup lancar sehingga semua kegiatan dapat ditekan biayanya dan akhirnya akan tercipta kegiatan yang efektif dan efisien.

2. Segi Teknik

Lokasi Cemani memiliki lahan yang luas, sehingga mempermudah ekspansi usaha. Dukungan sumber alam yang pokok (air) menunjang lancarnya proses produksi dan juga berfungsinya dalam pengelolaan limbah yang layak.

3.2. Visi, Filosofi, Misi, Tujuan dan Strategi Perusahaan.

3.2.1. Visi perusahaan

Visi PT Danliris adalah menjadi pelopor industri tekstil dan sandang di Indonesia yang berbasis pada peningkatan mutu, sumber daya manusia dan ramah dengan lingkungan.

3.2.2. Filosofi perusahaan

Filosofi PT Danliris adalah tumbuh dan berkembang bersama. Ungkapan ini memiliki arti yang sangat mendalam yaitu menjalin kerjasama yang saling menguntungkan antara mitra/relasi, masyarakat/konsumen dan perusahaan dalam lingkup global

3.2.3. Misi Perusahaan

PT Danliris mengemban misi yaitu untuk memajukan kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara melalui pemenuhan kebutuhan sandang masyarakat umum.

3.2.4. Tujuan Perusahaan

- a. Berpartisipasi dalam pengadaan benang, kain dan pakaian jadi dalam usaha pemenuhan kebutuhan sandang.
- b. Melakukan kegiatan industri/perdagangan dibidang ekspor untuk menambah devisa negara.
- c. Membantu dan menciptakan lapangan kerja serta mengatasi pengangguran.
- d. Mencapai laba bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembangnya kegiatan perusahaan.

3.2.5. Strategi Perusahaan

- a. Memproduksi produk tekstil dan pakaian jadi yang berkualitas tinggi.
- b. Melakukan inovasi secara terus-menerus terhadap produk yang dihasilkan.
- c. Melakukan penyampaian produk kepada pelanggan tepat waktu.

3.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pelaksanaan kerja yang sesuai pada bidangnya, maka tujuan organisasi lebih mungkin tercapai.

Struktur organisasi PT Danliris menggunakan bentuk garis. Untuk lebih jelasnya tentang struktur organisasi pada PT Danliris disertakan bagan struktur organisasi PT Danliris pada lampiran 1. Dengan bentuk struktur organisasi tersebut, diharapkan dapat menunjang hubungan yang jelas antara pimpinan dan bawahan, maupun antara bagian yang satu dengan bagian yang lain sehingga wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian nampak jelas. Adapun tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian yang ada pada PT Danliris adalah seperti disajikan pada lampiran 2.

Kekuasaan dan badan tertinggi dipegang oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Melalui RUPS, dipilih Dewan Komisaris yang selanjutnya menjadi wakil dari pemilik perusahaan. Dewan komisaris kemudian menunjuk Direktur Utama sebagai pejabat tertinggi yang memimpin dan bertanggungjawab secara langsung terhadap jalannya perusahaan.

Direktur utama dibantu oleh Bagian Perencanaan dan Pengembangan perusahaan, Internal Auditor dan sekretariat perusahaan yang senantiasa mendapat pengawasan dari Dewan komisaris. Direktur utama membawahi bagian-bagian yang dikelompokkan dalam enam divisi yaitu Divisi Pemasaran, Divisi Logistik, Divisi Produksi Tekstil, Divisi Produksi Garmen, Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi Umum dan Perwakilan Jakarta.

3.4. Proses Produksi

Pada dasarnya PT Danliris melakukan produksi secara terus menerus untuk memenuhi persediaan, tidak hanya menunggu pesanan dari konsumen. Kegiatan produksi dilakukan secara terus menerus dengan istirahat 1 jam setiap pertengahan *shift* untuk pemeliharaan dan pemeriksaan mesin.

PT Danliris melakukan proses produksi dari pembuatan benang hingga pakaian jadi. Untuk menjaga agar produk yang dihasilkan bermutu tinggi maka perusahaan harus senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendukung kelancaran kegiatan produksi seperti bahan baku, mesin, dan peralatan produksi serta proses produksi.

1. Bahan Baku

Bahan baku utama yang dipakai adalah serat alam (kapas) dan serat sintetis (poleyster). Pengadaan bahan baku diimpor dari Amerika Serikat, China dan Australia. Serat polyester dipenuhi oleh anak perusahaan Batik Keris Group yaitu PT Tri Rempoa Solo Synthetics Factory. Selain bahan utama serat juga digunakan bahan pembantu seperti bahan kimia dan perlengkapan garment (kancing, resleting) yang dibeli dari pemasok dalam dan luar negeri.

2. Mesin dan peralatan produksi

Mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan PT Danliris sudah cukup memadai. Mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi didatangkan dari luar negeri seperti Jepang, Taiwan, Belanda dan Italia. Untuk menjaga proses produksi dapat berjalan lancar, PT Danliris melakukan pemeliharaan dan perawatan mesin-mesin

tersebut yaitu pengerjaan secara rutin dan berkala. Pengerjaan secara rutin dilakukan setiap seminggu sekali pada salah satu mesin, sedangkan untuk pengerjaan dilakukan setiap setahun sekali dengan mengundang teknisi dari luar negeri.

3. Proses Produksi

Tahap-tahap produksi PT Danliris meliputi :

1. Pemintalan (*spinning*)

Proses pemintalan adalah proses pembuatan benang dari kapas.

Produk yang dihasilkan adalah benang katun, benang polyster.

2. Penunanan (*weaving*)

Proses weaving adalah proses pembuatan kain dari benang.

3. *Finishing*

Finishing adalah proses pembuatan kain yang menjadi kain halus.

4. Printing

Pada proses printing kain yang telah halus tadi diberi corak dan warna sesuai yang diinginkan sehingga menghasilkan kain yang halus dengan corak yang baik.

5. *Garment/Konveksi*

Proses konveksi adalah tahap produksi yang membuat pakaian jadi.

3.5. Sistem Pemasaran PT Danliris

Semua hasil produksi PT Danliris diutamakan untuk ekspor dan sebagian kecil dipasarkan di dalam negeri. Daerah pemasaran tujuan ekspor meliputi negara Inggris, Jepang, Australia, Belanda dan Amerika.

Kegiatan utama PT Danliris adalah memproduksi tekstil dan pakaian jadi (*konveksi*). Pemasaran produk tekstil menjadi dua sasaran yaitu dipasarkan di dalam negeri dan luar negeri. Untuk pemasaran di dalam negeri, PT Danliris biasanya melakukan kegiatan promosi seperti menugaskan salesmen untuk menawarkan produk tekstil (kain) kepada pembeli lokal. Sedangkan tujuan ekspor, biasanya pembeli (*importir*) datang sendiri ke PT Danliris untuk melakukan negosiasi. Dalam negosiasi, pembeli menjelaskan kepada PT Danliris tentang produk tekstil yang diinginkan, misalnya sampel kain dengan kualitas yang diinginkan pihak importir.

Sedangkan pemasaran pakaian jadi (*konveksi*) hanya di prioritaskan untuk dipasarkan di luar negeri (*ekspor*). Biasanya, pembeli (*importir*) datang sendiri untuk melakukan negosiasi. Dalam negosiasi tersebut, pihak importir mengajukan produk pakaian jadi yang diinginkan dengan spesifikasi tertentu. Selain itu pihak importir juga mengutamakan kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman barang yang diinginkan. Setelah melakukan negosiasi antara PT Danliris dan pihak importir di sepakati, PT Danliris mulai memproduksi order penjualan tersebut.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT Danliris untuk meningkatkan penjualan baik tekstil maupun pakaian jadi antara lain melalui *advertising*, *personal selling*, dan kegiatan pemasaran lainnya. Kegiatan *advertising* memakai media seperti periklanan di luar gedung, kalender, ikut serta dalam pameran, pasar murah. Kegiatan *personal selling*

dilakukan dengan cara mendatangi calon konsumen (pengecer) bukan konsumen akhir.

3.6. Sumber Daya Manusia

1. Jumlah Tenaga Kerja

PT Danliris termasuk perusahaan yang banyak memperkerjakan tenaga kerja. Secara rinci adalah sebagai berikut :

Tabel III.1. Jumlah Karyawan Tahun 1997 - 1999

Tahun	Tenaga Kerja		Jumlah
	Masuk	Keluar	
1997	639	78	6275
1998	347	39	6583
1999	305	31	6857

Sumber : PT Danliris

Tingkat pendidikan karyawan di PT Danliris juga bervariasi, mulai dari SD hingga S-1, dengan perincian :

- a. Untuk karyawan harian rata-rata SD, SMP dan SMA.
- b. Bagi staf, pendidikan terendah SMA dengan ketrampilan khusus, sarjana muda dan sarjana.

Tabel III.2. Tingkat Pendidikan Karyawan PT Danliris Tahun 1997 – 1999

Tahun	Tingkat Pendidikan					JUMLAH
	SD	SMP	SMA	D3	S-1	
1997	51	3.927	2.035	203	59	6275
1998	53	3.982	2.207	256	85	6583
1999	55	4.013	2.396	297	96	6857

Sumber : PT Danliris

2. Organisasi Buruh

Seluruh karyawan di perusahaan ini tergabung dalam Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) unit kerja PT Batik Keris/PT Danliris.

Untuk menelaraskan hubungan, hak, kewajiban serta tanggung jawab antara pengusaha dengan pekerja, maka dibuat perjanjian yang dituangkan dalam ” Kesepakatan Bersama PT Batik Keris/PT Danliris dengan SPSI unit kerja PT Batik Keris/PT Danliris ”.

3. Jam Kerja

Kegiatan PT Danliris berlangsung terus menerus selama 24 jam, sehingga jam karyawan perlu dibagi menjadi beberapa shift.

Tabel III.3. Jam Kerja Karyawan PT Danliris

Jenis Shift	Jam kerja	Jam istirahat
Day Shift	08.00-17.00	12.00-13.00
Shift pagi	06.00-14.00	09.30-10.30
Shift siang	14.00-22.00	17.30-18.30
Shift malam	22.00-06.00	01.30-02.30

Khusus *day shift* pada hari sabtu jam kerja lebih pendek, yaitu jam 08.00-13.00, *day shift* berlaku untuk karyawan kantor dan sebagian bagian produksi, sedangkan karyawan bagian produksi lainnya dikenakan shift pagi, siang dan malam.

3.7. Sistem Pengukuran Kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta

Dalam penilaian kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta menggunakan omzet penjualan (jumlah penjualan yang dicapai bagian pemasaran), target penjualan dan biaya pemasaran sebagai ukuran kinerjanya.

Tabel III.4. Penjualan dan Target penjualan PT Danliris (*Eksport*)

Tahun	Penjualan	Target penjualan	Selisih
1997	8.350.915.880	8.000.000.000	350.915.880
1998	8.175.000.500	8.500.000.000	(324.999.500)
1999	6.951.123.780	7.000.000.000	(48.876.220)

Tabel III.5 Penjualan dan Quantity Produk PT Danliris

Tahun	Penjualan	Quantity	Harga rata-rata
1997	17.280.005.000	52.786,99	327.353
1998	17.018.666.250	59.283,94	287.070
1999	19.060.257.000	71.186,48	267.751

Tabel III.6. Biaya pemasaran PT Danliris

	Biaya Pemasaran	Tahun 1997	Tahun 1998	Tahun 1999
1.	Biaya gaji pemasaran	34.380.700	35.585.950	50.227.100
2.	Biaya transport	19.924.150	20.902.500	22.167.750
3.	Biaya packing	6.039.200	6.281.250	7.235.000
4.	Biaya komisi	11.065.926	2.726.050	11.849.600
5.	Biaya angkut penj.	1.778.550	2.145.000	2.842.550
6.	Biaya reparasi kend.	20.561.200	19.486.100	45.986.450
7.	Biaya telp./fax	1.717.966	2.495.435	2.268.825
8.	Biaya dokumentasi	534.600	534.375	2.412.475
9.	Biaya listrik, air	1.716.740	1.378.576	1.105.113
10.	Biaya promosi	22.025.700	15.393.580	1.002.540
11.	Biaya pemasaran lainnya	177.250	295.850	258.550
	Total biaya	119.922.032	106.224.666	147.355.953

Bagian pemasaran PT Danliris Surakarta dalam menilai kinerjanya menggunakan target penjualan dan kenaikan/penurunan biaya.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab IV akan dibahas tinjauan atas sistem pengukuran kinerja yang lama dari perusahaan, setelah itu dirancang satu sistem pengukuran yang baru yaitu sistem pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* khususnya pada bagian pemasaran. Analisis pertama adalah perspektif keuangan, analisis yang kedua adalah perspektif internal bisnis. Analisis ketiga adalah perspektif pelanggan dan analisis yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

4.1 Sistem Pengukuran Kinerja secara tradisional bagian pemasaran PT Danliris Surakarta

Dalam penilaian kinerja bagian pemasaran PT Danliris Surakarta menggunakan omzet penjualan (jumlah penjualan yang dicapai bagian pemasaran), target penjualan dan biaya pemasaran sebagai ukuran kinerjanya.

Penilaian kinerja dengan menggunakan target penjualan dilakukan dengan membandingkan penjualan dan target penjualan yang telah ditentukan kemudian dicari selisihnya sehingga dapat diketahui apakah penjualan untuk tahun berjalan telah sesuai dengan targetnya.

Tabel IV.1.1 Penjualan dan Target penjualan PT Danliris (*Salesman Ekspert*)

Tahun	Penjualan	Target penjualan	Selisih
1997	8.350.915.880	8.000.000.000	350.915.880
1998	8.175.000.500	8.500.000.000	(324.999.500)
1999	6.951.123.780	7.000.000.000	(48.876.220)

Tabel IV.1.2 Penjualan dan Quantity Produk PT Danliris

Tahun	Penjualan	Quantity	Harga rata-rata
1997	17.280.005.000	52.786,99	327.353
1998	17.018.666.250	59.283,94	287.070
1999	19.060.257.000	71.186,48	267.751

Tabel IV.3. Biaya pemasaran PT Danliris

	Biaya Pemasaran	Tahun 1997	%	Tahun 1998	%	Tahun 1999
1.	Bi. gaji pemasaran	34.380.700	3.5	35.585.950	41.1	50.227.100
2.	Bi. Transport	19.924.150	4.9	20.902.500	6.0	22.167.750
3.	Bi. Packing	6.039.200	4.0	6.281.250	15.1	7.235.000
4.	Bi. Komisi	11.065.926	(75.3)	2.726.050	334	11.849.600
5.	Bi. Angkut penj.	1.778.550	20.6	2.145.000	32.5	2.842.550
6.	Bi. Reparasi kend.	20.561.200	(52.2)	19.486.100	135	45.986.450
7.	Bi. telp./fax	1.717.966	45.25	2.495.435	(9.0)	2.268.825
8.	Bi. Dokumentasi	534.600	(0.04)	534.375	351	2.412.475
9.	Bi. Listrik, air	1.716.740	(19.6)	1.378.576	(19.8)	1.105.113
10.	Bi. Promosi	22.025.700	(30.1)	15.393.580	(93.4)	1.002.540
11.	Bi. Pemasaran lain	177.250	66.91	295.850	(12.6)	258.550
	Total biaya	119.922.032	(11.42)	106.224.666	38.7	147.355.953

Bagian pemasaran PT Danliris Surakarta dalam menilai kinerjanya menggunakan target penjualan dan tingkat kenaikan/penurunan biaya pemasaran. Penjualan yang dicapai bagian pemasaran pada tahun 1997 memenuhi target penjualan. Hal ini berarti kinerja bagian pemasaran dapat dikatakan baik. Sedangkan untuk tahun 1998 dan tahun 1999, target penjualan bagian pemasaran tidak tercapai. Ini berarti bahwa kinerja bagian pemasaran dapat dikatakan menurun. Untuk biaya pemasaran setiap tahunnya secara keseluruhan mengalami kenaikan. Akan tetapi untuk pos-pos tertentu bagian pemasaran dapat melakukan penghematan. Sebagai contoh biaya promosi mengalami penurunan yang signifikan sedangkan untuk biaya gaji pemasaran mengalami kenaikan. Hal ini berarti masyarakat telah mengetahui produk yang ditawarkan

PT Danliris dan biaya promosi dapat dikurangi. Biaya pemasaran menurun sebesar 11,42 % dari tahun 1997 dan mengalami kenaikan sebesar 38,7 % untuk tahun 1999.

Untuk jumlah produk PT Danliris mengalami kenaikan sedangkan harga rata-rata dari penjualan produk cenderung turun. Hal ini dikarenakan penjualan yang dilakukan PT Danliris walaupun meningkat akan tetapi belum mencerminkan kenaikan yang cukup layak karena harga cenderung menurun.

Balanced scorecard dilengkapi dengan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja dari empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja kinerja bagi *balanced scorecard*.

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja bagian pemasaran dengan konsep *Balanced Scorecard* PT Danliris Surakarta

4.2.1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan adalah tujuan utama dari organisasi pencari laba seperti PT Danliris. Semua kebijakan yang diterapkan pihak manajemen PT Danliris, baik untuk peningkatan kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pada akhirnya harus dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan bagian pemasaran untuk masing-masing tujuan dalam perspektif keuangan adalah :

a. Peningkatan Pertumbuhan Pendapatan

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur tujuan pertumbuhan pendapatan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun yang dihitung dengan menggunakan cara sebagai berikut :



dengan mengetahui pengukuran ini, dapat dilihat adanya peningkatan atau penurunan pertumbuhan pendapatan PT Danliris yang diperoleh dengan periode sebelumnya.

b. Tingkat efisiensi biaya penjualan

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi biaya penjualan dihitung dengan cara membandingkan biaya penjualan periode yang lalu dengan periode sekarang.

c. Peningkatan *Net profit margin*

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur tujuan keuangan ini adalah *net profit margin*. Penggunaan *net profit margin* ini dimaksudkan untuk melihat keuntungan netto per rupiah penjualan. *Net profit margin* dihitung dengan cara :

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Net sales}}$$

Dari hasil perhitungan ini dapat dilihat peningkatan atau penurunan net profit margin dibandingkan periode-periode sebelumnya.

Tabel IV.3. Data Pertumbuhan Pendapatan Tahun 1997 –1999

Tahun	Pendapatan (Rp.)	Pertumbuhan Pendapatan
1997	17.280.005.000	-0.034%

1998	17.018.666.250	-1,51%
1999	19.060.257.000	11,99%

Sumber : Data diolah

Tabel IV.4. Keefektifan Biaya Penjualan Tahun 1997 –1999

Tahun	<i>Biaya penjualan</i>	<i>Net Sales (Rp)</i>	<i>Keefektifan Biaya</i>
1997	119.922.032	17.280.005.000	0.69 %
1998	106.224.666	17.018.666.250	0.62 %
1999	147.355.953	19.060.257.000	0.77 %

Sumber : Data diolah

Tabel IV.5. *Net Profit Margin* Tahun 1997 –1999

Tahun	<i>Earning After Tax</i>	<i>Net Sales (Rp)</i>	<i>Net Profit Margin</i>
1997	5.884.141.300	17.280.005.000	34,05%
1998	5.709.117.950	17.018.666.250	33,55%
1999	6.136.961.450	19.060.257.000	32,20%

Sumber : Data diolah

Tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan terlebih dahulu harus ditentukan posisi perusahaan yaitu perusahaan dalam posisi *growth*, *sustain* atau *harvest*. Untuk kasus PT Danliris penulis menilai bahwa posisi perusahaan sudah mantap, mengalami pertumbuhan sedikit demi sedikit dari tahun ke tahun dan produk sudah dikenal secara luas, serta melakukan usaha dalam memperluas dan mempertahankan pangsa pasar. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka diasumsikan bahwa perusahaan berada pada posisi bertahan (*sustain*).

Dari data yang telah disediakan tersebut dapat dilihat usaha PT Danliris khususnya bagian pemasaran dalam rangka meningkatkan penjualan perusahaan (rasio pertumbuhan penjualan) dapat dikatakan belum berhasil karena kondisi bangsa Indonesia mengalami krisis yang berkepanjangan pada tahun 1997 sampai dan 1998, tetapi pada tahun 1999 terlihat adanya peningkatan penjualan sebesar 11,99 %. Kedua,

PT Danliris dalam meningkatkan keuntungan perusahaan terlihat stabil dan baik meskipun tahun 1999 mengalami penurunan sebesar 1%-2 %. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi yang mengalami peningkatan. Untuk biaya penjualan mengalami kenaikan sesuai dengan peningkatan penjualan. Bagian pemasaran melakukan efisiensi yang *signifikan*, sehingga penjualan dapat meningkat sesuai dengan volume penjualannya.

Untuk dapat mencapai tujuan dalam perspektif keuangan, bagian pemasaran PT Danliris dapat melaksanakan usaha seperti :

1. Memperkenalkan produk baru ke pasar.
2. Mencari pelanggan dan pasar baru.
3. Membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan
4. Mengurangi biaya-biaya dan meningkatkan produktivitas.
5. Melaksanakan kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah tujuan akhir dari produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Agar tetap dapat bertahan, perusahaan harus dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan maupun dengan calon pelanggan. Perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor apa yang dapat memuaskan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk masing-masing tujuan dalam perspektif pelanggan pada bagian pemasaran :

- a. Mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*)

Untuk industri tekstil di mana terdapat banyak pesaing, tujuan mempertahankan pelanggan lama adalah penting. Bagian pemasaran harus dapat menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada, agar pelanggan yang telah dimiliki perusahaan dapat dipertahankan.

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk pengukuran tujuan ini adalah dengan mengadakan perhitungan atas tingkat *retensi* pelanggan. Untuk menghitung tingkat *retensi* pelanggan ini, bagian pemasaran dapat menggunakan rasio pembelian kembali, seperti yang selama ini diterapkan perusahaan. Rasio pembelian kembali dapat dihitung dengan cara :

$$\text{Rasio pembelian ulang} = \frac{\text{Jumlah pembeli yang melakukan pembelian ulang}}{\text{Jumlah semua pelanggan}}$$

Dari hasil tersebut akan dilihat adanya peningkatan atau penurunan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama dibandingkan dengan periode sebelumnya.

b. Berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru (*customer acquisition*)

Industri tekstil adalah industri dengan pangsa pasar yang luas. Dengan pangsa pasar yang luas tersebut memungkinkan perusahaan untuk menarik pelanggan baru dari para pesaing. Dengan alasan tersebut, maka salah satu tujuan PT Danliris pada perspektif pelanggan adalah berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru. Tolok ukur yang dapat digunakan bagian pemasaran untuk tujuan ini adalah rasio pelanggan baru, yang selama ini sudah digunakan oleh PT Danliris. Rasio pelanggan baru adalah kemampuan perusahaan dalam menarik atau mendapatkan pelanggan baru yang dihitung dengan menggunakan :

$$\text{Rasio pelanggan baru} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah semua pelanggan}}$$

Dari hasil perhitungan tersebut akan dilihat adanya peningkatan atau penurunan kemampuan bagian pemasaran dalam menarik atau mendapatkan pelanggan baru dibandingkan dengan periode sebelumnya. Di samping menggunakan rasio pelanggan baru, tolok ukur lain yang dapat digunakan bagian pemasaran adalah dengan mengadakan pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar. Dengan melihat besarnya pertumbuhan pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan, pihak manajemen dapat menganalisa seberapa besar peningkatan pertumbuhan pelanggan baru. Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar juga berguna bagi pihak manajemen untuk memilih strategi pemasaran apa yang akan diambil perusahaan dalam usahanya mendapatkan pelanggan baru. Pengukuran pangsa pasar PT Danliris dapat dilakukan oleh bagian pemasaran dengan melihat data-data produksi tekstil secara nasional maupun survei di pasar lokal. Untuk pasar nasional, penghitungan besarnya pangsa pasar ini dapat dilakukan dengan melihat data-data mengenai produksi tekstil secara nasional di Biro Pusat Statistik (BPS), sedangkan untuk pasar lokal, penghitungan besarnya pangsa pasar kota berdasarkan atas :

1. Aktifitas pengiriman dari pesaing untuk barang sejenis
 2. Perkiraan jumlah barang yang beredar di pasar .
 3. Informasi dan agen di pasar.informasi dari pelanggan.
- c. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah kesenjangan antara harapan dengan persepsi pelanggan mengenai produk/jasa yang diterimanya. Kepuasan pelanggan adalah hal penting yang harus menjadi prioritas tujuan perusahaan agar

perusahaan tidak ditinggalkan oleh pelanggan yang sudah dimiliki. PT Danliris harus dapat mengadakan pengukuran mengenai tingkat kepuasan pelanggan, pihak manajemen khususnya bagian pemasaran dapat mengetahui hal-hal apa yang menyebabkan pelanggan puas dan hal-hal apa yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Dengan demikian bagian pemasaran dapat menentukan pilihan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pelanggan. Pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur tujuan ini adalah dengan melakukan survei kepuasan pelanggan. Survei ini dilaksanakan dengan memberikan sejumlah pertanyaan mengenai atribut-atribut produk yang diinginkan pelanggan seperti harga, kualitas produk, corak produk, pengiriman tepat waktu, garansi dan selanjutnya memberi bobot penilaian kepada masing-masing atribut tersebut. Dengan survei tersebut maka diharapkan pihak manajemen mengetahui hal-hal yang menyebabkan kepuasan pelanggan, sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya.

Tabel IV. 6.
Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali
Produk Benang Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah pelanggan	Pelanggan Lama yang beli kembali	Pelanggan Baru	Rasio Pelanggan Baru	Rasio pembelian Kembali
1997	58	47	3	5,1 %	81,03 %
1998	58	45	-	0,0 %	77,58 %
1999	62	33	4	6,4 %	53,22 %

Sumber : Data diolah

Tabel IV.7.
Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali Produk
Kain Setengah Jadi Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah pelanggan	Pelanggan Lama yang beli kembali	Pelanggan Baru	Rasio Pelanggan Baru	Rasio pembelian Kembali
1997	61	49	2	3,2 %	80,32 %
1998	62	45	1	1,6 %	72,58 %
1999	65	38	3	4,6 %	58,46 %

Sumber : Data diolah

Tabel IV.8
Rasio Pelanggan Baru dan Rasio Pembelian Kembali
Produk Kain Jadi Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah pelanggan	Pelanggan Lama yang beli kembali	Pelanggan Baru	Rasio Pelanggan Baru	Rasio pembelian Kembali
1997	144	105	19	13,19 %	72,90 %
1998	155	112	11	7,09 %	72,25 %
1999	168	122	13	7,73 %	72,61 %

Sumber : Data diolah

Dari hasil perhitungan tersebut di atas disimpulkan bahwa bagian pemasaran dapat mempertahankan pelanggannya baik pada produk benang, produk kain maupun produk kain setengah jadi. Jumlah pelanggan produk kain jadi paling banyak dibandingkan dengan jumlah pelanggan produk benang maupun produk kain setengah jadi, hal ini dikarenakan pangsa pasar yang ada lebih pada produk ekspor yaitu pada produk kain jadi. Dari kenyataan tersebut, bagian pemasaran harus berusaha untuk mencari pasar baru bagi produk benang dan produk setengah jadi.

Untuk mencapai tujuan tersebut dalam perpektif pelanggan bagian pemasaran PT Danliris dapat menerapkan strategi seperti :

1. Waktu Pengiriman

Ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan adalah salah satu faktor kepuasan pelanggan. Bagian pemasaran harus mampu memperbaiki waktu pengiriman, baik untuk produk benang, kain setengah jadi maupun kain jadi.

2. Kualitas Produk

Agar produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi produk yang selalu diminati pelanggan dan mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh para pesaingnya, PT Danliris harus dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Peningkatan kualitas produk ini dapat dilakukan dengan pemakaian proses bisnis internal dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

3. Harga

Untuk produk tekstil, terutama di Indonesia, kebijakan mengenai harga suatu produk adalah penting bagi perusahaan. dalam melaksanakan operasinya, perusahaan harus menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan produktif agar dapat membuat harga pada tingkat yang relatif terjangkau pelanggan.

4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan senantiasa memenuhi kepuasan pelanggannya, baik pelanggan lama maupun calon pelanggan potensial. Perusahaan tidak hanya berfokus pada proses produksi, tetapi juga harus memperhatikan proses inovasi, dan

layanan purna jual. Penentuan tolok ukur untuk masing-masing tujuan dalam perspektif proses bisnis internal pada bagian pemasaran adalah :

1. Penciptaan produk yang inovatif

Tolak ukur yang digunakan adalah besarnya penghasilan produk tersebut

2. Perbaikan waktu tunggu pada saat pengiriman produk dan bekerja sama dengan bagian produksi dalam hal kualitas produksi, *produktivitas* produksi dan *efisiensi* produksi. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja kualitas produksi adalah dengan menggunakan rasio produk rusak dari hasil produksi dibandingkan dengan jumlah seluruh produk yang dihasilkan. Dalam kaitannya dengan pemasaran usaha yang dilakukan adalah meminimalisir tingkat bahan kerusakan produk pra penjualan. Untuk banyaknya bahan baku yang terbuang percuma pada saat proses produksi berjumlah sedikit, berupa kain atau benang yang pemotongannya kurang sempurna. Sedangkan untuk kerusakan produk pada saat pra penjualan jumlahnya berjumlah cukup material.

Untuk mengukur *produktivitas* proses produksi, pengukuran yang dapat digunakan adalah jumlah produksi per satuan waktu, sedangkan untuk mengukur kinerja proses produksi yang berhubungan dengan efisiensi, ukuran yang digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE digunakan untuk mengukur efisiensi proses produksi hingga barang siap dikirim. MCE dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Manufacturing Cycle Efficiency} = \frac{\text{Processing time}}{(\text{Processing time} + \text{Movement time} + \text{Inspection Time} + \text{Waiting Time})}$$

3. Pengiriman tepat waktu dapat diukur dengan prosentase pengiriman.

Tolak ukur yang digunakan adalah jumlah pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan tingkat penyelesaiannya.

4. Penyelesaian setiap keluhan/klaim pelanggan tolok ukur yang digunakan adalah jumlah pekerjaan yang dikembalikan oleh pelanggan. (*Complaint*)

Tabel IV.9.
Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)
Produk Benang Tahun 1997 –1999

Tahun	Processing Time	Movement + Inspection Time	Waiting Time	Manufacturing Cycle Efficiency
1997	16 Jam	24 Jam	24 Jam	25,0 %
1998	16 Jam	24 Jam	21 Jam	26,2 %
1999	16 Jam	24 Jam	21 Jam	26,2 %

Sumber : PT Danliris

Tabel IV.10
Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)
Produk Kain Setengah Jadi
Tahun 1997 –1999

Tahun	Processing Time	Movement + Inspection Time	Waiting Time	Manufacturing Cycle Efficiency
1997	3 Jam	48 Jam	24 Jam	4,0 %
1998	3 Jam	48 Jam	21 Jam	4,1 %
1999	3 Jam	48 Jam	21 Jam	4,1 %

Sumber : PT Danliris

Tabel IV.11
Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)
Produk Kain Jadi
Tahun 1997 –1999

Tahun	Processing Time	Movement + Inspection Time	Waiting Time	Manufacturing Cycle Efficiency
1997	13 Jam	54 Jam	48 Jam	11,00 %
1998	13 Jam	54 Jam	36 Jam	12,62 %
1999	13 Jam	54 Jam	36 Jam	12,62 %

Sumber : PT Danliris

Tabel IV.12
Rasio Produk Rusak
Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah Produksi	Jumlah Produk Rusak	Rasio Produk Rusak
-------	-----------------	---------------------	--------------------

	Tekstil	Konveksi	Tekstil	Konveksi	Tekstil	Konveksi
1997	50.755,64	2.031,35	60,068	16,25	1,20 %	0,80 %
1998	56.846,32	2.437,62	69,351	17,55	1,22 %	0,72 %
1999	68.212,58	2.973,90	58,666	24,38	0,86 %	0,82 %

Sumber : PT Danliris

Tabel IV.13
Pelayanan tepat waktu
Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah Pekerjaan yang dilakukan	Ketepatan waktu	Rasio pelayanan tepat waktu
1997	33	33	100 %
1998	36	34	94,44 %
1999	32	30	93,75 %

Sumber : Data diolah

Tabel IV.14
Jumlah pekerjaan yang *dicomplaint*
Tahun 1997 –1999

Tahun	Jumlah Pekerjaan yang dilakukan	Jumlah <i>complaint</i> pelanggan
1997	33	-
1998	36	2
1999	32	2

Sumber : Data diolah

Dari data di atas dapat disimpulkan adanya penurunan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) pada tahun 1998,1999 dikarenakan adanya penurunan waktu tunggu pada keseluruhan produk, sedangkan untuk produk rusak juga mengalami penurunan sehingga dapat dikatakan perusahaan sudah melaksanakan efisiensi baik dalam pemasaran maupun pada produksi.

Usaha yang dilakukan bagian pemasaran pada perspektif bisnis internal :

1. Berkoordinasi dengan bagian produksi untuk memperbaiki waktu proses yang meliputi *processing time*, *movement time*, *inspection time* dan *waiting time*.
2. Memperbaiki prosedur pengiriman pesanan kepada pelanggan.
3. Penanganan dengan cepat setiap klaim/keluhan.

4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Penentuan tolok ukur untuk masing-masing tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

1. Peningkatan keahlian karyawan dan produktivitas karyawan

Karyawan adalah aset perusahaan. Perusahaan harus senantiasa meningkatkan kualitas karyawan yang dimiliki dengan pelatihan dan pendidikan. Pelatihan tersebut berupa *human skill* dan *technical skill*. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja keahlian karyawan adalah rasio karyawan yang ikut pelatihan. Sedangkan untuk mengukur produktivitas karyawan digunakan absensi karyawan yaitu tingkat kehadiran karyawan dan produktivitas per karyawan.

2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari

- a. Kehadiran dalam pengambilan keputusan.
- b. Penghargaan
- c. Akses informasi
- d. Dorongan aktif

Tolak ukur lain yang digunakan adalah tingkat perputaran karyawan.

3. Peningkatan Kapabilitas Sistem Informasi

Ukuran yang digunakan adalah persentase kegiatan yang memerlukan umpan balik sistem informasi.

Perusahaan telah melaksanakan pelatihan dan pendidikan pada setiap bagian. Pada bagian pemasaran pelatihan diberikan pada karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan luar negeri. Karyawan tersebut diberi pelatihan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan (diberikan kesempatan untuk kursus bahasa asing maupun komputer) sehingga dapat ditingkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan tersebut. Sedangkan untuk perputaran karyawan secara keseluruhan terjadi penurunan dikarenakan karyawan lebih puas dengan kondisi / kesejahteraan perusahaan saat sekarang.

Usaha yang dilakukan bagian pemasaran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- a. Meningkatkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan baik *human skill* maupun *technical skill*.
- b. Melaksanakan pengawasan yang lebih ketat pada pelaksanaan pekerjaan karyawan.
- c. Memperbaiki sistem informasi.

Dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, harus merupakan hubungan sebab-akibat antara tujuan masing-masing perspektif. Perspektif non-keuangan yang satu dengan

yang lain harus seimbang sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan keahlian karyawan dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang akan mendorong tenaga kerja yang terampil dan produktif. Tenaga kerja yang terampil akan menghasilkan mutu dan kualitas produksi yang memiliki nilai tambah (*value added*). Kualitas barang yang memiliki nilai tambah akan dicari oleh pelanggan. Pelanggan yang ada akan mendorong pada peningkatan pertumbuhan pendapatan dan diharapkan akan menghasilkan *net profit* yang tinggi bagi perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada bagian pemasaran PT Danliris Surakarta menurut konsep *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 15
Pengukuran Kinerja Bagian Pemasaran PT Danliris Surakarta
Tahun. 1997 –1999

Sasaran Strategi		Hasil penghitungan perusahaan / Nilai (%)					
		1997		1998		1999	
		Danliris	Nilai	Danliris	Nilai	Danliris	Nilai
1	Finansial						
	- Pertumbuhan pendapatan (33,3 %)	50	16.6	50	16.6	70	23.3
	- Keefektifan biaya (33,3 %)	60	19.9	60	19.9	60	19.9
	- ROI (33,3 %)	70	23.3	60	16.6	60	16.6
	Jumlah		59.8		53.1		59.8
2	Pelanggan						
	a. Pelanggan baru (50 %)						
	- Produk benang (16,6%)	5.1	0.84	-	-	6.4	1.06
	- Produk kain setengah jadi (16,6%)	3.2	0.53	1.6	0.06	4.6	0.76
	- Produk Kain Jadi (16,6%)	13.19	2.18	1.17	1.17	7.73	1.28
			3.55		1.23		3.1

	b. Pembelian kembali (50 %)							
	- Produk benang (16,6%)	81.03	13.45	77.58	12.87	53.22	8.83	
	- Produk kain setengah jadi (16,6%)	80.32	13.33	72.58	12.04	58.46	9.70	
	- Produk Kain Jadi (16,6%)	72.90	12.11	72.25	11.99	72.61	12.05	
			38.89		36.90		30.58	
	Total		42.44		38.13		33.68	
3	Proses Bisnis Internal							
	a. MCE (Waktu tunggu) (25 %)	60	15	70	17.5	70	17.5	
	b. Produk Rusak pra penjualan (25 %)	80	20	70	17.5	80	20	
	c. Pelayanan tepat waktu (25 %)	100	25	94.4	23	93.75	22	
	d. Pekerjaan yang dikomplain (25 %)	100	25	90	20	80	18	
	Total		85		78		77	
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan							
	- Karyawan yang ikut pelatihan (33,3%)	60	19.9	70	23.3	80	26.64	
	- Tingkat perputaran karyawan (33,3%)	60	19.9	60	19.9	60	19.9	
	- Kapabilitas sistem Informasi (33,3%)	70	23.3	70	23.3	75	24.9	
	Jumlah		63.1		66.5		71.4	

Sumber : Data diolah

Dari hasil penilaian yang dilakukan pada bagian pemasaran dapat dilihat persentase tiap perspektif dalam *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel IV. 16
Persentase Pengukuran Kinerja Bagian Pemasaran PT Danliris Surakarta
Tahun. 1997 –1999

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Persentase penilaian								
	Tahun 1997			Tahun 1998			Tahun 1999		
	Kurang	Cukup	Baik	Kurang	Cukup	Baik	Kurang	Cukup	Baik
	(0-34)	(35-67)	(68-100)	(0-34)	(35-67)	(68-100)	(0-34)	(35-67)	(68-100)
1. Keuangan		√			√			√	
2. Pelanggan		√			√		√		
3. Internal bisnis			√			√			√

4. Pembelajaran dan pertumbuhan			√			√			√
---------------------------------	--	--	---	--	--	---	--	--	---

Dari tabel diatas dapat disimpulkan pada tiap perspektif balanced scorecard terlihat cukup baik. Untuk tahun 1997, 1998, dan 1999 kinerja bagian pemasaran sebesar 62.58 (baik), 58.93 (baik), 60.47 (baik). Maka secara keseluruhan *balanced scorecard* dapat diterapkan pada bagian pemasaran PT Danliris Surakarta secara seimbang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, akan disusun beberapa kesimpulan dan saran yang dapat diberikan berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang dilakukan.

5.1. Kesimpulan

- 1) Bagian pemasaran PT Danliris dalam menilai keberhasilan kinerjanya masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yaitu lebih menitikberatkan pada aspek keuangan seperti pertumbuhan pendapatan, *return on investment*, target penjualan dan biaya.
- 2) Bagian pemasaran dalam rangka memperoleh dan mempertahankan pelanggan sudah terlihat baik, namun masih berfokus pada penjualan luar negeri, walaupun jumlah pelanggan dalam negeri lebih banyak daripada pelanggan luar negeri. Bagian pemasaran tidak menggunakan pengukuran seperti; kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan profitabilitas pelanggan tetapi menggunakan rasio pelanggan baru dan rasio pembelian kembali.
- 3) Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran yang diterapkan bagian pemasaran PT Danliris adalah waktu tunggu yang digunakan untuk proses pengiriman, membandingkan anggaran dan realisasinya serta penggunaan rasio produk rusak.

- 4) Secara umum, keberhasilan kinerja apabila menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja bagian pemasaran PT Danliris sudah terlihat baik walaupun belum sempurna. Hal ini disebabkan tidak ada keseimbangan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

5.2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan dalam penulisan ini adalah :

- 1) Dalam mengelola kinerja bagian pemasaran, seharusnya tidak menitikberatkan pada salah satu perspektif saja, tetapi harus dilihat juga perspektif lainnya yang saling berhubungan.
- 2) Dalam rangka memperoleh pelanggan baru, bagian pemasaran tidak hanya menjual produk jadi ke luar negeri saja, tetapi berusaha menjual produknya ke pasar dalam negeri guna peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan.
- 3) Dalam rangka mendukung kegiatan operasi perusahaan, bagian pemasaran PT Danliris harus memperhatikan kegiatan inovasi dan layanan purna jual. Bagian pemasaran harus berupaya melakukan riset dan inovasi baru agar dapat menciptakan produk yang bernilai lebih kepada pelanggan.
- 4) Pemahaman tentang visi, misi dan tujuan perusahaan lebih ditingkatkan untuk membantu dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan yang melibatkan seluruh karyawan perusahaan.