

**PENERAPAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BALANCED SCORECARD PADA UNIT USAHA
SAPRONAK
KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG**

SKRIPSI

Oleh

DIAN WAHYU RAHMADANI

NIM : 03220114



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**PENERAPAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BALANCED SCORECARD PADA UNIT USAHA
SAPRONAK
KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

DIAN WAHYU RAHMADANI

NIM : 03220114



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENERAPAN MODEL PENGUKURAN KINERJA
BALANCED SCORECARD PADA UNIT USAHA
SAPRONAK
KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG**

SKRIPSI

Oleh

DIAN WAHYU RAHMADANI

NIM: 03220114

Telah disetujui 22 Juli 2008

Dosen pembimbing,

Drs. Agus Sucipto, MM

NIP. 150327243

Mengetahui:

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP. 150231828

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Dian wahyu rahmadani
NIM : 03220114
Alamat : Jl. Mawar III No. 30 Jember

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

PENERAPAN MODEL PENGUKURAN KINERJA *BALANCED SCORECARD* PADA UNIT USAHA SAPRONAK KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG.

Adalah hasil karya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, akan tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Juli 2008
Hormat saya,

Dian Wahyu R
NIM : 03220114

PERSEMBAHAN

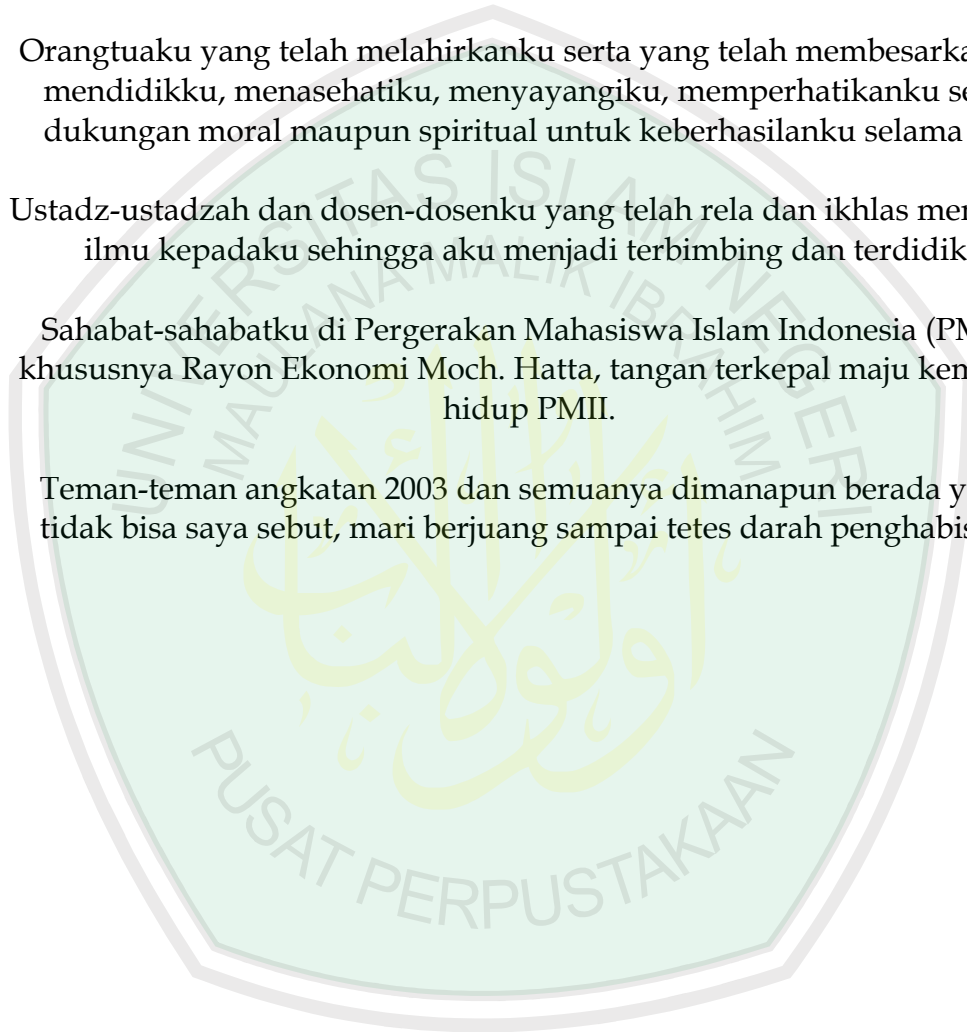
Dengan segala kerendahan hati, aku persembahkan karyaku yang sangat sederhana ini kepada orang-orang yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku

Orangtuaku yang telah melahirkanku serta yang telah membesarkanku, mendidikku, menasehatiku, menyayangiku, memperhatikanku serta dukungan moral maupun spiritual untuk keberhasilanku selama ini.

Ustadz-ustadzah dan dosen-dosenku yang telah rela dan ikhlas membagi ilmu kepadaku sehingga aku menjadi terbimbing dan terdidik.

Sahabat-sahabatku di Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) khususnya Rayon Ekonomi Moch. Hatta, tangan terkepal maju kemuka, hidup PMII.

Teman-teman angkatan 2003 dan semuanya dimanapun berada yang tidak bisa saya sebut, mari berjuang sampai tetes darah penghabisan.



MOTTO

Sesungguhnya saya diturunkan untuk memperbaiki ahlak



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Nikmat, dan Hidayah-Nya, sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW penegak kebenaran yang patut kita ikuti jejak langkahnya sampai akhir hayat. Dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ PENERAPAN MODEL PENGUKURAN KINERJA *BALANCED SCORECARD* PADA UNIT USAHA SAPRONAK KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG ”**

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Kepada kedua orang tuaku tercinta yaitu Budiono Abdullah, dan mamaku yaitu Alm. Siti Yuliatin, Ibu Nur Aini yang telah membantu dengan materi dan doa yang tiada hentinya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM. selaku dosen pembimbing, berkat kesabaran beliau dalam membimbing dan memberi arahan serta

masukan yang amat berguna bagi penulis hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan ilmunya kepada penulis selama belajar di universitas ini.
6. Seluruh staf Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaran administratif.
7. Buat suamiku tercinta Rudi Hartono, yang telah rela bersusah payah membantu demi kelancaran penulisan skripsi ini.
8. Buat anakku yang cantik, lucu, dan menggemeskan yaitu Chelsea Zahrah Auliya, yang selalu memberikan motivasi, demi kelancaran penulisan ini
9. Seluruh teman-temanku angkatan 2003 dan semuanya yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Oleh sebab itu penulis mengharapkan saran dan kritikan dari pembaca dan berbagai pihak yang sifatnya konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini, atas perhatian dan masukannya kami ucapkan terima kasih. Penulis hanya dapat berdo'a atas segala jasa yang telah diberikan, semoga amal ibadah kita diterima oleh Allah SWT, amin.

Malang, 20 Juli 2008
Penulis

(Dian Wahyu R)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar belakang	1
B. Rumusan masalah	6
C. Batasan Masalah	7
D. Tujuan penelitian	7
E. Kontribusi penelitian	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian terdahulu	9
B. Tinjauan Pustaka	18
1. Kinerja Perusahaan	18
a) Definisi kinerja perusahaan	18
b) Pengukuran Kinerja Perusahaan	20
c) Kebutuhan terhadap pengukuran kinerja perusahaan	22
d) Lingkungan operasi dalam pengukuran kinerja perusahaan	22
2. <i>Balanced Scorecard</i>	24
a) Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	24
b) Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	28
c) Proses pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	30
3. Pentingnya <i>Balanced Scorecard</i>	51
4. Kerangka Berfikir	55
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Lokasi penelitian	56
B. Jenis penelitian	56
C. Sumber data	57
D. Teknik pengumpulan data	57
E. Teknik analisa data	58

BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. PAPARAN DATA	63
1. Sejarah singkat KAN Jabung.....	63
2. Lokasi Perusahaan	66
3. Bentuk badan hukum Perusahaan.....	67
4. Struktur organisasi KAN Jabung	67
5. Ruang lingkup usaha KAN Jabung.....	76
B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	82
1. Perspektif keuangan	82
2. Persektif pelanggan	96
3. Perspektif proses bisnis dan internal	102
4. Perspektif proses belajar dan berkembang	106
BAB V : PENUTUP	
A. KESIMPULAN	111
B. SARAN	113
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu	15
Tabel 4.1 : Hasil <i>Current ratio</i>	84
Tabel 4.2 : Hasil <i>Quick test ratio</i>	85
Tabel 4.3 : Hasil <i>Net working capital</i>	87
Tabel 4.4 : Hasil <i>Defensive interval ratio</i>	88
Tabel 4.5 : Hasil Prosentase <i>Return on Investment (ROI)</i>	90
Tabel 4.6 : Hasil <i>Profit margin on sales</i>	92
Tabel 4.7 : Hasil <i>Growth rate in sales</i>	94
Tabel 4.8 : Hasil <i>Customer Retention</i>	97
Tabel 4.9 : Hasil <i>Number of new Customer</i>	99
Tabel 4.10 : Hasil <i>Yield Rate</i>	104
Tabel 4.11 : Hasil <i>Employee Productivity</i>	107
Tabel 4.12 : Jumlah Karyawan	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka kerja <i>Balanced Scorecard</i>	27
Gambar 2.2 : Proses kerangka kerja tindakan strategis <i>Balanced Scorecard</i>	28
Gambar 2.3 : Pemikiran dasar <i>Balanced Scorecard</i>	32
Gambar 2.4 : Kerangka Berfikir	55
Gambar 4.1 : Struktur organisasi KAN Jabung Malang	68



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Data penelitian
Lampiran 2 : Surat keterangan penelitian



ABSTRAK

Rahmadani, Dian W. 2008. Judul : Penerapan Model Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Pada Unit Saproak KAN Jabung Malang.
Pembimbing : Drs. Agus Sucipto, MM

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Belajar dan Berkembang.

Dewasa ini dunia bisnis telah mengalami perkembangan sehingga tercipta kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu factor penting yang digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan adalah pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dalam _system tradisional biasanya hanya menggunakan ukuran keuangan saja, sedangkan *balanced scorecard* mempunyai tujuan dan pengukuran yang tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi juga non-keuangan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja unit usaha Saproak KAN Jabung dengan menggunakan model pengukuran *Balanced scorecard*.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, dengan alat analisis yang digunakan meliputi perspektif keuangan terdiri dari Rasio Likuiditas, ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin On Sales*, *Growth Rate In Sales*. Perspektif pelanggan terdiri dari *Customer Retention*, *Number Of New Customer*, *On Time Delivery*, *Number Of Complain*. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari *Cycle Time*, *Yield Rate*. Perspektif belajar dan berkembang terdiri dari *Employee Productivity*, *Employee Turn Over*, *Absenteeism*.

Hasil pengukuran kinerja dari perspektif keuangan cukup sehat, tercermin dari ketiga indikator yang meskipun sempat mengalami penurunan tetapi tahun 2007 mengalami kenaikan. Perspektif pelanggan kinerjanya sehat, tercermin dari pada indikator dari tahun 2003, 2004 dan 2005 mengalami peningkatan, meskipun pelanggan lama sulit dipertahankan. Perspektif proses bisnis internal kinerjanya cukup sehat, meskipun *Yield Rate* mengalami penurunan pada tahun 2007. Perspektif belajar dan berkembang kinerjanya cukup sehat, hanya saja perlu membenahi tingkat absensi karyawan.

" : .2008 .

" Sapronak KAN *Balanced Scorecard*

:

Balanced Scorecard :

Balanced Scorecard

Sapronak KAN

. *Balanced Scorecard*

Profit Margin On Sales ROI (Return On Investment)

Number Of Customer Retention .Growth Rate In Sales

.Number Of Complain On Time Delivery New Customer

Employee .Yield Rate Cycle Time

.Absenteeism Employee Turn Over Productivity

2007

2007 2006 2005

Yield Rate

.2007

ABSTRACT

Rahmadani, Dian W. 2008. Title: The Model Application of Performance Measurement as *Balanced Scorecard* on KAN Sapronek Unit of Jabung, Malang.

Advisor : Drs. Agus Sucipto, MM

Key words : *Balanced Scorecard*, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Improvement Perspective.

Today, business life has been developing even creating competition condition competitively. One of the significant factors used to evaluate a company success is measuring the company performance. Performance measurement in traditional system usually only uses financial measurement, meanwhile *balanced scorecard* has the aim and its measurement is not only financial measurements but also non-financial. That is why this research has the objective to know how the endeavor performance unit of KAN Sapronek of Jabung by using measurement model *balanced scorecard*.

This research is descriptive qualitative, by analysis instrument used includes financial perspective consisting of Liquidity Ratio, ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin On Sales*, *Growth Rate In Sales*. The customer perspective consists of *Customer Retention*, *Number of New Customer*, *On Time Delivery*, and *Number of Complain*. The internal business process perspective consists of *Cycle Time*, *Yield Rate*. The learning and improvement perspective consists of *Employee Productivity*, *Employee Turn Over*, and *Absenteeism*.

The result of performance measurement from financial perspective is good enough, it is shown on the three indicators which although ever got decreased, but year 2007 got increased. The performance of customer perspective is good, it is shown on the indicator from year 2003, 2004 and 2005 got increased, although the old customers cannot be kept. The performance of internal business process perspective is good enough, even *Yield Rate* got decreased on year 2007. The performance of learning and improvement perspective is good, it is just needed to evaluate the staff absences level.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, apalagi pasar bebas yang sebentar lagi akan kita alami memaksa kita untuk menjalani persaingan yang sangat ketat. Paradigma tersebut tentunya juga mengubah acuan yang dipakai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Alat tradisional yang memfokuskan pada pengukuran *financial*, tentunya juga akan bergeser pada pengukuran yang lebih kompleks yang juga mencakup pada non keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:6) kinerja perusahaan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses dimasa yang akan datang.

Hasil analisis kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut *financial* sering menghilangkan sudut pandang

lain yang tentu tak kalah penting, seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan. Hal ini mungkin kurang bisa bertahan dalam menghadapi setiap ancaman dalam lingkungan usaha yang sering berubah-ubah.

Proses bisnis merupakan interaksi antara manusia dan teknologi, sehingga pengukuran kinerja perusahaan yang mempertahankan pada kriteria keuangan tidak bisa merefleksikan adanya teknologi baru. Dengan adanya kelemahan atas sistem pengukuran kinerja seperti di atas, maka muncul konsep-konsep atau aspek penilaian kinerja perusahaan yang lebih komprehensif, dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan. Selain itu perusahaan juga tidak mengabaikan kompetisi antar perusahaan dan lingkungan global, perubahan teknologi yang akan membantu dalam pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan.

Salah satu alat ukur yang memasukkan unsur *financial* dan *non financial* dalam mengukur kinerja perusahaan adalah *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial.

Konsep *Balanced Scorecard* menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor

internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (pemegang saham dan pelanggan) serta faktor jangka pendek (operasional) dan faktor jangka panjang (visi dan misi). (Kurnianto, 2006:36)

Balanced scorecard merupakan alat ukur kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan berkembang.

Perspektif keuangan yaitu suatu analisis kinerja perusahaan yang inputnya berupa data-data keuangan perusahaan seperti laporan laba rugi, neraca dan laporan perubahan modal.

Perspektif pelanggan, merupakan analisis yang menitikberatkan pada segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi.

Perspektif proses bisnis internal adalah analisis yang berkaitan dengan internal penting yang dimiliki perusahaan, merupakan *feed back* (umpan balik) perusahaan kepada konsumen, yang terdiri dari proses operasi, inovasi dan proses pelayanan penjual.

Perspektif proses belajar dan berkembang yaitu analisis tentang kemampuan perusahaan dalam menganalisis pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

BSC (*Balanced Scorecard*) digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran, yang memberikan kontribusi

pada proses internal bisnis sehingga pelanggan menjadi puas terhadap produk yang bersih dan aman, harganya murah dan berkualitas tinggi, serta pelayanan yang baik, yang pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan.

Rizani Mairi dalam penelitiannya yang berjudul “Studi Komparatif Konsep dan Penerapan *Balanced Scorecard* dan Analisa Rasio Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Malang” pada tahun 2000, menyimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah

1. Pengukuran perspektif keuangan, dengan tiga indikator yang digunakan dalam konsep *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang kurang baik, hal ini dikarenakan ROI mengalami penurunan sedangkan Growth Rate in Sales nya mengalami kenaikan tetapi hal ini tidak diimbangi dengan pengeluaran beban yang efektif.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan menunjukkan indikator yang cukup baik, hal ini ditandai dengan peningkatan indikator yang di uji.
3. Perspektif proses bisnis internal dari beberapa indikator menunjukkan hasil yang cukup baik.

4. Pengukuran dalam perspektif belajar dan berkembang di Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang juga menunjukkan hasil yang cukup baik.

Secara keseluruhan kesimpulan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced scorecard ini menunjukkan hasil yang positif bahwa tidak hanya ukuran financial saja yang menunjukkan baik buruknya kinerja suatu perusahaan.

Di KAN Jabung Malang, Unit Usaha SAPRONAK yang mana merupakan usaha penunjang langsung (UPL) dari KAN Jabung sendiri, saat ini menggunakan pengukuran kinerja seperti biasa yang digunakan oleh unit usaha yang lain, padahal sebagai usaha penunjang langsung yang menunjang kredibilitas koperasi ada baiknya jika pengukuran kinerja yang dilakukan adalah secara menyeluruh.

Berdasar data yang diperoleh yaitu pada brosur profil KAN Jabung tahun 2007 pada saat peneliti melakukan kegiatan PKLI (Praktek Kerja Lapangan Integratif), unit Sapronek memiliki 2 mesin penggiling konsentrat tetapi pada pertengahan tahun 2007 sekitar bulan September unit Sapronek telah menambah satu buah mesin penggiling konsentrat, hal ini dilakukan karena semakin banyaknya permintaan dari anggota yang sekaligus menjadi pelanggan, yang mana

dari masing-masing mesin tersebut memiliki kapasitas maksimum 24 ton per hari.

KAN Jabung juga terus menerus berupaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya, hal ini bertujuan agar konsumen merasa nyaman dalam membeli produknya. Selain itu para pekerja yang digunakan pun adalah mereka yang professional dalam melakukan pekerjaannya.

Maka alangkah baiknya jika kinerja unit Sapronak diukur baik dari segi financial dan non-finansialnya karena metode ini sangat mungkin untuk diterapkan di unit sapronak KAN Jabung dan metode atau model yang tepat dalam hal ini adalah *Balanced Scorecard* yang mana di dalamnya mengukur kinerja unit usaha dari segi financial dan non-financial.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengambil judul **“Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Unit Usaha SAPRONAK KAN Jabung Malang”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Balanced Scorecard merupakan suatu analisis yang cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja *financial* (keuangan), *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja *non financial*. Dari keterangan di atas maka penulis merumuskan masalah

*“Bagaimana Kinerja Unit Usaha Sapronak dengan Menggunakan Pengukuran Metode *Balanced Scorecard*.?”*

C. BATASAN MASALAH

Agar pembahasan tidak mengalami pelebaran permasalahan, maka penulis membatasi pembahasan sebagai berikut:

1. Hanya terbatas pada pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran) dan ditambah dengan penghitungan rasio likuiditas pada perspektif keuangannya.
2. Untuk penulisan ini, data yang digunakan hanya terbatas pada kurun waktu penelitian yaitu periode tahun 2005, 2006, dan 2007.

D. TUJUAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja unit usaha sapi perah dengan menggunakan pengukuran metode *balanced scorecard*.

E. KONTRIBUSI PENELITIAN

1. Bagi KAN Jabung Malang

Penelitian tentang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan yang lebih baik dalam menetapkan metode ukur yang lebih obyektif dalam menilai kinerja perusahaan

dan juga visi kedepan untuk menghadapi pesaing, melihat metode ini sangat mungkin untuk diterapkan di KAN Jabung Malang.

2. Bagi Penulis

Sebagai sarana dalam mengekspresikan ilmu yang didapat selama di bangku kuliah dan juga sebagai sarana untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang penerapan metode *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan mampu menjadi bahan kajian, referensi, informasi serta penambah wawasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terutama bagi pihak yang berminat pada bidang kajian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Rizani Mairi (2000) judul : “Studi Komparatif Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard dan Analisa Ratio studi kasus pada PT. Telekomunikasi Malang”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui kinerja pada Kandatel Malang, bila diukur dengan Balanced Scorecard. Kesimpulan dari penelitian tersebut meliputi 4 hal.

Pertama, pengukuran perspektif keuangan dengan 3 indikator dalam konsep Balanced Scorecard hasilnya menunjukkan bahwa kinerja Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang kurang baik, hal ini disebabkan ROI realisasinya selama kurun waktu penelitian (1997-1998) mengalami sedikit penurunan sebesar 0,1% sedangkan untuk indikator 3,3% dan Growth Rate In Sales realisasinya dari tahun 1997-1998 mengalami peningkatan sebesar 10,08% tetapi peningkatan tersebut tidak diimbangi *dengan* pengeluaran beban yang efektif.

Kedua, kinerja dari perspektif pelanggan pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang cukup baik, hal ini ditunjukkan dari beberapa indikator yang digunakan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, di antaranya Customer Retention sebesar

293,484 pelanggan atau 16,199%, On Time Delivery 1,5%, Number of Complain 0,01% dan Number of New Customer 16,88%.

Ketiga, pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal dari beberapa indikator pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang cukup baik, adapun hasil dan pengukuran itu adalah Yield Rate peningkatan sebesar 13,78%. Sedangkan untuk indikator Indle Capacity mengalami penurunan sebesar 14,26% yang berarti adanya peningkatan terhadap kapasitas jaringan yang menganggur.

Keempat, pengukuran dalam perspektif belajar dan berkembang kinerja Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang menunjukkan cukup baik.

Kesimpulan penelitian tentang penilaian kinerja perusahaan dapat memberikan gambaran berdasarkan masing-masing indikator yang dipergunakan sebagai alat penilaian kinerja perusahaan bahwa dengan *Balanced Scorecard*, Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Malang dapat mengetahui bagaimana kinerja dari perusahaannya itu, secara teoritis Kaplan dan Norton berpendapat bahwa perspektif keuangan merupakan cermin dari perspektif yang lain. Apabila dalam perspektif keuangan kurang baik maka perspektif yang lain kinerjanya kurang baik juga. Padahal kasus yang terjadi pada PT Telekomunikasi Malang, meskipun pada perspektif

keuangan kurang baik, namun untuk perspektif yang lainnya ternyata cukup baik. Hal ini membuktikan bahwa pendapat dari Kaplan dan Norton tidak selamanya berlaku untuk semua perusahaan.

Arum Kusumawati (2001) yang berjudul “Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jamu Dua Putri Dewi Surabaya”, yang mana penelitiannya dilakukan dengan menggunakan data mulai tahun 1998, 1999 dan 2000. Hasil dari penelitian ini yaitu *pertama*, perspektif financial menunjukkan hasil yang cukup baik hal ini ditandai dengan dengan tiga indicator yang di uji mengalami kenaikan walaupun pada tahun 1999 mengalami penurunan. Hasil dari pengukurannya yaitu ROI ada tahun 1998 13,4%, tahun 1999 =12,4% dan tahun 2000=15,9%. Profit Margin On Sales tahun 1998 = 23,5% tahun 1999 = 21,6% dan tahun 2000 = 27,7%. Growth Rate In sales tahun 1998 / 1999 = 52,6% dan tahun 1999 / 2000 = 95,5%.

Kedua, yaitu perspektif pelanggan yang mana juga menunjukkan hasil yang cukup baik karena dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, hasil pengukurannya yaitu Customer Retention tahun 1998 = 0,18%, tahun 1999 = 0,36%, tahun 2000 = 0,49%. Number of New Customer mangalami penambahan agen dari tahun ke tahun. On Time Delivery pada tahun 1998 = 2,44%, tahun 1999 = 3.21%, tahun 2000 = 3,54%. Number of Complain sampai pada saat akhir penelitian

pada perusahaan jamu Dua Putri Dewi belum ditemui adanya komplain.

Ketiga, yaitu perspektif proses bisnis internal, Cycle Time tahun 1998 = 0,36%, tahun 1999 = 0,33% tahun 2000 = 0,35%. Yield Rate tahun 1998 = 75,3%, tahun 1999 = 78,1%, tahun 2000 = 82,1%.

Keempat, yaitu perspektif belajar dan berkembang, Employee Productivity tahun 1998 = 23,4%, tahun 1999 = 24,1% tahun 2000 = 25,8%. Employee Turn Over tahun 1998 = 2,03%, tahun 1999 = 1,56% tahun 2000 = 0,51%. Absenteism tahun 1998 = 8,85%, tahun 1999 = 7,16%, tahun 2000 = 2,36%.

Berdasarkan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* yang telah diuraikan di atas, nampak bahwa dari keempat perspektif di atas sudah menunjukkan kinerja perusahaan yang cukup baik, walaupun masih ada beberapa indikator yang harus dibenahi.

Aji Dwi Prihananto, (2007) "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Kristen Tayu Semarang)". Hasil Penelitiannya yaitu:

1. Perspektif keuangan. Dapat diketahui bahwa nilai ROI dari tahun 2004-2005 mengalami peningkatan sebesar 9,86% ($28,84\% - 18,98\% = 9,86\%$). Hal ini berarti bahwa tingkat pengembalian atas investasi/Return On Investment (ROI) yang dilakukan mengalami

peningkatan yang baik yaitu sebesar 9,86% karena berdasarkan penilaian kelayakan usaha, apabila tingkat ROI lebih dari 5 % berarti telah dianggap layak / baik, nilai rasio efisiensi dari tahun 2004-2005 mengalami peningkatan sebesar 0,6% ($7,9\% - 7,3\% = 0,6\%$). Hal ini berarti bahwa rasio efisiensi Rumah Sakit menurun sehingga biaya operasi dapat ditekan.

2. Perspektif Pelanggan. Berdasarkan hasil uji *validitas* pada tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa nilai *Loading factor* untuk dimensi pernyataan mengenai kepuasan pasien memiliki nilai *loading factor* di atas atau lebih besar dari 0,4. sehingga dapat disimpulkan bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai Kepuasan Pasien dapat dikategorikan *valid* dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis uji *reliabilitas* dan pengujian hipotesis Berdasarkan hasil pengukuran variabel tingkat kepuasan pasien, skor jawaban responden berkisar 63-90 dengan kisaran teoritis 18 - 90. Dari tabel statistik deskriptif, nilai median teoritis untuk variabel tingkat kepuasan pasien sebesar 54 dan nilai rata-ratanya sebesar 63,9800, sehingga data diketahui bahwa tingkat kepuasan pasien dalam penelitian ini dalam kondisi yang tinggi.
3. Perspektif bisnis internal. Nilai *Bed Turnover ratio* dari tahun 2004-2005 mengalami peningkatan sebesar 2,81 kali ($19,39 \text{ kali} - 16,58$

kali = 2,81 kali). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perputaran tempat tidur yang terisi terus meningkat, artinya jumlah pasien yang dapat tertangani oleh rumah sakit Kristen Tayu semakin banyak, karena pada tahun 2005 terjadi peningkatan pasien sebesar 2,81 kali jika dibanding dengan tahun 2004, nilai *Gross Death Rate* (GDR) dari tahun 2004-2005 mengalami peningkatan sebesar 1,6 permil (47,4 permil - 45,8 permil = 1,6 permil). Hal ini berarti bahwa kinerja yang ditunjukkan rumah sakit Kristen Tayu baik dalam hal perawatan, pencegahan, kecepatan serta keamanan terhadap pasien kurang memuaskan karena jumlah pasien yang meninggal belum dapat diminimalisir. Nilai *Net Death Rate* (NDR) dari tahun 2004-2005 mengalami penurunan sebesar 1,04 permil (44,63 permil - 34,03 permil = 1,04 permil). Hal ini berarti bahwa kinerja yang ditunjukkan rumah sakit Kristen Tayu dalam hal perawatan intensif dan keamanan terhadap pasien cukup memuaskan karena jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat di rumah sakit selama lebih dari 48 jam sudah dapat diminimalisir.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Nilai produktifitas karyawan mengalami peningkatan dari tahun 2004-2005 sebesar 147.303,73 per karyawan (429.580,24-282.276,51 = Rp 147.303,73 per karyawan). Hal ini berarti bahwa karyawan rumah sakit

memiliki semangat dan etos kerja tinggi dalam menjalankan tanggung jawab yang telah dibebankan. Nilai retensi karyawan dari tahun 2004-2005 mengalami peningkatan sebesar 0,6% ($2,8\% - 2,2\% = 0,6\%$). Hal ini berarti bahwa kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dapat dikategorikan belum berhasil. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang keluar bekerja dari rumah sakit tidak mengalami penurunan.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan antara
Penelitian terdahulu dan sekarang

No	Keterangan	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1	Nama, Judul, Tahun	1. Rizani Mairi. Studi Komparatif Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard dan Analisa Ratio Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Malang. (2000). 2. Arum Kusumawati. Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jamu Dua Putri Dewi Surabaya	Dian Wahyu Rahmadani. Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Unit SapKAN Jabung Malang. 2008

		(2001). 3. Aji Dwi Prihananto. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Kristen Tayu Semarang)" Tahun 2007	
2	Metode Analisis Data	1. a. Analisis Ratio b. Analisis Balanced Scorecard ❖ Perspektif Keuangan ❖ Perspektif Pelanggan ❖ Perspektif Proses Bisnis Internal ❖ Perspektif Belajar dan Berkembang 2. Analisis Balanced Scorecard ❖ Perspektif Keuangan ❖ Perspektif Pelanggan ❖ Perspektif Proses Bisnis Internal	Analisis Balanced Scorecard ❖ Perspektif Keuangan o Menggunakan rasio likuiditas, ROI, Profit Margin On Sales, dan Growth Rate in Sales ❖ Perspektif Pelanggan ❖ Perspektif Bisnis Internal ❖ Perspektif Belajar

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perspektif Belajar dan Berkembang <p>3. Analisis BSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Perspektif Keuangan <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan ROI dan Rasio efisiensi ❖ Perspektif Pelanggan ❖ Perspektif Proses Bisnis Internal ❖ Perspektif Belajar dan Berkembang 	dan Berkembang
3	Hasil Penelitian	<p>1. Antara kinerja ratio keuangan dan BSC. Keduanya menunjukkan hasil yang berbeda. Ratio keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik. Sedangkan BSC untuk perspektif keuangan cukup baik tetapi untuk tiga perspektif yang lain kurang baik dari hasil kerjanya.</p> <p>2. Dengan menggunakan metode BSC. Kinerja</p>	Masih dalam proses

		<p>perusahaan jamu Dua Puteri Dewi Surabaya, keempat perspektif yang diuji menunjukkan hasil kinerja yang cukup baik, tetapi masih ada beberapa indikator yang perlu dibenahi.</p> <p>3. Dengan menggunakan metode BSC, kinerja RSK Tayu menunjukkan hasil yang cukup baik hal ini ditandai dengan meningkatnya keuangan perusahaan dan juga karyawannya yang ternyata memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi, tetapi kendati demikian masih banyak juga yang harus dibenahi yaitu bertambahnya tingkat kematian pasien, hal ini agar pasien tidak merasa ketakutan dan menjadi konsumen yang loyal.</p>	
--	--	--	--

4	Persamaan dan Perbedaan		<p>1. Persamaannya, yaitu menggunakan metode BSC dengan empat perspektif yang dipakai dalam mengukur kinerja perusahaan</p> <p>2. Perbedaannya, yaitu menggunakan metode Analisis Ratio likuiditas dan tidak menyebarkan kuisisioner.</p>
---	-------------------------	--	---

B. Tinjauan Pustaka

1) Kinerja Perusahaan

a) Definisi kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan menurut Weston dan Copeland (1995:238) adalah suatu ukuran kuantitatif yang meliputi aliran arus kas yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan melalui struktur modalnya. Kaplan dan Norton (2000:6) mendefinisikan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu

tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses dimasa yang akan datang.

Menurut Srimindarti (2004:53) kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil yang mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun barang untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

Allah swt. juga menegaskan dalam al Qur' an surat At Taubah ayat 71

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ

وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ

سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Artinya :

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (At Taubah : 71)

Ayat ini mengandung pengertian bahwa Pengukuran kinerja perusahaan berdasar dari rasa tolong menolong dan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi sehingga harta yang di investasikan, penggunaannya disesuaikan dengan keadaan perusahaan tersebut, dan juga ayat ini menyuruh berbuat yang ma'ruf dengan kata lain segala yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah sesuai dengan koridor agama yaitu melakukan pekerjaan yang baik dan meninggalkan pekerjaan yang buruk sehingga hasil yang dicapai dapat diperoleh secara maksimal.

b) Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perusahaan menggunakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengukur kinerja bisnisnya dibandingkan dengan tujuan perusahaan. Perusahaan sekarang sedang menghadapi banyaknya persaingan baik yang datang dari dalam maupun dari luar bisnisnya. Alat untuk mengukur kinerja antara masing-masing perusahaan berbeda-beda, sebagai contohnya suatu perusahaan dianggap baik karena perusahaan tersebut menghasilkan tingkat ROI (*Return On Investment*) yang tinggi, atau menghasilkan tingkat EVA (*Economic Value Added*) yang positif.

Ukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari informasi-informasi baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja menurut Anggraeni (1997:11) mempunyai tujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pengukuran kinerja adalah suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur terhadap kinerja bisnis dan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja menurut Mulyadi (1997:435) yaitu:

1. Ukuran kinerja tunggal

Ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.

2. Ukuran kinerja beragam

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer.

3. Ukuran kinerja gabungan

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Tolok ukur kinerja perusahaan tidak sama antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Biasanya manajemen akan menyukai alternatif-alternatif yang membuat kinerja perusahaannya terlihat baik. Hal ini yang akan membuat manajemen lebih memusatkan perhatiannya pada ukuran-ukuran yang digunakan oleh perusahaan.

- c) Kebutuhan terhadap pengukuran kinerja perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan dengan tolok ukur keuangan saja belum menjamin bahwa perusahaan akan memperoleh sukses di masa mendatang kemajuan teknologi informasi yang terjadi sekarang ini, tidak mungkin bagi

perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan tolok ukur keuangan atau dengan hanya mengelola aktiva saja. Dengan demikian perusahaan memerlukan alat ukur baru untuk mengukur kinerja bisnisnya.

d) Lingkungan operasi dalam pengukuran kinerja perusahaan

Kaplan dan Norton (2000:3) memberikan karakteristik lingkungan operasi yang berada pada era informasi ini, yaitu:

1) Lintas Fungsi

Perusahaan mengkombinasikan keunggulan spesialisasi keahlian fungsional dengan kecepatan, efisiensi, dan mutu proses bisnis terpadu

2) Kaitan dengan Pelanggan dan Pemasok

Sebuah sistem yang terintegrasi, dari pesanan pelanggan sampai pemasok bahan baku, memungkinkan semua unit perusahaan sepanjang rantai nilai melakukan perbaikan dalam biaya, mutu, dan waktu tanggap.

3) Segmentasi pelanggan

Permintaan individu yang berbeda-beda dikarenakan kebutuhan pasar yang telah terpenuhi perusahaan tanpa harus mengorbankan biaya akibat memproduksi banyak ragam dan volume.

4) Skala global

Perusahaan pada masa sekarang harus menggabungkan antara manfaat efisiensi dan persaingan dalam operasi global dengan sensitifitas pelanggan lokal.

5) Inovasi

Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang memiliki siklus hidup yang relatif lebih lama dengan melakukan perbaikan yang kontinu dan kemampuan produk agar mencapai sukses jangka panjang.

6) Pekerja yang berpengalaman

Pada era informasi pekerja sangat dibutuhkan dan diminta untuk memberikan analisis dan usulan mengenai proses produksi.

2) **Balanced Scorecard**

a) *Pengertian Balanced Scorecard*

Menghadapi banyaknya persaingan, suatu perusahaan membutuhkan alat-alat strategi bisnis agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang. Seperti yang telah dijabarkan pada penjelasan sebelumnya, bahwa pada era reformasi dan persaingan yang ketat perusahaan memerlukan alat kontrol baru dalam mengukur kinerja bisnisnya.

Seperti yang ditegaskan oleh Allah swt dalam Al Qur'an surat Ar Rad ayat 11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا أَنفُسَهُمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ

Artinya :

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Ar Rad : 11).

Dalam ayat ini ditegaskan tentang perubahan, menurut Hafidhuddin dan tanjung (2003 : 39) setiap organisasi pasti mengalami perubahan atau ditelan oleh perubahan itu sendiri. Apa yang mesti dilakukan untuk mengubah organisasi kearah yang lebih baik?.

Salah satu cara untuk mengubah organisasi ke arah yang lebih baik adalah dengan merubah metode atau model pengukuran kinerjanya dari yang awalnya hanya menggunakan metode tradisional yaitu penghitungan tradisional yaitu keuangan saja menjadi metode *Balanced Scorecard* (BSC). Hal ini agar organisasi atau perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerjanya mencakup semua hal bukan hanya unsur financial saja.

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Hutabarat (1997:26) adalah potret nyata strategi pada seluruh tingkatan organisasi. Tujuan *Balanced Scorecard* menurut Sasongko (1996:55) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi dan visi organisasi ke dalam kerangka proses belajar strategik dengan mengkaitkan semua aspek dalam lingkungan bisnis sehingga dapat digunakan sebagai umpan balik mengenai strategi yang akan dijalankan organisasi pada lingkungan yang lebih kompleks dan strategi baru mungkin akan muncul dalam rangka pemanfaatan kesempatan atau menghadapi ancaman yang tidak diantisipasi pada saat strategi awal disusun.

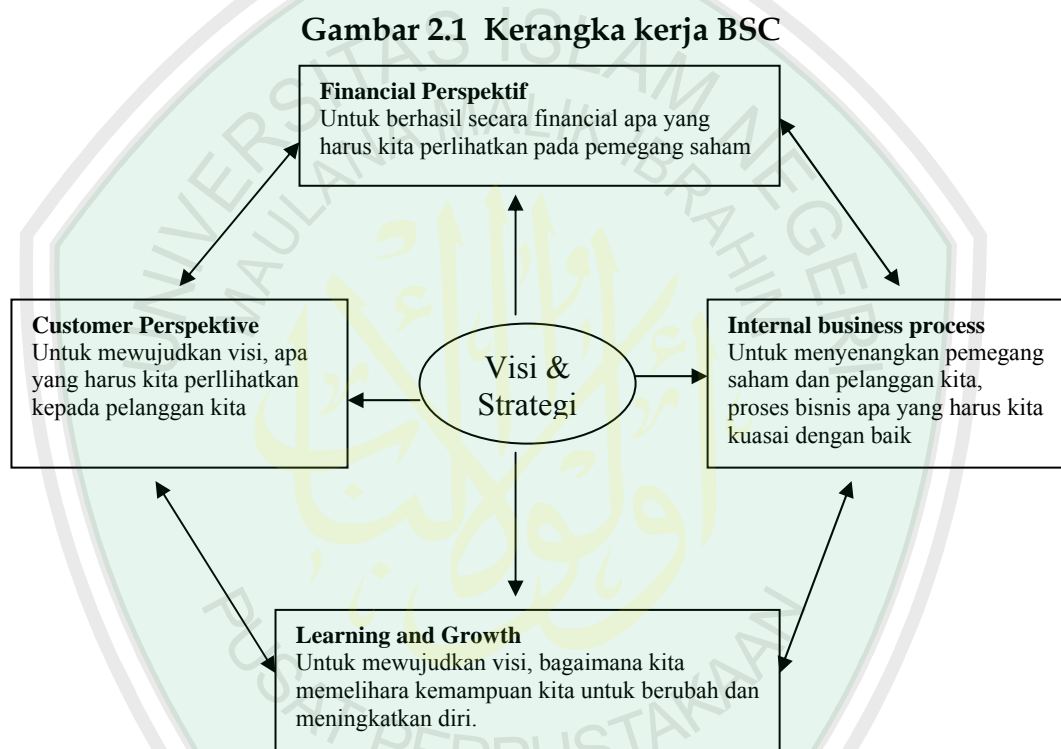
a) Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton yang berawal dari penelitian tentang "*measuring performance in the organization of the future*" selama satu tahun terhadap dua belas perusahaan di USA pada tahun 1990 yang disponsori oleh Nolan Norton Institute. (Kurnianto, 2006:35)

Balanced Scorecard merupakan metode penelitian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja

keuangan masa lampau dengan pemicu kinerja unit usaha di masa yang akan datang.

Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*, hal ini seperti yang tampak pada gambar berikut.



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:8)

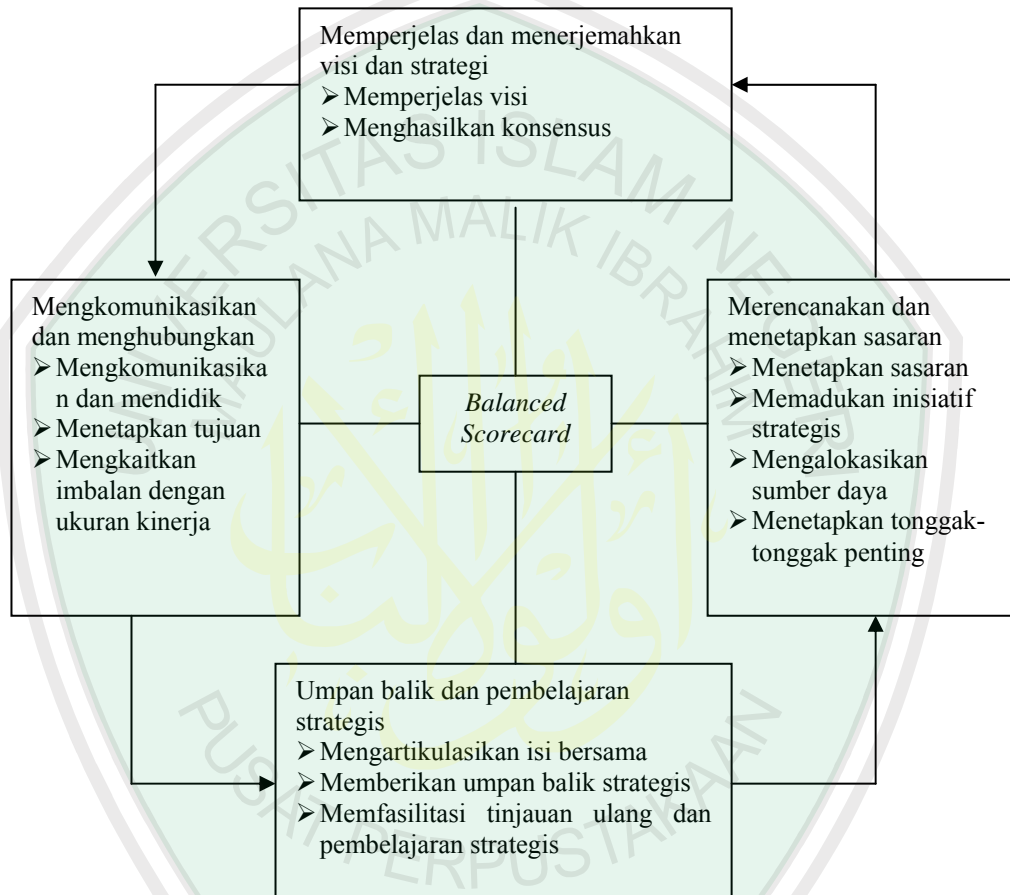
Sedangkan menurut Srimindarti (2004:56) konsep BSC memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkominasi antara tujuan strategic jangka panjang dengan peristiwa - peristiwa jangka pendek, yaitu:

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan
2. Komunikasi dan hubungan

3. Rencana bisnis
4. Umpan balik dan pembelajaran.

Keempat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.2
Proses kerangka kerja tindakan strategis BSC



Sumber : Srimindarti (2004:57)

b) Penyusunan Balanced Scorecard

Proses penyusunan *Balanced Scorecard* dimulai dengan menjabarkan strategi dari suatu unit usaha ke dalam tujuan strategi yang lebih spesifik oleh tim manajemen eksekutif senior. Tujuan keuangan perusahaan ditetapkan

dengan mempertimbangkan apakah perusahaan akan menekankan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. Menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan kinerja lebih baik lagi bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang ditetapkan.

Tanpa *Balanced Scorecard*, manajemen tidak memiliki prosedur untuk menerima umpan balik mengenai strategi yang ditetapkan dan menguji hipotesa yang menjadi strategi tersebut. Alat ukur *Balanced Scorecard* bagi manajemen dapat dipakai sebagai alat ukur memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.

Penyusunan *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara strategi perusahaan dengan pengukuran-pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan. Banyak kritik terhadap akuntansi manajemen tradisional yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja dalam akuntansi manajemen terlalu

menekankan pada pengukuran keuangan yang banyak dirasakan kekurangannya. Pada akhirnya dikembangkan metode pengukuran tambahan, yaitu pengukuran non keuangan. Namun, pada saat itu fokus utamanya hanyalah pada proses yang telah berjalan dan bagaimana meningkatkan kualitas dan memperbaiki proses tersebut.

c) Proses Pengukuran *Balanced Scorecard*

1. Elemen-elemen *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menekankan elemen-elemen sebagai berikut:

a) *Profitability Measures*

Merupakan pengukuran melalui data akuntansi yaitu laba operasi, hasil penjualan (*return on capital employe*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

b) *Customer Satisfaction Measures*

Merupakan pengukuran dengan memperhatikan kepuasan pelanggan yaitu produk yang bersih dan lama, harganya murah dan berkualitas tinggi serta pelayanan yang baik. Hal ini dilakukan agar

perusahaan mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen khususnya pelanggan.

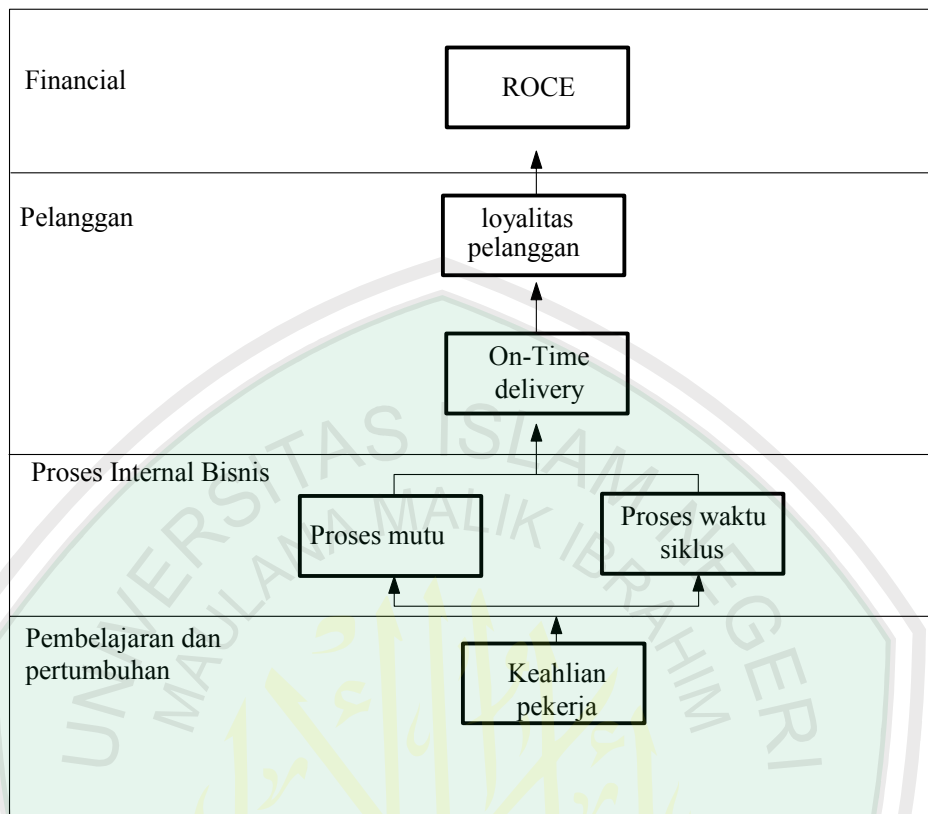
c) *Innovation Measures*

Produk yang ideal menurut pelanggan yaitu produk yang bermutu, dikirim tepat waktu, tanpa kerusakan, dan harga yang murah, akan selalu berkembang sehingga perusahaan harus selalu mengikuti pasar atau selangkah lebih maju dari kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan itu sendiri.

d) *Efficiency Quality and Times*

Bentuk pengukuran adalah tingkat efisiensi, kualitas dan waktu. Dalam menawarkan atau berproduksi perusahaan harus dapat mengintegrasikan seluruh bagian dengan efisiensi (dalam biaya), tetapi dengan hasil yang memiliki kualitas yang tinggi dan penyelesaian yang tepat waktu.

Dalam pemikiran yang mendasar *Balanced Scorecard* dijelaskan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.3 Pemikiran dasar BSC
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000:28)

ROCE (*Return On Capital Employee*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan, ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada, di mana loyalitas diantara para pelanggan. Dalam hal ini, loyalitas menjadi ukuran dari *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan. Loyalitas diperoleh jika perusahaan dapat mempertahankan ketepatan waktu dalam penyampaian pesanan, perusahaan harus mampu memperpendek siklus produk dengan meningkatkan

kualitas produknya melalui proses bisnis internal. Dalam hal ini, pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian para pekerja di lini operasi sangat diperlukan oleh perusahaan.

Balanced Scorecard memungkinkan manajer untuk melihat usahanya dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang, kemudian menyediakan jawaban atas keempat pertanyaan pokok dari perspektif keuangan, yaitu: Bagaimana pandangan para pemegang saham terhadap perusahaan? (perspektif keuangan), Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan), Apa yang harus diunggulkan oleh perusahaan? (perspektif proses bisnis internal), dan Apakah perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya di pasar dan menciptakan nilai yang berkesinambungan? (perspektif proses belajar dan berkembang).

2. Penekanan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan

dan pengukuran dari *Balanced Scorecard* bukan hanya menggabungkan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran lebih nyata. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja dimasa yang akan datang, Keseimbangan antara unsur obyektifitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur obyektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Untuk lebih jelasnya Kaplan dan Norton (2000:23), menguraikan keempat perspektif dari *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap mendapat perhatian khusus, karena ukuran keuangan merupakan sesuatu yang sangat penting dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan

oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

Hal ini juga dikarenakan pengitungan keuangan harus dilakukan setiap saat, baik kegiatannya secara tunai maupun tidak. Allah swt menegaskan dalam surat Al Baqarah ayat 282

يَأْتِيهَا كُتُبُهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنُمُ بِيَدَيْنِ إِلَى
أَجَلٍ مُّسَمًّى فَأَوْ لِيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا
يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ
وَلْيَمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ
مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا
أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِلْ وَلِيُهِ بِالْعَدْلِ
وَاسْتَشْهِدُوا شَهِدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا
رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ
تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا

يَأْبُ الشُّهَدَاءِ إِذَا مَا دُعُوا^ج وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ^{هـ}
صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ^ج ذَلِكَمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ^{هـ}
وَأَقْوَمُ لِلشَّهَدَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا^ط إِلَّا أَنْ تَكُونَ^ط
تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ^{هـ}
أَلَّا تَكْتُبُوهَا^ط وَأَشْهَدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ^ج وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ^{هـ}
وَلَا شَهِيدٌ^{هـ} وَإِنْ تَفَعَّلُوا^ج فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ^ط وَاتَّقُوا اللَّهَ^ط
وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ^ط وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ^{هـ}

Artinya :

"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas

waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu." (Al Baqarah : 282)

Ayat tersebut menunjukkan kewajiban bagi umat beriman untuk menulis setiap transaksi yang dilakukan dan masih belum tuntas. Tujuan perintah surat tersebut adalah untuk menjaga keadilan dan kebenaran. Artinya perintah tersebut ditekankan pada kepentingan pertanggung jawaban agar pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi itu tidak dirugikan, sehingga tidak menimbulkan konflik, dan untuk menciptakan transaksi yang adil maka diperlukan saksi. (Muhammad, 2000:6).

Weston dan Copeland (1992:237), membagi tiga alat ukur kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, yaitu: *Return on Investment (ROI)*, sebagai alat ukur kinerja yang mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang

dihasilkan dari investasi. *Profit Margin On Sales*, menunjukkan besarnya kemampuan perspektif dalam meraih laba bersih dari setiap penjualan. *Growth Rate In Sales*, mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode seelumnya. Dan penulis menambahkan satu rasio keuangan yaitu rasio likuiditas yang mana dari perhitungan rasio ini diharapkan dapat diketahui tentang kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek. (Darsono dan Ashari, 2005:51).

Pengukuran kinerja keuangan menurut Soetjipto (1997:21) mempunyai kelemahan yaitu ketidak mampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) dan kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus

bisnis, Kaplan dan Norton (2000:42) membedakan menjadi tiga tahap yaitu:

a) Tahap bertumbuh (*growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan.

b) Tahap bertahan (*sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi.

c) Tahap menuai (*harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

2. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen

pasar di mana perusahaan akan beroperasi, dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target dari segmen tersebut. Pengukuran yang digunakan adalah kepuasan konsumen, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. *Core measurement group*

Core measurement group mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

b. *Customer value proposition*

Customer value proposition disebut juga x kelompok penunjang karena terdiri dari tolok ukur driver. Menggambarkan performance driver yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Kepuasan pelanggan adalah tingkat di mana perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang mereka rasakan dibanding dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Adapun harapan dari pelanggan dibentuk dari pengalaman, pemberian dimasa lalu, komentar teman, serta janji dan informasi pemasar dan saingannya.

Adapun kepuasan pelanggan ini adalah sesuai dengan apa yang diharapkan dan dijanjikan oleh perusahaan dalam transaksi bisnis dengan berlaku jujur. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Al Qur'an surat Al Muthaffifiin ayat 1-6

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى
النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزِنُوا لَهُمْ
مُنْحَرُونَ ﴿٣﴾ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿٤﴾
لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥﴾ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ

Artinya :

1. Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang (1561)
2. (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi,
3. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.
4. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa Sesungguhnya mereka akan dibangkitkan,
5. Pada suatu hari yang besar,
6. (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?
[1561] yang dimaksud dengan orang-orang yang curang di sini ialah orang-orang yang curang dalam menakar dan menimbang.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dilarang berlaku curang bagi orang-orang yang berbisnis karena akhirnya nanti akan mendapat balasan yang lebih buruk dari yang dilakukannya.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam prespektif proses bisnis internal menjadi tiga macam (Secakusuma, 1997:8) yaitu:

a. Proses inovasi

Unit bisnis mencari kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan tersebut.

b. Proses operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini.

c. Proses pelayanan purna jual

Merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

Ada perbedaan yang mendasar dalam proses bisnis internal antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000:27), dalam pengukuran kinerja pendekatan tradisional hanya berusaha melihat pada proses bisnis internal yang ada pada saat itu, sedangkan *Balanced Scorecard* akan melihat pula proses bisnis internal yang baru sama sekali

sehingga perusahaan akan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan.

Selain itu, *Balanced Scorecard* memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dalam pendekatan tradisional, proses bisnis internal dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk jasa dan kemudian menciptakan nilai bagi pelanggan, pengiriman dan pelayanan produk dan jasa.

Dalam ajaran Islam ada istilah *amanah* yang berarti bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan *ihsan*. Hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam surat An Nisaa' ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا
حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ
نِعَمًا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An Nisaa’:58)

Maksud yang terkandung pada ayat tersebut adalah setiap orang diwajibkan untuk berlaku jujur dengan menyampaikan amanat sesuai dengan apa yang ada tidak dikurangi dan tidak berlebihan dalam memberikan informasi tentang apa yang diamanatkan, sehingga nantinya orang yang mendapat amanat atau berita tidak merasa ragu dan membatalkan akadnya.

Hal ini sesuai dengan pengertian khiyar yang menurut ulama fiqih *khiyar* adalah suatu keadaan yang menyebabkan aqid memiliki hak untuk memutuskan akadnya, yakni menjadikan atau membatalkannya jika khiyar tersebut berupa khiyar syarat, khiyar ‘aib atau khiyar ru’yah, atau hendaklah memilih diantara dua barang jika khiyar ta’yin. (Syafe’i, 2004 :103)

Pembahasan khiyar yang paling masyhur ada tiga yaitu: (Syafe'i, 2004 : 104)

a. *Khiyar syarat*, yaitu suatu keadaan yang membolehkan salah seorang yang akad atau masing-masing yang akad atau selain kedua pihak yang akad memiliki hak atas pembatalan atau penetapan akad selama waktu yang ditentukan. Biasanya waktu yang ditentukan adalah tiga hari.

Dalam pembahasan ini ada unsur khiyar masyru' yaitu khiyar yang ditetapkan batas waktunya dan khiyar rusak yaitu khiyar yang tidak jelas batasan waktunya, ulama Hanafiyah berpendapat bahwa jual beli tersebut fasid tetapi tidak batal. Jika syarat tersebut belum sampai tiga hari atau tidak bertambah dari tiga hari, atau memberikan penjelasan tentang masa khiyar, akad menjadi sah sebab telah hilang penyebab yang merusakkannya

b. *Khiyar majlis*, yaitu hak bagi semua pihak yang melakukan akad untuk membatalkan akad dan kedua pihak belum berpisah. Keduanya saling

memilih sehingga muncul kelaziman dalam akad.

- c. *Khiyar 'aib*, yaitu keadaan yang membolehkan salah seorang yang akad memiliki hak untuk membatalkan akad atau menjadikannya ketika ditemukan aib atau cacat dari salah satu yang dijadikan alat tukar-menukar yang tidak diketahui pemiliknya waktu akad. Dengan demikian, penyebab khiyar 'aib adalah adanya cacat dan barang yang dijual belikan atau harga kurang nilainya atau tidak sesuai dengan maksud atau orang dan yang akad tidak meneliti kecacatannya ketika akad.

4. Perspektif proses belajar dan berkembang

Dalam perspektif proses belajar dan berkembang terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan. Menurut Mirza (1997:11) faktor-faktor tersebut adalah kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan, dan perlu juga adanya pensejajaran yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Suatu organisasi yang ideal dan memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus yang hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Hal tersebut diatas berhubungan dengan pelaksanaan suatu system yang konsisten sehingga nantinya akan melahirkan sebuah tatanan yang rapi dan akan mendapatkan hasil yang lebih dari yang di kerjakan. Ini sesuai dengan firman Allah dalam surat An Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ
بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya :

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan.” (An Nahl : 97)

[839] Ditekankan dalam ayat Ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

Ayat tersebut memiliki makna bahwa jika sebuah sistem dilaksanakan dengan iman dan amal saleh maka niscaya Allah akan membalasnya dengan yang lebih baik.

Berkaitan dengan kebutuhan pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu tingkat kepuasan pekerja, retensi dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan customer services. Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh akibat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

Menurut At Tariqi (2004 : 171) seorang muslim harus memilih pekerjaan yang sesuai dengan dirinya atau pekerjaan yang dapat ditunaikan sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya. Seseorang

yang tidak mampu mengerjakan suatu pekerjaan tertentu atau ia tidak memiliki kemungkinan untuk melaksanakannya hendaknya ia memaksakan untuk menekuni profesi itu. Kapasitas dan kemampuan seseorang menjadi sebab suatu profesionalitas. Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an Surat Al Qashas : 26

قَالَتْ إِحَدُهُمَا أَتَيْتَنِي بِإِجْرٍ خَيْرٍ مِّنْ
أَسْتَجِرَّتْ أَلْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya :

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya". (Al Qashas:26)

Ayat tersebut menerangkan bahwa pekerja yang profesionalitasnya tinggi akan mendapatkan prioritas. Selain itu seorang pekerja hendaknya mengetahui kebutuhan kerja dan trend yang sedang berkembang agar dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik, senang dan ikhlas dalam melakukan pekerjaannya. Dalam suatu riwayat dari Khalib menyatakan bahwa Rasulullah SAW bersabda.

Artinya:

“Sesungguhnya Allah mencintai jika salah satu di antara kamu bekerja sesuai dengan kapasitasnya”.

Profesionalitas pekerjaan dan ikhlas dalam suatu pekerjaan ditujukan agar terjadi kemanfaatan dalam pekerjaan. Seorang pekerja tidak oleh hanya bertujuan untuk kehidupan saja, sebagaimana ia juga tidak boleh hanya bekerja demi gaji yang diterimanya, namun ia harus bersifat professional sesuai dengan keahlian yang diperlukan dan keutuhan kerja yang ada.

3) Pentingnya Balanced Scorecard

Memasuki era informasi, peran akuntansi manajemen dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi perusahaan. Pengambilan keputusan strategik membutuhkan informasi yang sangat bervariasi. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu peralatan baru dalam akuntansi manajemen strategik. Penyusunan *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan antara strategi perusahaan dengan pengukuran-pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard*

memberikan sarana tambahan bagi perusahaan untuk tetap memiliki keunggulan bersaing di masa mendatang.

Allah swt. juga menegaskan dalam al Qur' an surat An Nahl ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ يَعْمَلُونَ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا



Artinya :

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (An Nahl : 97)

Maksud dari ayat di atas adalah bahwa siapa saja yang mengerjakan amal saleh dalam keadaan beriman maka ia akan mendapat balasan yang lebih baik, hal ini sebagaimana jika suatu perusahaan atau organisasi bekerja sesuai atau bahkan lebih baik dari sebelumnya maka akan memperoleh hasil yang lebih baik.

Melihat kenyataan di atas, maka *Balanced Scorecard* dibutuhkan perusahaan sebagai suatu sistem pengukuran yang akan menghubungkan antara perbaikan dibidang operasional dengan kinerja keuangan perusahaan. Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk

mengimplementasikan secara baik strategik unit bisnis yang ada. Balanced Scorecard berusaha untuk mencapai kinerja bisnis yang baik dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk pencapaian tujuan organisasi.

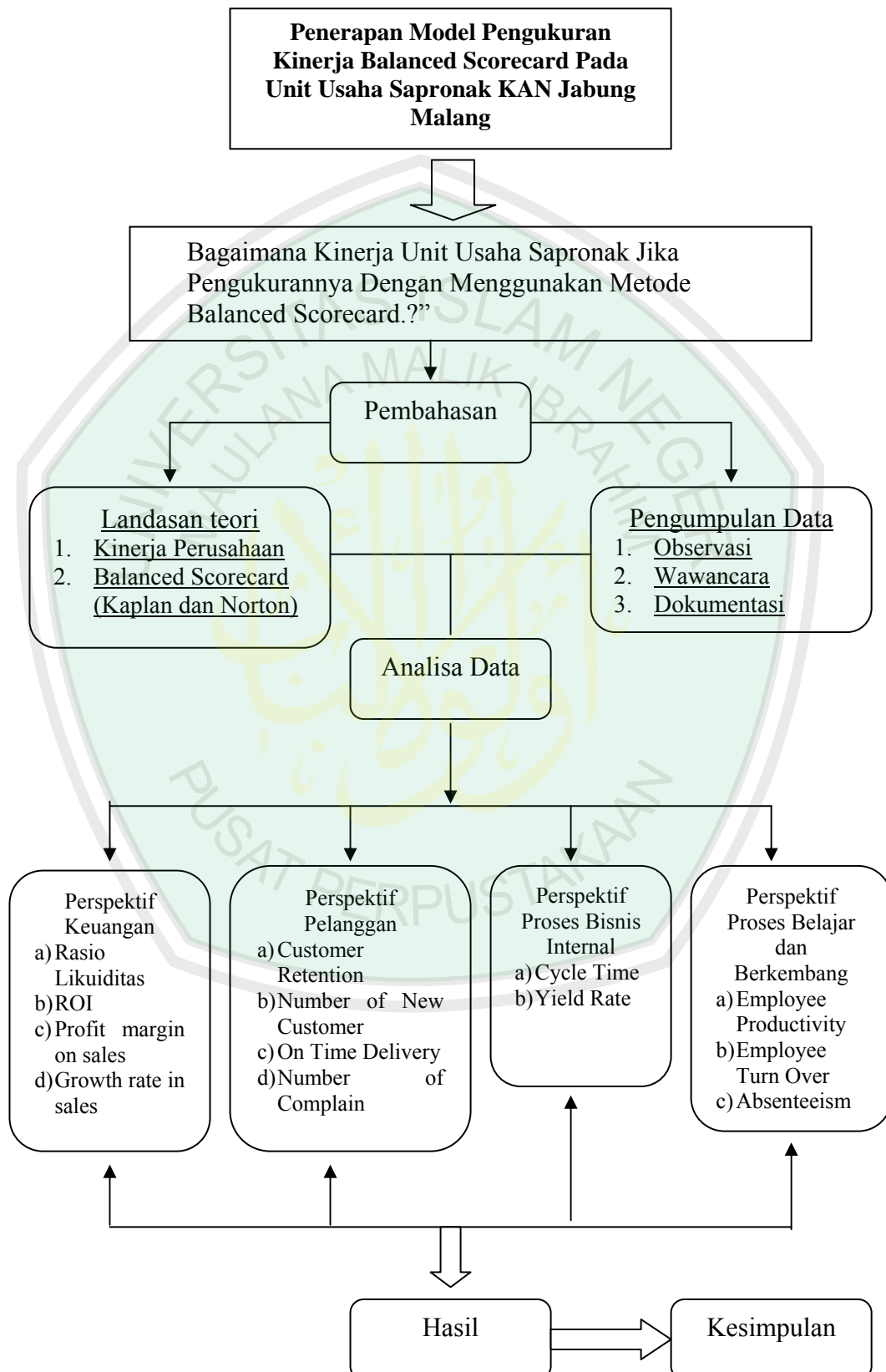
Manfaat dari adanya *Balanced Scorecard* menurut Jenő (1997:113) adalah:

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata tetapi juga sejumlah ukuran yang dikaitkan dengan pelanggan, bisnis internal, karyawan untuk mencapai profit jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam satu laporan manajemen yang lengkap.
3. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh, sehingga perbaikan disatu aspek tidak merugikan aspek yang lain dalam suatu perusahaan.
4. *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara strategi perusahaan dengan pengukuran-pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan.
5. *Balanced Scorecard* dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan bagi manajemen dan

apabila dibutuhkan membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.



4) Kerangka Berfikir



BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Unit Usaha Sapi Perah Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung yang beralamat di Jl. Suropati No. 4 - 6 Kemantren Jabung Malang.

B. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitiannya adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Singarimbun (1995:4) penelitian kualitatif yaitu menjelaskan atau mengungkapkan fenomena-fenomena yang terjadi dengan jalan melakukan pengukuran yang cermat dan sistematis dengan cara menafsirkan data yang ada.

Menurut Moleong (2005:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Sedangkan menurut Kuncoro (2003:8) penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian.

C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder.

1. Perspektif keuangan dan pelanggan:

Yaitu: laporan keuangan, laporan penjualan, jumlah pelanggan, jumlah komplain, total order, dan total pengiriman.

2. Perspektif proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang:

Yaitu: laporan produksi, total pekerja, jumlah absensi, dan jumlah hari kerja.

D. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yaitu:

1) Observasi

Dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti yaitu proses produksi dan hasil produksi.

2) Interview

Wawancara merupakan suatu cara pengumpulan data dengan sebuah dialog yang dilakukan oleh peneliti langsung kepada informan atau pihak yang berkompeten dalam suatu permasalahan

3) Dokumentasi

Dengan mencatat data arsip perusahaan yang meliputi neraca, laporan laba rugi, data penjualan, data produksi (Arikunto, 2002: 144). Dokumentasi disini meliputi laporan keuangan, laporan

penjualan, jumlah pelanggan, jumlah komplain, total order, total pengiriman, laporan produksi, total pekerja, jumlah absensi, dan jumlah hari kerja.

E. Teknik Analisa Data

Variabel penelitian mencakup empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang meliputi:

1. Perspektif keuangan

a) Rasio likuiditas. Adalah rasio yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek. Pengukuran yang digunakan antara lain:

➤ Rasio lancar (*current ratio*), yaitu kemampuan aktiva lancar perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar yang dimiliki, rumusnya

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

➤ Quick test ratio (QTR), yaitu kemampuan aktiva lancar minus persediaan untuk membayar kewajiban lancar, rumus yang digunakan :

$$QTR = \frac{\text{Kas} + \text{Invest Jk Pendek} + \text{Piutang Dagang Bersih}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

➤ *Net working capital* (NWC), atau modal kerja bersih, rumusnya

$$NWC = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

- *Defensive Interval Ratio (DIR)*, berguna untuk mengetahui keberlangsungan perusahaan dalam melakukan operasi tanpa adanya arus kas dari pihak eksternal, rumusnya

$$DIR = \frac{\text{Kas} + \text{Invest Jk Pendek} + \text{Piutang Dagang Bersih}}{(\text{HPP} + \text{Biaya Adm \& Penj} + \text{Bia Lain - lain} - \text{Bia Depr}) / 365}$$

b) *Return On Investment (ROI)*

ROI adalah suatu ukuran kinerja dalam perspektif keuangan yang menunjukkan tingkat pengembalian investasi yang dilakukan perusahaan. Pengukurannya menggunakan:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}}$$

c) *Profit Margin On Sales*

Menunjukkan besarnya kemampuan perusahaan dalam meraih laba bersih dari setiap rupiah penjualan. Pengukurannya menggunakan:

$$\text{Profit Margin On Sales} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$$

d) *Growth Rate In Sales*

Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjumlahan dari periode sebelumnya.

2. Perspektif pelanggan

a). *Customer retention*

Merupakan salah satu indikator dalam perspektif pelanggan yang mengukur seberapa besar perusahaan mempertahankan para pelanggan lama.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total order}} \times 100\%$$

b). *Number of New Customer*

Merupakan salah satu indikator yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Indikatornya dengan melihat jumlah pelanggan baru yang diperoleh setiap bulan.

c). *On Time Delivery*

Merupakan satu ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditentukan sebelumnya.

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{Pengiriman tepat waktu}}{\text{Total pengiriman}} \times 100\%$$

d). *Number of Complain*

Merupakan salah satu ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan.

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah komplain}}{\text{Total order}} \times 100\%$$

3. Perspektif proses bisnis internal

a). *Cycle Time*

Merupakan salah satu ukuran kinerja untuk siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan produk. *Cycle time* diukur dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu pengiriman} + \text{waktu proses} + \text{waktu inspeksi} + \text{waktu penyimpanan}}$$

b). *Yield Rate*

Merupakan salah satu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada.

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Actual capacity}}{\text{Maximum capacity}} \times 100$$

4. Perspektif proses belajar dan berkembang

a). *Employee Productivity*

Merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur produktivitas para karyawan.

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Total unit produksi}}{\text{Total jam kerja}}$$

b). *Employee Turn Over*

Merupakan suatu ukuran kinerja untuk mengukur tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun.

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\text{Total pekerja yang keluar dalam setahun}}{\text{Total pekerja}}$$

c). *Absenteeism*

Merupakan salah satu ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya absensi ketidakhadiran karyawan.

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah absensi}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Singkat KAN Jabung

Koperasi ini berdiri sebagai amalgamasi dari BUUD JABUNG menjadi KOPERASI UNIT DESA JABUNG (KUD JABUNG), pada tanggal 28 Februari 1980. Dengan keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta tidak adanya sebuah visi yang jelas, maka keberadaan KUD JABUNG belum bisa dirasakan manfaatnya oleh anggota dan masyarakat. Beberapa kali pergantian kepemimpinan dan manajemen, tapi belum mampu menghasilkan sebuah perbaikan yang sangat berarti. Bahkan terjadi *mis manajemen* yang sangat berkepanjangan sampai mencapai klimaksnya pada tahun 1984, dimana KUD JABUNG pada waktu itu sudah tidak mampu lagi membayar kewajiban-kewajibannya kepada anggota dan bank. Hutang yang banyak serta tunggakan kredit yang tidak mampu dibayar, mewarnai kondisi KUD JABUNG waktu itu.

Pada tahun 1985 dengan adanya manajemen baru walaupun dengan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang terbatas, KUD JABUNG mulai berbenah diri dan mulai bangun dari keterpurukan. Dimulai dengan upaya membangun kembali kepercayaan anggota, manajemen baru tidak segan-segan datang

dari rumah kerumah untuk menyakinkan anggota. Begitu juga kewajiban-kewajiban dan tunggakan kredit kepada bank disusun kembali tahapan pembayarannya secara realistis sesuai dengan kemampuan yang ada. Unit tebu rakyat, yaitu satu-satunya usaha yang bisa dibangun kembali, sekuat tenaga diperdayakan kepada pengurus dan dari pihak manajemen, didukung pula oleh segelintir karyawan serta para petani tebu, kepercayaan dari pihak perbankan, pabrik gula, pemerintah serta anggota mulai tumbuh kembali dengan seiring jalan. Momentum ini tidak disia-siakan oleh pihak manajemen untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan, agar KUD JABUNG bisa terus berkembang dan dirasakan manfaatnya oleh banyak anggota. Untuk itulah pada tahun 1989 akhir, KUD JABUNG mulai mengembangkan usaha sapi perah, yang kemudian disusul dengan usaha simpan pinjam dan pertokoan yang juga sama-sama dalam proses perintisan.

Dengan perkembangan yang telah dicapai tersebut KUD JABUNG sempat meraih penghargaan sebagai KUD terbaik tingkat nasional pada tahun 1997. Pada tahun 1998, KUD JABUNG berubah menjadi sebuah Koperasi Agro Niaga Jabung atau lebih dikenal dengan nama KAN JABUNG, setelah melalui proses penggodokan dengan anggota dan para tokoh masyarakat setempat. Kembali kejati diri koperasi dengan menata kembali

penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi menjadi landasan utama pengembangan KAN JABUNG pada tahap berikutnya.

Perbaikan dan pengembangan yang terus menerus (*continious improvement and development*), menjadi tekad yang dipegang teguh oleh pengurus, manajemen, dan pengawas. Pada tahun 2001 upaya ini secara terencana gencar dilakukan, mulai dari perubahanm dibidang organisai, yaitu perubahan AD/ART, struktur organisai, revitalisasai tupoksi pengurus, heregistrasi anggota sampai pada pembenahan organisasi kelompok anggota. Di bidang manajemen juga dilakukan sebuah perubahan-perubahan, yaitu menata kembali desain bisnisnya. Untuk keberhasilan upaya ini KAN JABUNG tidak segan-segan bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing. Sesuai dengan AD/ART yang baru, wilayah kerja KAN JABUNG meliputi wilayah Republik Indonesia, sedangkan wilayah keanggotaan meliputi wilayah Malang.

➤ **VISI KAN JABUNG**

Menjadikan koperasi agri bisnis yang kompetitif dalam mengembangkan kualitas hidup anggota dan masyarakat berdasarkan nilai-nilai koperasi

➤ **MISI KAN JABUNG**

1. Meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dalam arti ekonomi, dan budaya dengan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar atas semua kegiatannya.
2. Melakukan perbaikan dan engembangan secara terus menerus terhadap sumber daya manusia dan manajemen sistem menuju terbentuknya budaya organisasi beretika, guna meningkatkan benefit dan produktifitas

➤ **TEKAD KAN JABUNG**

Tumbuh dan berkembang bersama anggota menuju hari esok yang lebih baik

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung terletak di Jl. Suropati No. 4-6. Kemantren Jabung Malang 65155 Telp. (0341) 791227 (Hunting) 791228, 791344, Fax. (0341) 7931000, E-mail : agroniagacoop@wasantara.net.id.Kanjabung@yahoo.com.

3. Bentuk Badan Hukum Perusahaan/Legalitas

Suatu lembaga usaha yang bergerak dalam lingkungan pemberdayaan ekonomi rakyat KAN Jabung telah dilengkapi dengan perjanjian yang dipenuhi, yaitu :

1. Badan Hukum Nomor : 4427/BH/1980
2. SIUP : 123/10-25/PPM/XII/90
3. TDUP : 13242600028
4. NPWP : 01.426.021.623.000
5. PKP : 623.023.140295
6. TDP : 13252600028

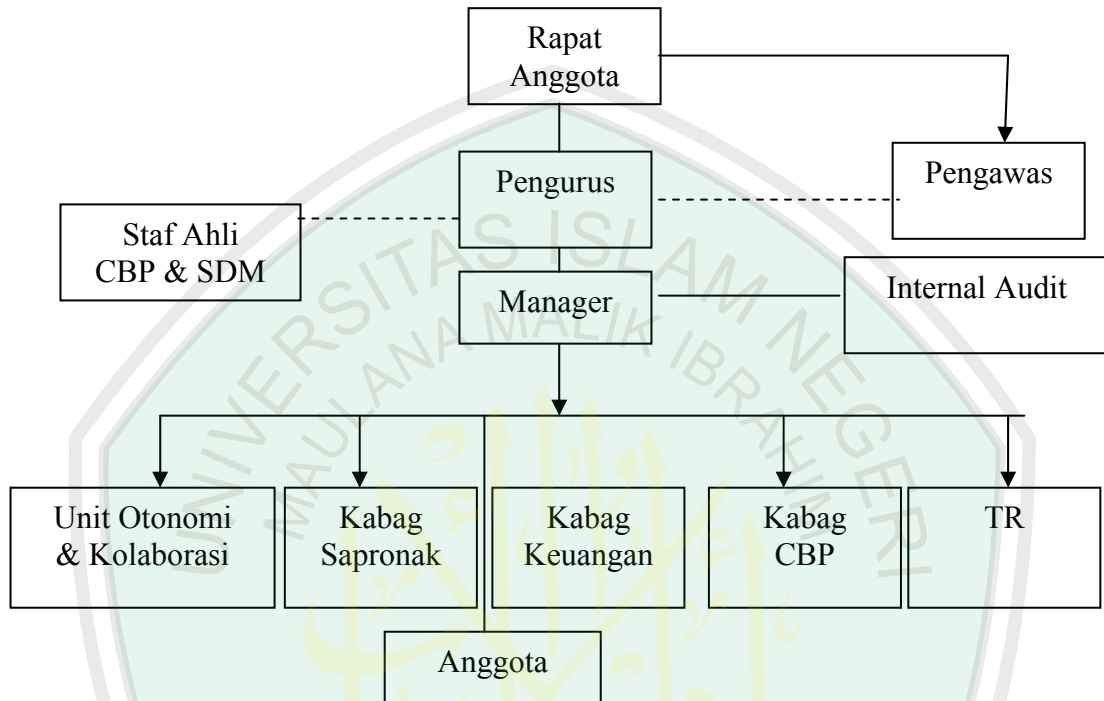
4. Struktur Organisasi KAN Jabung.

Demi kelancaran aktivitas koperasi dalam rangka mencapai tujuannya maka diperlukan adanya sebuah struktur organisasi yang digunakan sebagai sarana untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian sehingga memperlancar pelaksanaan tugas.

Struktur organisasi KAN Jabung berbentuk lini dan staff. Dengan bentuk struktur organisasi seperti ini, akan dapat dikoordinasikan suatu hubungan kerja yang baik. Pimpinan dapat memberikan wewenang kepada pegawainya yang masing-masing membawahi staff sendiri-sendiri sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi KAN Jabung dapat dilihat pada gambar

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KAN Jabung Malang



Sumber: Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung

Susunan Pengurus Dan Pengawas Tahun 2007-2009

Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung

Jl. Suropati No. 4-6 Kemantren Jabung Malang Jawa Timur

Pengurus

Ketua I : Wahyu, SH

Ketua II : Suwendi, S.P

Ketua III : Yulistiana

Sekretaris : Santoso

Bendahara : Samsul Bachri

Pengawas

Koordinator : H. Zainal Fanani

Anggota : Sutrisno Nugraho

Anggota : Mishari

Manager : Drs. Ec. A. Ali Suhadi

Job Deskripsi

Suatu organisasi yang baik harus tegas dan jelas menggambarkan suatu pertanggung jawaban atas pekerjaan, wewenang, peranan dan batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap karyawan dalam setiap susunan organisasi. Sesuai dengan Undang-Undang No. 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian, Bab VIII pasal 19 yang menyebutkan bahwa alat perlengkapan organisasi koperasi terdiri dari :

1. Rapat Anggota
2. Pengurus
3. Dewan pengawas

Job deskripsi dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan lembaga tertinggi dalam koperasi. Melalui rapat anggota dapat ditetapkan hal-hal mendasar yang menyangkut kehidupan perkoperasian dan diketahui sejauh

mana tanggung jawab yang telah dibebankan pengurus dan pengawas yang telah dijalankan.

Tugas dan tanggung jawab (Rapat Anggota) sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 23 menetapkan :

1. Anggaran Dasar.
2. Kebijakan umum dibidang koperasi, manajemen dan usaha koperasi.
3. Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas.
4. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan.
5. Pengesahan pertanggung jawaban pengurus dan pelaksana tugas.
6. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).
7. Penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

B. Pengurus

Pengurus ini terdiri dari Ketua I, Ketua II, Ketua III, Sekretaris dan Bendahara.

1. Ketua I bertugas :
 - a. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas anggota pengurus dan manager.

- b. Melaksanakan pengendalian organisasi dan usaha berdasarkan peraturan yang berlaku.
- c. Memimpin rapat-rapat.
- d. Menandatangani surat keputusan, surat perjanjian, surat keluar dan surat-surat lain beserta sekretaris.
- e. Mendisposisi surat masuk.
- f. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha sapi perah dan sapronak (CBP).

2. Ketua II bertugas.

- a. Mengembangkan organisasi koperasi.
- b. Memperkuat kelembagaan.
- c. Membentuk dan membina kelompok organisasi anggota.
- d. Mengkoordinasikan terwujudnya buku simpanan anggota dan kartu tanda anggota.
- e. Menandatangani surat-surat yang bersifat dan kebutuhannya perlu ditanda-tangani.
- f. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha tebu rakyat (TR) dan saprotan.
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

3. Ketua III bertugas :

- a. Meningkatkan sumber daya manusia (SDM).
- b. Menginventarisir pelatihan-pelatihan yang diperlukan baik bagi anggota, pengurus, karyawan, dan pengawas.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan atau penyuluhan dengan pihak- pihak terkait.
- d. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditanda tangani.
- e. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap Unit Usaha Swalayan.
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi

4. Sekertaris :

- a. Mendampingi ketua dalam kegiatan rapat-rapat dan mencatat seluruh hasil keputusannya dalam buku notulen rapat dan berita acara rapat apabila diperlukan.
- b. Membina rumah tangga kantor.
- c. Mempersiapkan bahan-bahan rapat pengurus, rapat anggota, atau rapat dengan pihak lain.
- d. Melaksanakan surat-menyurat baik kedalam maupun keluar koperasi.

- e. Menghimpun arsip surat keluar/masuk dan segala dokumen, stempel serta buku-buku organisasi untuk dipelihara dengan tertib dan teratur.
- f. Bersama ketua menandatangani surat-surat.
- g. Melakukan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap Unit Usaha simpan pinjam.
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

5. Bendahara bertugas :

- a. Merencanakan anggaran belanja koperasi bersama manager/kepala bagian keuangan.
- b. Bersama-sama ketua dan manager menggali permodalan koperasi.
- c. Mengendalikan keuangan/anggaran koperasi dan menyesuaikan dengan rencana anggaran pada tahun berjalan.
- d. Bersama-sama ketua dan manager menanda tangani laporan keuangan dan semua bukti-bukti pengeluaran kas diatas batas kewenangan manager.
- e. Membina dan mengawasi penyelelenggaran administrasi keuangan koperasi.
- f. Mengkoordinri penagihan utang piutang koperasi.

g. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha angkutan.

h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

C. Badan Pengawas

Tugas pokok Pengawas :

1. Koordinator pengawas bertugas dalam bidang keuangan yang meliputi :

- Mengkoordinir seluruh kegiatan kepengawasan
- Memeriksa keuangan
- Pemeriksaan terhadap bukti-bukti keuangan
- Pemeriksaan laporan keuangan yang dibuat oleh pengurus

2. Anggota pengawas I bertugas dalam bidang organisasi yang meliputi :

- Memeriksa kegiatan koperasi dan keadaan administrasi
- Melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap kebijakan yang diambil
- Melakukan pengawasan terhadap hak dan kewajiban anggota

3. Anggota pengawas II bertugas dalam bidang usaha dan permodalan yang meliputi :

- Memeriksa kegiatan usaha
- Mengadakan pemeriksaan dan pelaksanaan semua simpanan anggota dan nasabah
- Mengadakan pengawasan dan pemeriksaan terhadap modal penyetoran yang dimiliki.

D. Manager

Tugas pokok manager adalah :

1. Membangun dan menjalankan visi, misi, strategi, filosofi dan nilai-nilai koperasi.
2. Membuat agenda fungsi manajerial dalam jangka pendek (0-12 bulan) jangka menengah (1-15 tahun) dan jangka panjang (5-20 tahun).
3. Merencanakan SDM dan penempatannya sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal.
4. Menyediakan fakta, data dan gambaran yang dapat membantu kelancaran kerja karyawan dalam pelaksanaan strategi, kebijakan, prosedur dan setandar.
5. Komitmen terhadap manajemen kualitas dan perbaikan terus menerus agar dapat memuaskan pelanggan.

6. Melaksanakan efisiensi, efektifitas dan kualitas operasional yang meliputi biaya, kualitas karyawan, keuntungan dan hubungan dengan koperasi
7. Membangun jaringan dengan pihak internal dan eksternal
8. Menyusun standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan untuk menjamin bahwa koperasi (manajemen) berupaya melaksanakan perencanaan yang telah dibuat.

5. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha KAN Jabung

Sesuai dengan visi dari pada KAN Jabung yaitu menjadi Koperasi Agribisnis yang kompetitif, maka pengembangan usaha tetap pada sektor agri namun demikian tidak menutup kemungkinan pengembangan ke sektor lainnya sepanjang bertujuan untuk memperkuat dan menunjang pertumbuhan sektor agri bisnisnya. Hal ini disebabkan karena sebagian besar anggota berusaha dibidang agri, yaitu unit usaha sapi perah dan unit usaha tebu rakyat.

➤ Profil Usaha KAN Jabung

1. Usaha Inti (Usaha Sapi Perah)

Usaha ini merupakan usaha yang terkait langsung dengan sebagian besar anggota KAN Jabung. Oleh karena itu wajar jika usaha ini dijadikan *Core business* (usaha inti). Di dukung oleh 1100 orang peternak yang tersebar

dikecamatan Jabung dan sekitarnya, baru mampu menghasilkan 15.000 liter susu per hari. Meskipun baru sekecil itu tapi telah mampu membangkitkan perekonomian wilayah ini. Dari potensi wilayah yang ada, usaha ini masih bisa dikembangkan hingga tiga kali lipat kondisi sekarang.

Didukung dengan sarana pendinginan yang tersebar di sentra produksi susu, kualitas susu KAN Jabung kategori cukup bagus, dengan TS rata-rata 12,40 dan TPC rata-rata dibawah satu juta. Kemudian pada tahun 2005 yang lalu KAN Jabung memperoleh penghargaan dari PT. NESTLE INDONESIA sebagai koerasi pemasok Nestle terbaik dengan kategori "*The Best Overall Performance of Fresh Milk Supplier*" dan berhadiah uang tunai sepuluh juta rupiah, setelah sebelumnya sempat meraih predikat "*The Best total solit and Second best plate cound*" tahun 1999. Untuk memperluas pasar saat ini KAN Jabung juga bekerja sama dengan Industri Pengolahan Susu (IPS) lainnya.

2. Usaha Penunjang

Guna memperkuat usaha inti serta memenuhi kebutuhan anggota, maka KAN Jabung membuka usaha-usaha penunjang. Selain untuk memenuhi kebutuhan anggota, usaha penunjang ini juga dimaksudkan untuk

membiayai *overhead cost* koperasi agar tidak terlalu membebani anggota.

Usaha-usaha ini terbagi menjadi dua yaitu :Usaha penunjang langsung dan usaha penunjang tidak langsung.

a. Usaha penunjang langsung

Yaitu usaha yang berfungsi sebagai penunjang langsung terhadap usaha inti, yaitu :

1. Unit usaha sapronak

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pakan ternak dan sarana ternak yang lain, peran unit usaha ini tahun 2007 mampu memasok kurang lebih enam ratus ton konsentrat tiap bulan, dari tahun sebelumnya yang hanya mampu menghasilkan 400 ton konsentrat, baik untuk peternak KAN Jabung maupun Koperasi mitra kerja. Hal ini dikarenakan adanya penambahan mesin baru pada triwulan akhir 2007 yang mana kapasitas maksimum masing-masing mesinnya adalah 24 ton per hari. Unit ini juga berperan langsung dalam kelangsungan kebaikan hasil dari usaha inti karena kualitas konsentrat yang dimiliki berpengaruh terhadap susu yang dihasilkan oleh sapi.

2. Unit usaha angkutan

Unit usaha ini sangat dominan perannya dalam memperkuat usaha inti, mengingat kebutuhan transportasi susu dan lainnya ditopang oleh unit angkutan. Di samping itu unit usaha ini juga telah bekerja sama selama lebih dari sepuluh tahun dengan salah satu perusahaan akan ternak terbesar di Indonesia dengan mengerahkan enam armada. Hasil kerjasama ini mampu membantu overhead cost koperasi yang biasanya di bebankan kepada usaha inti. Dengan mengoperasikan enam armada, unit usaha ini mampu membentuk SHU sebesar 17,74%.

3. Unit usaha swalayan

Unit usaha swalayan ini termasuk penunjang langsung bagi usaha sapi perah, namun demikian unit ini bukan hanya melayani anggota, terbukti dari data yang ada volume usaha ini yang berasal dari anggota peternak hanya berkisar 40%, dan sisanya adalah berasal dari pasar umum.

4. Unit usaha simpan pinjam

Unit usaha ini memiliki peran penting dalam menunjang secara langsung usaha inti. Kebutuhan

dana bagi peternak untuk pembelian sapi, perbaikan kandang, serta lahan rumput dan juga kebutuhan konsumsi kerja sepenuhnya dilayani oleh unit ini. Disamping memberikan pinjaman kepada anggota, unit ini juga berperan menjembatani minat menabung dan menyimpan bagi anggota melalui produk Sigatra (Simpanan Keluarga Sejahtera), Sijaka (Simpana Berjangka Waktu), Si Tita (Simpanan Titian Cita-cita) serta Sutera (Simpanan Untuk Tebu Rakyat). Dan diupayakan kedepan Unit usaha Simpan Pinjam ini bisa menjadi Bank Koperasi KAN Jabung.

b. Usaha penunjang tak langsung

Yaitu usaha yang tidak secara langsung berhubungan dengan usaha inti, akan tetapi sisa hasil usaha yang diperoleh dipergunakan sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota di usaha inti antara lain adalah :

1. Unit usaha saprotan

Usaha ini bergerak dalam bidang produksi untuk pertanian, khususnya pupuk yang di butuhkan untuk tanaman tebu.

2. Unit usaha tebu rakyat

Secara historis usaha ini mempunyai peran penting dalam proses kebangkitan koperasi ini setelah mengalami keterpurukan pada tahun 1984 dan sempat menjadi unit usaha yang dominan (usaha inti) sampai tahun 1990 kemudian secara bertahap digeser oleh unit sapi perah. Sampai saat ini unit usaha tebu rakyat tetap eksis dengan volume usaha pertahunnya mencapai Rp. 1.706.283.266,00. Adapun peran KAN Jabung dalam hal ini adalah pemberian kredit budidaya tanaman, sarana produksi pertanian dan koordinasi pemasaran hasil produksinya setelah diproses di pabrik gula, dengan melibatkan anggota sebanyak 225 orang dan area tanaman tebu seluas +- 1.000 hektar.

3. Unit usaha toko material bangunan

Usaha ini bergerak dalam bidang perdagangan material atau bahan-bahan yang dibutuhkan untuk bangunan.

4. Unit kolaborasi

Usaha ini adalah usaha kerjasama antara koperasi dengan pihak lainnya yaitu : Stasiun Pompa Bahan

Bakar (pom bensin), Bank Perkreditan Rakyat dan Diklat (*Training Centre*). Usaha-usaha tersebut menyumbangkan SHU yang sangat penting untuk menyangga beban operasional KAN Jabung. Sehingga beban kepada anggota bisa jauh lebih baik.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Tolok ukur yang dipergunakan pada perspektif keuangan, bergantung pada posisi perusahaan dalam daur hidup bisnis. Daur hidup bisnis tersebut membagi tiga tahap, yaitu tahap *growth*, *sustain*, dan *harvest*, berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Unit Usaha Sapronak KAN Jabung. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan disesuaikan dengan keadaan perusahaan, masing-masing indikator yang dipergunakan sebagai berikut:

e) Rasio likuiditas.

Rasio likuiditas adalah rasio yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek (Darsono dan Ashari, 2005:51). Berdasarkan data pada Unit Sapronak KAN Jabung hasil perhitungan Rasio Likuiditas sebagai berikut :

- Rasio lancar (*current ratio*), yaitu kemampuan aktiva lancar perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek

dengan aktiva lancar yang dimiliki, standar dari *current rasio* adalah 200%, rumusnya

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

o Tahun 2005 : $\frac{6.555.754.125}{2.565.784.216} = 2,55$

o Tahun 2006 : $\frac{6.885.150.200}{2.758.412.255} = 2,49$

o Tahun 2007 : $\frac{7.917.294.143}{3.903.315.176} = 2,03$

**Tabel 4.1. Hasil Current Ratio (CR)
Unit Saproak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007**

Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	Current Ratio
2005	6.555.754.125	2.565.784.216	2,55
2006	6.885.150.200	2.758.412.225	2,49
2007	7.917.294.143	3.903.315.176	2,03

Sumber : data diolah

Dari hasil perhitungan, dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Pada tahun 2005 *Current Ratio* sebesar 2,55 atau 255%, ini berarti bahwa untuk setiap satu rupiah kewajiban dijamin dengan 2,55 rupiah aktiva lancar.

Untuk tahun 2006 *Current Ratio* mengalami penurunan sebesar 2,49 atau 249%, ini dapat diartikan bahwa setiap satu rupiah kewajiban dijamin dengan 2,49 rupiah aktiva lancar.

Begitu juga yang terjadi pada tahun 2007 yang *Current Rationya* mengalami penurunan yaitu sebesar 2,03 atau 203%

yang dapat diartikan bahwa setiap satu rupiah kewajiban lancar dijamin dengan 2,03 rupiah aktiva lancar.

Hal ini berarti bahwa aktiva lancar digunakan telah sesuai dengan kebutuhan, dapat dilihat dari hasil diatas dari tahun ke tahun yang mengalami penurunan. *Current Ratio* (CR) yang besar menunjukkan bahwa pengelolaan aktiva lancar kurang baik karena masih banyak aktiva yang menganggur. Ini berbeda dengan yang terjadi di Sapronek yang *Current Rationya* sedikit dan selalu mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa kerja aktivanya cukup baik dengan sedikitnya aktiva yang menganggur dan oleh karena hasil perhitungannya melebihi standar yaitu 200%, jadi bisa dikatakan kinerja *current rasionya* baik.

- *Quick test ratio* (QTR), yaitu kemampuan aktiva lancar minus persediaan untuk membayar kewajiban lancar, standar yang dipakai sebesar 100%, rumus yang digunakan :

$$QTR = \frac{Kas + Invest Jk Pendek + Piutang Dagang Bersih}{Kewajiban Lancar}$$

o Tahun 2005 : $\frac{1.135.639.070 + 3.612.118.250}{2.565.784.216} = 1,85$

o Tahun 2006 : $\frac{2.102.364.580 + 3.844.571.046}{2.758.412.255} = 2,15$

o Tahun 2007 : $\frac{2.630.214.996 + 4.940.369.723}{3.903.315.176} = 1,94$

**Tabel 4.2. Hasil Quick Test Ratio (QTR)
Unit Sapronak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007**

Tahun	KAS	Piutang Dagang	Kewajiban Lancar	QTR
2005	1.135.639.070	3.612.118.250	2.565.784.216	1,85
2006	2.102.364.580	3.884.571.046	2.758.412.225	2,15
2007	2.630.214.996	4.940.369.723	3.903.315.176	1,94

Sumber : data diolah

Quick Ratio (QR) mengukur kemampuan aktiva lancar minus persediaan untuk membayar kewajiban lancar. Dari hasil perhitungan diperoleh *Quick Ratio* untuk tahun 2005 sebesar 1,85 atau 185% yang dapat diartikan bahwa setiap satu rupiah hutang dijamin dengan 1,85 aktiva yang cepat diuangkan. Dan pada tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 2,15 atau 215% yang berarti setiap rupiah hutang dijamin dengan 2,15 aktiva yang cepat diuangkan, begitu juga yang terjadi pada tahun 2007 yang mengalami penurunan yaitu sebesar 1,94 atau 194% yang berarti bahwa setiap satu rupiah hutang dijamin dengan 1,94 aktiva yang cepat diuangkan.

Quick Ratio sebesar satu menunjukkan bahwa jaminan aktiva cepat kurang memadai karena belum memperhitungkan kemungkinan penurunan dalam nilai aktiva cepat. *Quick ratio* yang berkisar antara satu sampai dua menunjukkan bahwa aktiva yang cepat diuangkan

cukup memadai untuk membayar kewajiban yang jatuh tempo dalam jangka yang pendek. Dan jika disesuaikan dengan standar yang berlaku maka kinerja *Quick ratio* Sapronek dikatakan baik.

- *Net working capital* (NWC), atau modal kerja bersih, digunakan untuk mengetahui rasio modal kerja bersih yaitu seberapa besar modal kerja bersih yang dimiliki perusahaan dibandingkan kewajibannya, rumusnya

$$NWC = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

- Tahun 2005 : $\frac{6.555.754.125 - 2.565.784.216}{2.565.784.216} = 1,56$
- Tahun 2006 : $\frac{6.885.150.200 - 2.758.412.225}{2.758.225} = 1,49$
- Tahun 2007 : $\frac{7.917.294.143 - 3.903.315.176}{3.903.315.176} = 1,03$

Tabel 4.3. Hasil *Net Working Capital* (NWC) Unit Sapronek KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007

Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	NWC
2005	6.555.754.125	2.565.784.216	1,56
2006	6.885.150.200	2.758.412.225	1,49
2007	7.917.294.143	3.903.315.176	1,03

Sumber : data diolah

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa dari tahun ke tahun mengalami penurunan yang dominan yang berarti

bahwa manajemen cukup efisien dalam mengelola sumber-sumber keuangan hal ini bisa dilihat dengan sedikitnya aktiva yang menganggur.

- *Defensive Interval Ratio (DIR)*, berguna untuk mengetahui keberlangsungan perusahaan dalam melakukan operasi tanpa adanya arus kas dari pihak eksternal, rumusnya

$$DIR = \frac{Kas + Invest Jk Pendek + Piutang Dagang Bersih}{(HPP + Biaya Adm \& Penj + Bia Lain - lain - Bia Depr) / 365}$$

$$\circ \text{ Tahun 2005 : } \frac{1.135.639.070 + 3.612.118.250}{(3.969.961.785 + 137.692.499 - 14.731.955) / 365} = 423,39$$

$$\circ \text{ Tahun 2006 : } \frac{2.102.364.580 + 3.844.571.046}{(5.224.145.163 + 146.933.817 - 12.925.664) / 365} = 405$$

$$\circ \text{ Tahun 2007 : } \frac{2.360.214.996 + 4.940.369.732}{(7.261.993.129 + 199.287.990 - 11.198.930) / 365} = 370$$

Tabel 4.4. Hasil *Defensive Interval Ratio (DIR)* Unit Saproak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007

Tahun	KAS	Piutang Dagang	HPP	Biaya Operasional	Biaya Depresiasi
2005	1.135.639.070	3.612.118.250	3.969.961.785	137.692.449	14.731.955
2006	2.102.364.580	3.884.571.046	5.224.145.613	146.933.817	12.925.664
2007	2.630.214.996	4.940.369.723	7.261.993.129	199.287.990	11.198.930

Sumber : data diolah

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa dari tahun ke tahun *Defensive Interval Ratio (DIR)* nya menurun, ini merupakan indikasi yang cukup baik mengingat *Defensive Interval Ratio* adalah perhitungan yang melihat jangka waktu

berapa hari perusahaan mampu bertahan untuk membiayai pengeluaran operasinya dengan aktiva lancar yang dimiliki, tanpa arus kas dari pihak eksternal. Dan mengingat bahwa tidak ada standar khusus, dapat diartikan bahwa kinerja *defensive interval rasio* Sapronak dikategorikan baik karena mengalami penurunan yang berarti jangka waktu untuk membiayai pengeluaran operasi semakin berkurang.

f) ROI (*Return on Investment*)

ROI adalah suatu ukuran kinerja dalam perspektif keuangan yang menunjukkan tingkat pengembalian investasi yang dilakukan perusahaan.

Berdasarkan data pada Sapronak KAN Jabung, perolehan ROI tahun 2005, 2006 dan 2007 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rumus Return On Investment} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \\ * \text{ ROI tahun 2005} &= \frac{183.595.860}{6.720.850.814} = 2,73\% \\ * \text{ ROI tahun 2006} &= \frac{173.957.520}{7.300.239.863} = 2,38\% \\ * \text{ ROI tahun 2007} &= \frac{226.842.605}{8.864.613.026} = 2,56\% \end{aligned}$$

**Tabel 4.5. Prosentase ROI (*Return On Investement*)
Sapronak KAN Jabung Malang Tahun 2005, 2006 dan 2007**

Tahun	Laba bersih (Rp)	Total aktiva (Rp)	ROI (%)
2005	183.595.860	6.720.850.814	2,73
2006	173.957.520	7.300.239.863	2,38
2007	226.842.605	8.864.613.026	2,56

Sumber: data diolah

Berdasarkan Tabel di atas, pencapaian prosentase ROI pada Unit Sapronak tahun 2006 mengalami penurunan sebesar 0,35%, sedangkan tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 0,18%. Tingkat pengembalian investasi di tabel, menunjukkan besarnya pengembalian dipengaruhi oleh laba bersih yang diperoleh. Standar BUMN untuk ROI adalah sebesar 5 sampai 8%, jadi dapat dikatakan bahwa kinerja ROI Sapronak masih kurang bagus karena masih dibawah standar BUMN.

Kasus yang terjadi pada Sapronak, bahwa dalam tingkat pengembalian mengalami perubahan yaitu pada tahun 2006, di mana laba bersih yang diperoleh sebesar Rp. 173.957.520 dengan total aktiva Rp. 7.300.239.863 mengalami penurunan. Alternatif yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan laba bersih, hal ini sudah dilakukan oleh Sapronak yang terlihat pada tahun 2007, mengalami peningkatan sebesar Rp. 226.842.605.

g) *Profit Margin On Sales*

Profit Margin On Sales adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meraih laba bersih dari setiap rupiah penjualan.

Berdasarkan data pada Saponak KAN Jabung, perolehan *profit margin on sales* tahun 2005, 2006, 2007 sebagai

berikut: Rumus *Profit Margin On Sales* = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

$$\begin{aligned} * \text{Profit Margin On Sales tahun 2005} &= \frac{183.595.860}{4.291.250.094} \times 100\% \\ &= 4,28\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} * \text{Profit Margin On Sales tahun 2006} &= \frac{173.957.520}{5.545.036.950} \times 100\% \\ &= 3,14\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} * \text{Profit Margin On Sales tahun 2007} &= \frac{226.842.605}{7.688.123.724} \times 100\% \\ &= 2,95\% \end{aligned}$$

Tabel 4.6. *Profit Margin On Sales* Saponak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007

Tahun	Laba bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Profit margin on sales (%)
2005	183.595.860	4.291.250.094	4,28
2006	173.957.520	5.545.036.950	3,14
2007	226.842.605	7.688.123.724	2,95

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan bahwa pencapaian *profit margin on sales* pada tahun 2006 mengalami penurunan sebesar 1,14%, dan hal ini juga terjadi pada tahun

2007 *profit margin on sales* mengalami penurunan sebesar 0,19%, hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang terdapat pada laba itu sendiri. Pada tahun 2006 laba bersih mengalami penurunan dengan penjualan yang meningkat. Ini membuktikan bahwa penjualan meningkat belum tentu menghasilkan laba yang tinggi, namun hal ini berbeda dengan tahun berikutnya (2007), laba meningkat dan penjualannya juga meningkat tetapi *profit margin on salesnya* tetap mengalami penurunan. Standar BUMN untuk *profit margin* adalah 8 sampai 12%, jika disesuaikan dengan standar BUMN kinerja *profit margin* Sapronek kurang baik karena masih jauh dibawah standar.

Kasus yang terjadi pada unit Sapronek KAN Jabung adalah pada tahun 2007 laba memang meningkat tetapi penjualannya bertambah karena adanya pembelian mesin penggiling baru sebanyak satu buah, sehingga secara otomatis penjualan yang dilakukan bertambah tetapi laba yang diperoleh bertambahnya tidak terlalu banyak karena mesin ini digunakan pada triwulan akhir tahun atau sekitar bulan September.

h) *Growth Rate In Sales*

Growth Rate In Sales adalah salah satu ukuran kinerja keuangan, dengan mengukur pertumbuhan tingkat penjualan

dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya.

Berdasarkan data pada Saprotrak KAN Jabung, perolehan *growth rate in sales* tahun 2005, 2006, 2007 sebagai berikut:

$$\text{Rumus: } \textit{Growth Rate In Sales} = \frac{\text{Sales th x} - \text{Sales tahun y}}{\text{Sales tahun y}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} * \textit{Growth Rate In Sales} \text{ tahun 2005/2006} \\ &= \frac{5.545.036.950 - 4.291.250.094}{4.291.250.094} \times 100\% \\ &= 29,22\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} * \textit{Growth Rate In Sales} \text{ tahun 1999/2000} \\ &= \frac{7.688.123.724 - 5.545.036.950}{5.545.036.950} \times 100\% \\ &= 38,65\% \end{aligned}$$

Tabel 4.7. *Growth Rate In Sales* Saprotrak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006 dan 2007

Tahun	Penjualan (Rp)	Growth Rate In Sales (%)
2005	4.291.250.094	-
2006	5.545.036.950	29,22
2007	7.688.123.724	38,65

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas, peningkatan penjualan pada tahun 2006, 2007 disebabkan oleh adanya penambahan mesin penggiling baru yang memiliki kapasitas yang sama dengan mesin penggiling lama yaitu kapasitas maksimumnya

24 ton konsentrat per hari dan kapasitas minimumnya 1 jam = 1 ton konsentrat

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat dikatakan, bahwa dari perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* untuk kinerja Sapronek KAN Jabung cukup baik. Hal ini tampak pada hasil pengukuran dari indikator Rasio likuiditas, ROI (*Return On Investment*), *profit margin on sales*, dan *growth rate in sales*, meskipun yang tercermin dari masing-masing indikator di atas masih banyak yang harus dibenahi, karena ada beberapa indikator yang mengalami penurunan tetapi bagi pihak manajemen hal ini bisa digunakan sebagai data untuk pengambilan keputusan dimasa yang akan datang, guna mencapai hasil yang diharapkan perusahaan.

Hal ini juga sesuai dengan firman Allah dalam surat Al Baqarah ayat 261

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ
فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾

Artinya :

“Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang dia kehendaki. dan Allah Maha luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui.” (Al Baqarah : 261)

Ayat tersebut diatas menjelaskan bahwa harta yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhannya, maka niscaya Allah akan membalasnya dengan yang lebih baik. Seperti halnya yang terjadi di Unit Sapronak KAN Jabung, mereka mengalokasikan harta atau dana untuk pembelian mesin baru dan hasilnya produktivitasnya bertambah dan laba yang diperoleh pun juga bertambah. Dan hal ini juga tak lepas dari setiap transaksi yang mereka catat, hal ini sesuai dengan firman Allah pada surat Al Baqarah ayat 282

يَأْتِيهَا كُتُبُهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاَوْلَيْكُم بَيْنِكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar...” (Al Baqarah : 282)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan, di mana dalam perspektif ini secara umum dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok inti dan kelompok pemicu. Kelompok ini bertujuan untuk mengukur hasil akhir yang dicapai perusahaan, sedangkan kelompok pemicu menyangkut atribut

yang disajikan agar perusahaan dapat memperoleh hasil yang diharapkan.

Indikator yang dipergunakan pada perspektif pelanggan sebagai berikut:

a. *Customer Retention*

Customer Retention merupakan salah satu indikator dalam perspektif keuangan yang mengukur seberapa besar perusahaan mempertahankan para pelanggan lama.

Berikut ini data pelanggan Sapronek KAN Jabung tahun 2005, 2006, 2007

$$\text{Rumus: } Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total order}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} *Customer\ Retention\ tahun\ 2005 &= \frac{2.084}{4.418.500} \times 100\% \\ &= 0,047\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} *Customer\ Retention\ tahun\ 2006 &= \frac{1.429}{5.126.650} \times 100\% \\ &= 0,027\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} *Customer\ Retention\ tahun\ 2007 &= \frac{1.606}{6.327.850} \times 100\% \\ &= 0,025\% \end{aligned}$$

Tabel 4.8. *Customer Retention* Sapronek tahun 2005, 2006, 2007

Tahun	Pelanggan lama (Anggota)	Total order (kilogram/ kg)	Customer Retention (%)
1998	2.084	4.418.500	0,047
1999	1.429	5.126.650	0,027
2000	1.606	6.327.850	0,025

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan, bahwa pelanggan lama tidak atau sulit dipertahankan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari tahun 2005 ke tahun 2006, jumlah pelanggan mengalami penurunan yang tercermin dalam prosentase *customer retention*. Tetapi pada tahun berikutnya pelanggan mulai kembali lagi hal ini dikarenakan unit Sapronak memberikan pelayanan yang baik, produk konsentrat atau yang diberi nama "*unggul feed*" yang berkualitas sehingga pelanggannya puas dan ingin kembali membeli produk.

Selain itu pelanggan di Unit Sapronak ini adalah anggota dari KAN Jabung sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa berkurang atau bertambahnya jumlah pelanggan tidak hanya dikarenakan produk yang dihasilkan oleh Sapronak tetapi juga dikarenakan kondisi dari sapi yang menghasilkan susu, kemungkinan ada yang meninggal atau tidak produktif sehingga selama tahun bersangkutan tidak tercatat menjadi anggota tetap KAN Jabung.

b. *Number Of New Customer*

Number Of New Customer adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Indikatornya dengan melihat jumlah pelanggan baru yang diperoleh setiap

bulan. Adanya keterbatasan data yang diperoleh dari Sapronak sehingga data yang digunakan secara per tahun.

Berikut ini data penambahan pelanggan baru Sapronak tahun 2005, 2006, 2007.

Tabel 4.9. Number Of New Customer Sapronak tahun 2005, 2006, 2007

Tahun	Pelanggan (Anggota)	Kenaikan /penurunan
2005	2.084	-
2006	1.429	-655
2007	1.606	177

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pelanggan mengalami penurunan pada tahun 2006 sebesar 655 anggota, sedangkan pada tahun 2007 pelanggan mengalami kenaikan sebesar 177 anggota. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin banyaknya kebutuhan akan makanan sapi mereka yang berkualitas, sehingga para pelanggan memilih untuk kembali menggunakan produk “*unggul feed*”.

c. *On Time Delivery*

On Time Delivery merupakan salah satu ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditentukan sebelumnya.

$$\text{Rumus: } On\ Time\ Delivery = \frac{\text{Pengiriman tepat waktu}}{\text{Total pengiriman}} \times 100\%$$

Dikarenakan pada unit Sapronak proses produksi yang dilakukan adalah memproduksi sesuai pesanan dan langsung ambil atau antar oleh anggota sehingga dalam pengirimannya tepat waktu sehingga tidak ada produk yang menginap atau dengan kata lain “barang jadi langsung ambil atau langsung antar” dan karena produksinya disesuaikan dengan pesanan anggota, Sapronak hanya akan memproduksi lagi jika stok habis dan ada pesanan jadi jika stok kosong dan pesanan tidak ada maka tidak memproduksi konsentrat, hal ini di upayakan agar tidak ada kelebihan produk yang menginap di gudang.

d. *Number Of Complain*

Number Of Complain adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan. Sejauh ini Unit Sapronak belum membukukan jumlah pelanggan yang komplain terhadap kualitas produk dan pelayanan. Tetapi seperti yang diketahui oleh penulis selama ini pelayanan yang diberikan oleh Sapronak cukup memuaskan bagi para pelanggannya. Pelayanan yang memuaskan disini adalah selain pengirimannya tepat

waktu, menyajikan kemasan produk yang praktis sehingga konsumen mudah untuk memanfaatkannya.

Gambaran dari keempat pengukuran yang dilakukan unit Sapronak dapat dikatakan bahwa perspektif pelanggan untuk kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat dari hasil pengukuran indikator *customer retention* yang menurun, *number of new customer* yang meningkat, *on time delivery* yang selalu tepat waktu, dan *number of complain* yang tidak terbukukan. Dan dapat dikatakan bahwa ini semua tak lepas dari amanah yang diberikan oleh konsumen kepada Unit Sapronak dan Unit Sapronak sendiri menganggap amanah itu sebagai tanggung jawab dari profesionalisme kerja, amanah ini ditampilkan dalam pelayanan yang optimal yaitu selalu mengirim tepat waktu. Hal ini sesuai dengan firman Allah pada surat An Nisaa' ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.” (An Nisaa’:58)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhan. Perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis sebaik-baiknya, karena proses bisnis internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Jadi proses bisnis internal merupakan tolok ukur untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut:

a. *Cycle Time*

Cycle Time merupakan salah satu ukuran kinerja untuk siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan produk. *Cycle time* diukur dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

Rumus: MCE (jam x hari)

$$= \frac{\text{Waktu produksi}}{\text{Waktu proses} + \text{waktu inspeksi} + \text{waktu penyimpanan} + \text{waktu pengiriman}} \times 100\%$$

Seperti yang telah dijelaskan di depan bahwa di Unit Sapronak KAN Jabung proses produksi yang dilakukan adalah memproduksi sesuai pesanan dan langsung ambil atau antar oleh anggota sehingga dalam pengirimannya tepat waktu sehingga tidak ada produk yang menginap atau dengan kata lain “barang jadi langsung ambil atau langsung antar” dan karena produksinya disesuaikan dengan pesanan anggota. Jadi indikator

yang dihitung tidak terbukukan secara sendiri karena produk yang dihasilkan tidak akan lama tersimpan karena langsung kirim dan langsung ambil.

b. *Yield Rate*

Yield Rate adalah tolok ukur kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada.

Berikut ini data Sapronak KAN Jabung tahun 2005, 2006, 2007.

$$\text{Rumus: } Yield Rate = \frac{\text{Actual capacity}}{\text{Maximum capacity}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} *Yield Rate \text{ tahun } 2005 &= \frac{4.418.500}{13.824.000} \times 100\% \\ &= 31,96\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} *Yield Rate \text{ tahun } 2006 &= \frac{5.126.650}{13.824.000} \times 100\% \\ &= 37,08\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} *Yield Rate \text{ tahun } 2007 &= \frac{6.327.850}{20.736.000} \times 100\% \\ &= 30,52\% \end{aligned}$$

**Tabel 4.10. *Yield Rate*
Sapronak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006, 2007**

Tahun	Kapasitas sesungguhnya (kilogram)	Kapasitas maksimum (kilogram)	Yield Rate (%)
2005	4.418.500	13.824.000	31,69%
2006	5.126.650	13.824.000	37,08%
2007	6.327.850	20.736.000	30,52%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas, prosentase *yield rate* perusahaan cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berusaha memanfaatkan secara efektif kapasitas maksimum yang ada, dan berarti perusahaan berupaya untuk menekan kapasitas yang menganggur, sebab kapasitas yang menganggur akan mengakibatkan pemborosan.

Pada tahun 2007 mengalami penurunan, hal ini dikarenakan adanya penambahan mesin baru pada triwulan akhir karenanya produk yang dihasilkan tetap tetapi menggunakan kapasitas tiga mesin sehingga yang seharusnya hanya digunakan oleh dua mesin menjadi tiga mesin yang mengakibatkan *Yield Ratenya* menurun.

Prosentase *yield rate* yang terus meningkat, menunjukkan perusahaan berusaha memenuhi tingkat penjualan yang meningkat. Perusahaan tidak mau mengecewakan pelanggan dan tidak menghendaki pelanggan beralih ke perusahaan lain yang sejenis (pesaing).

Kedua indikator di atas, menunjukkan bahwa dari perspektif proses bisnis internal, menunjukkan kinerja yang cukup

baik. Hal ini bisa dilihat *Yield rate* dari kurun waktu 2005, 2006, 2007 mengalami peningkatan dan penurunan, yang menunjukkan perusahaan kurang memanfaatkan secara efektif kapasitas yang ada dan juga *cycle time* yang tidak lama dalam melakukan pengiriman karena produk jadi langsung kirim.

Allah berfirman dalam surat Al Furqan ayat 2

الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُ شَرِيكٌ
فِي الْمُلْكِ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا ﴿٢﴾

Artinya :

“Yang kepunyaan-Nya-lah kerajaan langit dan bumi, dan dia tidak mempunyai anak, dan tidak ada sekutu baginya dalam kekuasaan(Nya), dan dia Telah menciptakan segala sesuatu, dan dia menetapkan ukuran-ukurannya dengan serapi-rapinya” (QS. Al Furqan : 2)

Maksud ayat diatas adalah segala sesuatu yang dijadikan Tuhan diberi-Nya perlengkapan-perengkapan dan persiapan-persiapan, sesuai dengan naluri, sifat-sifat dan fungsinya masing-masing dalam hidup. Jadi Allah lebih menyukai jika kapasitas yang ada digunakan sebagaimana mestinya jadi tidak ada kekurangan, hal yang terjadi di Sapronek adalah bahwa kapasitas yang ada belum digunakan secara optimal.

4. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang

Tujuan perspektif belajar dan berkembang adalah untuk mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor-faktor yang

terdapat pada proses belajar dan berkembang adalah kemampuan pekerja, sistem informasi, adanya motivasi, adanya pemberdayaan yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Sehubungan dengan itu, maka indikator yang dipergunakan sebagai berikut:

a. *Employee Productivity*

Employee Productivity merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur produktivitas para karyawan. Berikut ini hasil dari data Saponak KAN Jabung untuk tahun 2005, 2006, 2007.

$$\text{Rumus: } \textit{Employee Productivity} = \frac{\text{Total unit produksi}}{\text{Total jam kerja}} \times 100\%$$

$$*\textit{Employee Productivity} \text{ tahun 2005} = \frac{4.418.500}{1.743,5} \times 100\% = 2,53\%$$

$$*\textit{Employee Productivity} \text{ tahun 2006} = \frac{5.126.650}{1.743,5} \times 100\% = 2,94\%$$

$$*\textit{Employee Productivity} \text{ tahun 2007} = \frac{6.327.850}{1.743,5} \times 100\% = 3,63\%$$

**Tabel 4.11. *Employee Productivity*
Saponak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006, 2007**

Tahun	Total produksi	Total jam kerja	<i>Employee productivity (%)</i>
2005	4.418.500	1.743,5	2,53%
2006	5.126.650	1.743,5	2,94%
2007	6.327.850	1.743,5	3,63%

Sumber : data diolah

Produktivitas kerja Sapronak sudah cukup baik. Kondisi produktivitas di atas bisa dikatakan merupakan dampak dari semakin baiknya hasil yang dicapai dalam bisnis internal. Produktivitas yang baik tidak terlepas dari semakin efektifnya perusahaan memanfaatkan waktu untuk proses produksi dan semakin optimalnya perusahaan menghasilkan produk sesuai dengan kapasitas yang tersedia.

b. *Employee Turnover*

Employee Turnover merupakan suatu ukuran kinerja untuk mengukur tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun.

Rumus: *Employee Turnover* =

$$\frac{\text{Total pekerja yang keluar dalam setahun}}{\text{Total pekerja}} \times 100\%$$

Tabel 4.12. Jumlah Karyawan Sapronak KAN Jabung Malang tahun 2005, 2006, 2007

Tahun	Jumlah Karyawan	Kenaikan
2005	10 : - 4 karyawan	-
2006	- 6 tenaga lepas	-
2007	10 : - 4 karyawan - 6 tenaga lepas 12 : - 4 karyawan - 8 tenaga lepas	2

Sumber : data Sapronak

Kasus yang terjadi di Sapronak KAN Jabung adalah tidak adanya pekerja yang keluar tetapi adanya penambahan

karyawan lepas. Jadi Sapronak dapat selalu memenuhi dan melayani kebutuhan karyawan agar karyawan dapat bertahan dan merasa puas bekerja di Sapronak.

c. *Absenteeism*

Absenteeism merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya absensi ketidakhadiran karyawan.

$$\text{Rumus: } \textit{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah absensi}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Di Unit Sapronak KAN Jabung, absensi tidak begitu diperhatikan karena bagi karyawan KAN Jabung ada absensi sendiri yaitu secara menyeluruh bersama anggota koperasi yang lain, dan bagi tenaga lepas tidak ada absensi khusus.

Ketiga indikator di atas, menunjukkan bahwa dari perspektif belajar dan berkembang menunjukkan kinerja yang kurang baik. Hal ini bisa dilihat dari absensi yang kurang mendapat perhatian, menunjukkan bahwa perusahaan kurang tegas dalam menyikapi keinginan karyawan.

Allah menegaskan dalam surat Al Maidah ayat 100

قُلْ لَا يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ
يَتَأُولَى الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠٠﴾

Artinya :

Katakanlah: "Tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu, Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan."

Ayat tersebut menegaskan kepada kita agar berlaku sesuai dengan yang baik karena yang buruk itu akan menghasilkan mudhorot, sedangkan yang baik akan menghasilkan keberuntungan. Seperti halnya yang terjadi di Sapronak, jika produktivitas karyawan yang cukup baik tidak ditopang oleh tingkat absensi yang baik percuma saja, karena karyawan tidak akan memperhatikan, mereka hanya akan bekerja sesuai dengan kapasitas yang diinginkan tanpa menghiraukan kapan mereka akan bekerja.

Berdasarkan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* yang telah diuraikan di atas, nampak bahwa dari keempat perspektif di atas sudah menunjukkan kinerja perusahaan yang cukup baik, meskipun ada beberapa indikator yang harus dibenahi, seperti pada indikator perspektif pelanggan dan perspektif belajar dan berkembang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah didapat dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif yang dibahas, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pertama, pengukuran perspektif keuangan dengan Rasio Likuiditas dan tiga perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja Sapronak KAN Jabung Malang cukup sehat. Hal ini tampak pada hasil pengukuran dari indikator Rasio Likuiditas yang menunjukkan hasil cukup baik, ROI (*Return On Investment*), *profit margin on sales*, dan *growth rate in sales*, meskipun mengalami penurunan, tetapi juga mengalami kenaikan yang tercermin dari masing-masing indikator.
2. Kedua, pengukuran perspektif pelanggan dengan empat indikator dalam *Balanced Scorecard*, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja Sapronak KAN Jabung sehat. Hal ini tampak pada kurun waktu penelitian tahun 2005, 2006, 2007 mengalami peningkatan meskipun ada beberapa yang mengalami penurunan. *Customer retention* mengalami penurunan, menunjukkan bahwa pelanggan lama sulit dipertahankan perusahaan. *Number new of cutomer*

mengalami penambahan pelanggan baru pada tahun 2007. *On time delivery* juga melakukan pengiriman tepat waktu. *Number of complain* tidak ada dikarenakan pelayanan yang cukup memuaskan. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin besarnya perhatian anggota terhadap kualitas konsentrat produksi Sapronak KAN Jabung Malang

3. Ketiga, pengukuran perspektif proses bisnis internal dengan dua indikator dalam *Balanced Scorecard*, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja Sapronak KAN Jabung Malang cukup sehat. Hal ini tampak pada indikator *cycle time* yang tidak ada kendala berarti. Indikator *yield rate* dari tahun 2005 ke tahun 2006 mengalami kenaikan, menunjukkan bahwa perusahaan berusaha memanfaatkan secara efektif kapasitas maksimum yang ada, namun pada tahun 2007 mengalami penurunan yang mana hal ini berarti Sapronak masih kurang optimal dalam memanfaatkan kapasitas yang ada.
4. Keempat, pengukuran perspektif proses belajar dan berkembang dengan tiga indikator dalam *Balanced Scorecard*, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja Sapronak KAN Jabung cukup sehat. Hal ini bisa dilihat dari tingkat perputaran tenaga kerja (*employee turn over*) yang meningkat, absensi yang kurang diperhatikan menunjukkan bahwa perusahaan kurang tegas dalam mensikapi keinginan karyawan. Indikator *employee productivity* cukup sehat,

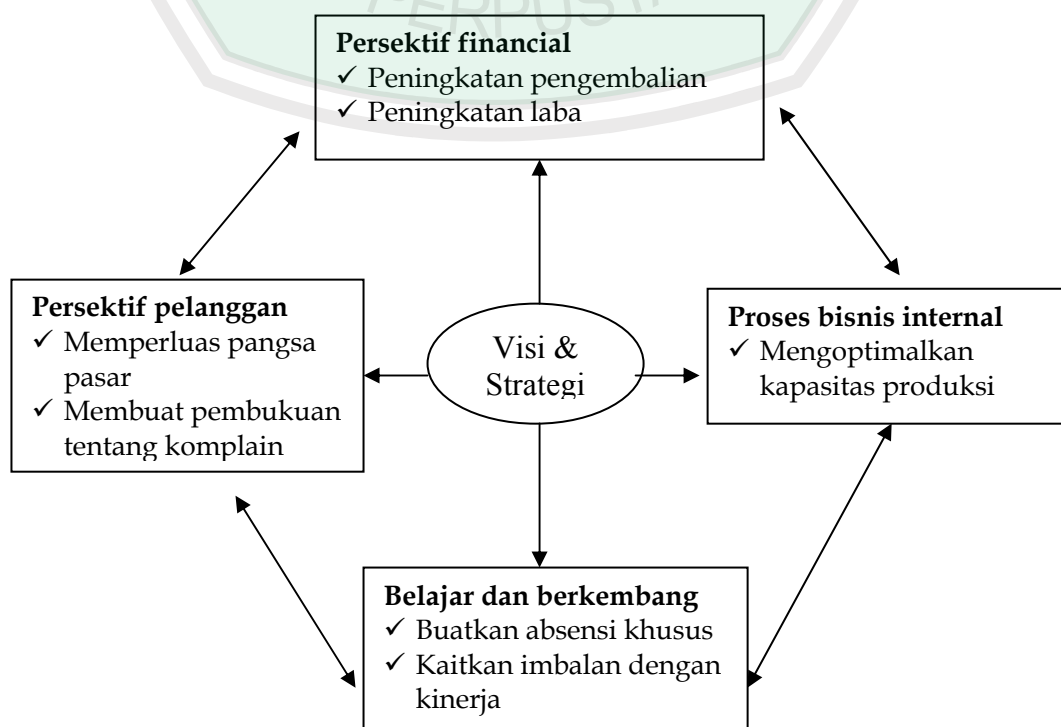
hal ini terlihat dari tahun 2005, 2006, 2007 mengalami peningkatan. Kondisi produktivitas tersebut merupakan dampak dari semakin sehatnya hasil yang dicapai dalam bisnis internal.

Secara keseluruhan kinerja unit Sapronak dapat dikatakan cukup baik, walaupun masih ada beberapa indikator yang harus dibenahi.

C. Saran

1. Produktivitas sebuah usaha dapat ditingkatkan apabila didukung oleh kinerja perusahaan yang baik. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi keseluruhan di perusahaan dan memastikan bahwa tujuan perusahaan telah tercapai.
2. Untuk perspektif financial, diperlukan adanya peningkatan terhadap laba dan tingkat pengembalian mengingat tingkat pengembalian yang diberikan masih di bawah standar. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000 : 44) “ pengelolaan financial yang efektif seharusnya memberi perhatian kepada resiko sama seperti yang diberikan kepada pengembalian investasi. Tujuan yang berkaitan dengan pertumbuhan, profitabilitas, dan arus kas menekankan pada peningkatan pengembalian investasi.”

3. Untuk perspektif pelanggan yang perlu dilakukan adalah memperbesar pangsa pasar, jadi tidak hanya terpaku pada anggota koperasi saja tetapi meliputi masyarakat luas. Dan ada baiknya jika komplain atau keluhan dari pelanggan dibuatkan catatan tersendiri, hal ini bertujuan agar produktivitas Sapronak akan semakin baik dengan melihat keluhan-keluhan dan meminimalisirnya.
4. Untuk proses bisnis internal, seperti yang dijelaskan di atas bahwa ada baiknya menambah pangsa pasar sehingga kapasitas yang digunakan bisa optimal atau bahkan maksimal.
5. Untuk proses belajar dan berkembang perlu adanya absensi khusus bagi para tenaga lepas, hal ini dimaksudkan agar karyawan yang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku di instansi. Saran ini untuk lebih mudahnya seperti skema berikut:



DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Diah. 1997. *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Akuntansi, Memadakah?; Media Akuntansi No. 17 Tahun IV.*
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Rineka Cipta, Jakarta.
- At Tariqi, Abdullah Abdul Husain. 2004. *Ekonomi Islam Prinsip, Dasar, dan Tujuan.* Magistra Insania Press, Yogyakarta
- Budisusetyo, Sasongko. 1996. *Balanced Scorecard "Sebuah Alternatif dalam Penilaian Kinerja Organisasi Bisnis"; Fuducia, Volume 2 No. 2.*
- Darsono & Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan.* Andi, Yogyakarta
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik.* Gema Insani Press, Jakarta.
- Hutabarat, Jemsly. 1997. *Balanced Scorecard; Usahawan No. 6, Juni.*
- J. Fred Weston & Thomas E. Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan; Alih Bahasa Jaka Wasana dan Kibrandoko, Edisi Kesembilan, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.*
- Jeno, Michael. 1997. *The Balanced Scorecard; Manajemen No. 113, September.*
- Kaplan, Robert S. And Norton David P. 2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategfi Menjadi Aksi, Alih Bahasa, Peter R Yosi Pasla.* Erlangga, Jakarta
- Lessner, John. 1992. *Management Accounting; Prentice Hall, New Jersey.*
- Mirza, Teuku. 1997. *Balanced Scorecard; Usahawan No. 6, Juni*
- Moleong, Lexy. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Edisi Revisi. Remaja Rosdakarya, Bandung

- Muhammad. 2000. *Prinsip-prinsip Akuntansi dalam Al Quran*. UII Press, Yogyakarta
- Mulyadi. 1997. *Strategi Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*: Usahawan No. 3, Maret.
- Secakusuma, Thomas. *Perspektif Kinerja Bisnis dalam Balanced Scorecard*; Usahawan No. 6, Juni.
- Singarimbun, Masri, 1995. *Metode penelitian Survei*. Cetakan kedua, LP3ES Jakarta.
- Soetjipto, W, Budi. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*; Usahawan No. 6, Juni.
- Srimindarti, Ceacillia. 2004. *Balenced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. Vol.3 No.1
- Syafe'I, Rahmat. 2004. *Fiqih Muamalah*. CV. Pustaka Setia. Bandung
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2006. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktek*. UPFE - UMY, Yogyakarta
- Triyono, iwan. 2006. *Akuntansi Syari'ah Perspektif, Metodologi Dan Teori*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Muhammad. 2000. *Prinsip-Prinsip Akuntansi Dalam Al-Quran*. UII Press. Yogyakarta

DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jl. Gayajana 50 Malang 65144 Telp. 0341 551354, Fax. 0341 558881
Homepage: www.uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Dian Wahyu Rahmadani
NIM : 03220114
Pembimbing : Drs. Agus Sucipto, MM
Judul : Penerapan Model Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Pada
Unit Usaha Sapronak Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung
Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan
1	06 Februari 2008	Pengajuan proposal	1
2	04 Maret – 13 Mei 2008	Revisi proposal	2
3	14 Mei 2008	ACC Proposal	3
4	10 Juli 2008	Menyerahkan bab I,II,III,IV dan V	4
5	15 -18 Juli 2008	Revisi I, II,III, IV dan V	5
6	22 Juli 2008	ACC Skripsi	

Mengetahui :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP: 150231828

KAN JABUNG (SAPRONAK)

Jl. Suropati 4-6 Kemantren, Telp. 0341-791227

Jabung Malang

Hasil perolehan data yang digunakan untuk penelitian skripsi

No	Keterangan	Tahun		
		2005	2006	2007
1	Kas	1.135.639.070	2.102.364.580	2.630.214.996
2	Piutang Anggota	3.612.118.250	3.884.571.046	4.940.369.732
3	Aktiva Lancar	6.555.754.125	6.885.150.200	7.917.294.143
4	Total Aktiva	6.720.850.814	7.300.239.863	8.864.913.026
5	Kewajiban Lancar	2.565.784.216	2.758.412.225	3.903.315.176
6	Penjualan/Pendapatan	4.291.250.094	5.545.036.950	7.688.123.176
7	HPP	3.969.961.785	5.224.145.613	7.261.993.129
8	Biaya Operasional	137.692.449	146.933.817	199.287.990
9	Biaya Depresiasi	14.731.955	12.925.664	11.198.930
10	Laba Kotor	321.288.309	320.891.337	426.130.595
11	Laba Bersih	183.595.860	173.957.520	226.842.605
12	Jumlah Pelanggan/ Anggota	2.084	1.429	1.606

- Jumlah hari dan jam kerja:
 - 1 hari = 7 jam kerja
 - 1 minggu = 5,5 hari = 38,5 jam kerja
 - 1 bulan = 24 hari kerja = 132 jam kerja
 - 1 tahun = 288 hari kerja = 1.584 jam kerja
- Kapasitas minimum mesin : 1 jam = 1 ton konsentrat
- Kapasitas maksimum mesin : 1 mesin = 24 ton/hari

Tabel kapasitas mesin:

Keterangan	TAHUN		
	2005	2006	2007
Kapasitas minimum	4.032.000 kg	4.032.000 kg	6.048.000 kg
Kapasitas maksimum	13.824.000 kg	13.824.000 kg	20.756.000 kg
Kapasitas aktual/produksi	4.418.500 kg	5.126.650 kg	6.327.850 kg

Keterangan:

- Pada tahun 2005 dan 2006 Unit Sapronak memiliki 2 mesin penggiling dan pada tahun 2007 bertambah satu mesin menjadi tiga mesin penggiling.
- Perhitungan untuk masing-masing kapasitas mesin sebagai berikut:
 1. Kapasitas minimum :

1 jam = 1 ton, 1 tahun = 288 hari kerja, jadi $7 \text{ ton} \times 288 = 2.016 \text{ ton} = 2.016.000 \text{ kg}$. Untuk tahun 2005 dan 2006 memiliki 2 mesin, jadi $2 \times 2.016.000 \text{ kg} = 4.032.000 \text{ kg}$ dan tahun 2007: $3 \times 2.016.000 = 6.048.000 \text{ kg}$
 2. Kapasitas maksimum
1 mesin dalam satu hari bisa menghasilkan 24 ton konsentrat. Untuk tahun 2005 dan 2006: $24 \times 2 \times 288 = 13.824.000 \text{ kg}$, sedangkan untuk tahun 2007, $24 \times 3 \times 288 = 20.736.000 \text{ kg}$.
 3. Kapasitas aktual / produksi = kapasitas yang dihasilkan sesuai permintaan anggota / pelanggan.
- Jumlah Karyawan :
 - 2005 dan 2006 = 10 orang, 4 orang karyawan dan 6 orang tenaga lepas
 - 2007 = 12 orang, 4 karyawan dan 8 orang tenaga lepas.
- Jumlah absensi: sampai saat penelitian ini berakhir tidak ada absensi hal ini dikarenakan setiap pekerja yang ijin atau tidak masuk segera digantikan oleh yang lain.
- Total komplain, sampai saat penelitian ini berakhir unit Sapronak tidak ada komplain dari anggota / pelanggan.

Jabung, 05 Juli 2008
Mengetahui,
Kabag. SAPRONAK

Didik Wijanarko, SE.