

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus Pada CV. Duta Sarana Edutainment (DSE))**



NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh :

YESSY ARISNAWATI
B 100 110 215

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2015

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul :

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Yang ditulis oleh:

YESSY ARISNAWATI
B 100 110 215

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Januari 2015

Pembimbing



(Edy Purwo Saputro, SE,MSi)

ABSTRAK

Penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada CV. Duta Sarana Edutainment (DSE))” bertujuan untuk mengetahui hasil penilaian dari kinerja perusahaan yang diukur dengan konsep *Balanced Scorecard* dimana konsep tersebut akan memberikan keseimbangan antara kinerja keuangan perusahaan dan kinerja non keuangan. Terdapat empat perspektif yang akan di uji, yaitu perspektif keuangan dapat dilihat dari rasio keuangan., persepektif pelanggan yang lebih menekankan pada tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan perusahaan, perspektif proses bisnis internal yang menekankan pada inovasi produk, operasi, dan pelayanan purna jual serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada produktivitas karyawan dan retensi karyawan. Hasil dari penelitian ini menilai perspektif keuangan dengan cukup baik, perspektif pelanggan dengan kinerja yang cukup baik, perspektif proses bisnis internal dengan kinerja yang baik, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja cukup baik. Secara keseluruhan dapat dinilai bahwa kinerja pada perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) dinyatakan cukup baik, dan diharapkan akan mengalami peningkatan di masa yang akan datang.

Kata Kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam pertahanan di era globalisasi yang semakin kompetitif ini maka di butuhkan suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif (Mohamad Wildan, 2010). Pertimbangan yang terbaik hanya bisa dilaksanakan apabila manajemen strategi dilakukan secara komprehensif. Oleh karena itu perusahaan di tuntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini dengan perbaikan kinerja.

Dalam bukunya Mulyadi (2007) menyatakan, *Balanced Scorecard* merupakan sebuah alat manajemen kotemporer yang di desain yang bertujuan dalam peningkatan

kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Dalam konsep balanced scorecard memperhitungkan kinerja perusahaan pada masa lalu dengan kinerja perusahaan pada masa mendatang.

Hasil penelitian terdahulu di peroleh bahwa kinerja pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda yang telah diukur dengan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda cukup baik dan di harapkan dapat lebih di tingkatkan lagi kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang diatas dan penelitian sebelumnya pada pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda, maka penulis mempunyai keinginan untuk meneliti kinerja perusahaan dagang yang berlokasi di Boyolali. Oleh karena itu penulis mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD (studi kasus pada CV. Duta Sarana Edutainment).**

Runusan Masalah

Sesuai uraian di atas, maka dalam penelitian ini di batasi pada 2 hal yaitu:

1. Bagaimana pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang selama ini diterapkan CV. Duta Sarana Edutainment ?
2. Bagaimana dampak penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja CV. Duta Sarana Edutainment ?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) pada kurun waktu 2011, 2012, dan 2013 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang menilai kinerja finansial dan kinerja non finansial.

LANDASAN TEORI

Konsep *Balanced Scorecard*

Istilah *Balanced Scorecard* sendiri merupakan gabungan dari dua kata, yaitu *Scorecard* dan berimbang (*Balanced*). *Balanced Scorecard* merupakan konsep modern yang diterapkan dalam mengukur kinerja sebuah organisasi atau perusahaan yang menggunakan keempat perspektif yang saling berhubungan satu sama lain yang akan menerjemahkan strategi dari perusahaan dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan untuk jangka waktu panjang, dan akan diukur dan di monitor secara berkelanjutan.

Faktor-faktor *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Finansial atau Keuangan

Ukuran yang dipakai adalah rasio keuangan, seperti dibawah ini:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas disebut juga dengan *current ratio* dengan rumus:

$$\text{Current ratio: } \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100$$

b. Rasio Profitabilitas atau Rentabilitas

Return On Investment merupakan rasio profitabilitas yang digunakan, rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROI: } \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100$$

c. Rasio Solvabilitas

Rasio ini disebut juga dengan debt ratio (*Debt to Asset Ratio*).

$$\text{DAR: } \frac{\text{total hutang}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Key Performance Indicator (KPI) dan Kriteria Baik Pada Perspektif Pelanggan.

Tabel 4.1 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Keuangan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicators</i>)
Meningkatkan Keuntungan Perusahaan	Rasio Profitabilitas	Peningkatan Nilai Keuntungan Setelah Pajak
Meningkatkan Keuntungan Perusahaan Untuk Menutup Semua Tagihan Perusahaan	Rasio Likuiditas	Peningkatan Nilai Aktiva Lancar Perusahaan
Meningkatkan Keuntungan Perusahaan Dalam Membayar Hutang	Rasio Solvabilitas	Meminimalkan Hutang

Dibawah ini merupakan acuan dalam menilai kriteria perspektif keuangan perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Tabel 4.2 Kriteria Kinerja Perspektif Keuangan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Alat Ukur	Perspektif Keuangan	Kriteria Baik
ROI	Rasio Profitabilitas	Rasio Meningkat
CR	Rasio Likuiditas	Rasio Optimal 200%
DAR	Rasio Solvabilitas	Rasio Menurun

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* menyimak bahwa pelanggan mempunyai peran penting dalam kehidupan perusahaan. Ada dua alat ukur yang digunakan dalam perspektif pelanggan, yaitu sebagai berikut:

a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan cara penjumlahan keseluruhan pelanggan baru atau dengan jumlah penjualan kepada para pelanggan baru dalam segmen yang telah ada.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan cara dalam mempertahankan sekaligus peningkatan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran dengan cara mempertahankan pelanggan yang telah ada dalam segmen tersebut.

Key Performance Indicator (KPI) dan Kriteria Baik Pada Perspektif Pelanggan.

Tabel 4.3 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Pelanggan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)
Meningkatkan Pangsa Pasar	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Bertambahan Pelanggan Baru
Menurunkan Keluhan Pelanggan	Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan Yang Dapat Ditangani Oleh Perusahaan

Dibawah ini merupakan acuan dalam menilai kriteria perspektif pelanggan perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE).

Tabel 4.4 Kriteria Kinerja Perspektif Pelanggan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Alat Ukur	Perspektif Keuangan	Kriteria Baik
Akuisisi Pelanggan	Rasio Pelanggan Baru Terhadap Total Pelanggan	Rasio Meningkat
Retensi Pelanggan	Rasio Pelanggan Lama Terhadap Total Pelanggan Pada Periode Sebelumnya	Rasio Meningkat

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini terdapat tiga indikator, sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mencari tahu keinginan, selera, dan kebutuhan yang dibutuhkan para pelanggan di masa kini sekaligus di masa mendatang dan menciptakan produk baru yang memuaskan kebutuhan para pelanggan.

b. Proses Operasi

Dalam proses operasi yang dilakukan oleh CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) dilakukan dengan melayani keluhan para pelanggan dan memberikan konsultasi tentang produk yang dibeli oleh pelanggan.

Key Performance Indicator (KPI) dan Kriteria Baik Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.

Tabel 4.5 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Proses Bisnis Internal CV.Duta Sarana Edutainment (DSE)

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)
Menciptakan Inovasi Produk Baru yang Bernilai	Inovasi Produk	Kontribusi Produk Baru Terhadap Laba
Mengefektifkan Proses Operasi	<i>Lead Time</i>	Waktu Leadtime yang Lebih Pendek
Meminimalkan Keluhan dari Pelanggan	Layanan Purna Jual	Rasio Keluhan yang Berhasil Ditangani

Dibawah ini merupakan acuan dalam menilai kriteria perspektif proses bisnis internal perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE).

Tabel 4.6 Kriteria Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Alat Ukur	Perspektif Keuangan	Kriteria Baik
Inovasi Produk	Partisipasi Produk Baru Terhadap Laba	Rasio Meningkatkan
Proses Operasi	Waktu Pelayanan Administrasi	Waktu Semakin Sedikit
Layanan Purna Jual	Rasio Keluhan yang Berhasil Ditangani	Rasio Meningkatkan

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini terdapat dua indikator yaitu:

a. Produktivitas Karyawan

Proses produktivitas karyawan dapat dihitung menggunakan cara dengan melakukan perbandingan total keluaran yang dihasilkan oleh seluruh karyawan dengan jumlah karyawan yang terjun dalam menangani keluaran tersebut

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan memberikan informasi mengenai perusahaan dalam mempertahankan para karyawan.

Key Performance Indicator (KPI) dan Kriteria Baik Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel 4.7 Key Performance Indicator (KPI) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)
Produktivitas	Penjualan/Karyawan	Peningkatan Pendapatan Perusahaan
Kenyamanan Karyawan	Retensi Karyawan	Peningkatan Kenyamanan Pada Perusahaan

Dibawah ini merupakan acuan dalam menilai kriteria perspektif proses bisnis internal perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE).

Tabel 4.8 Kriteria Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Alat Ukur	Perspektif Keuangan	Kriteria Baik
Produktivitas Karyawan	Rasio Laba Perusahaan Terhadap Total Karyawan	Nilainya Meningkat
Retensi Karyawan	Rasio Karyawan Yang Keluar Terhadap Total Karyawan	Rasio Menurun

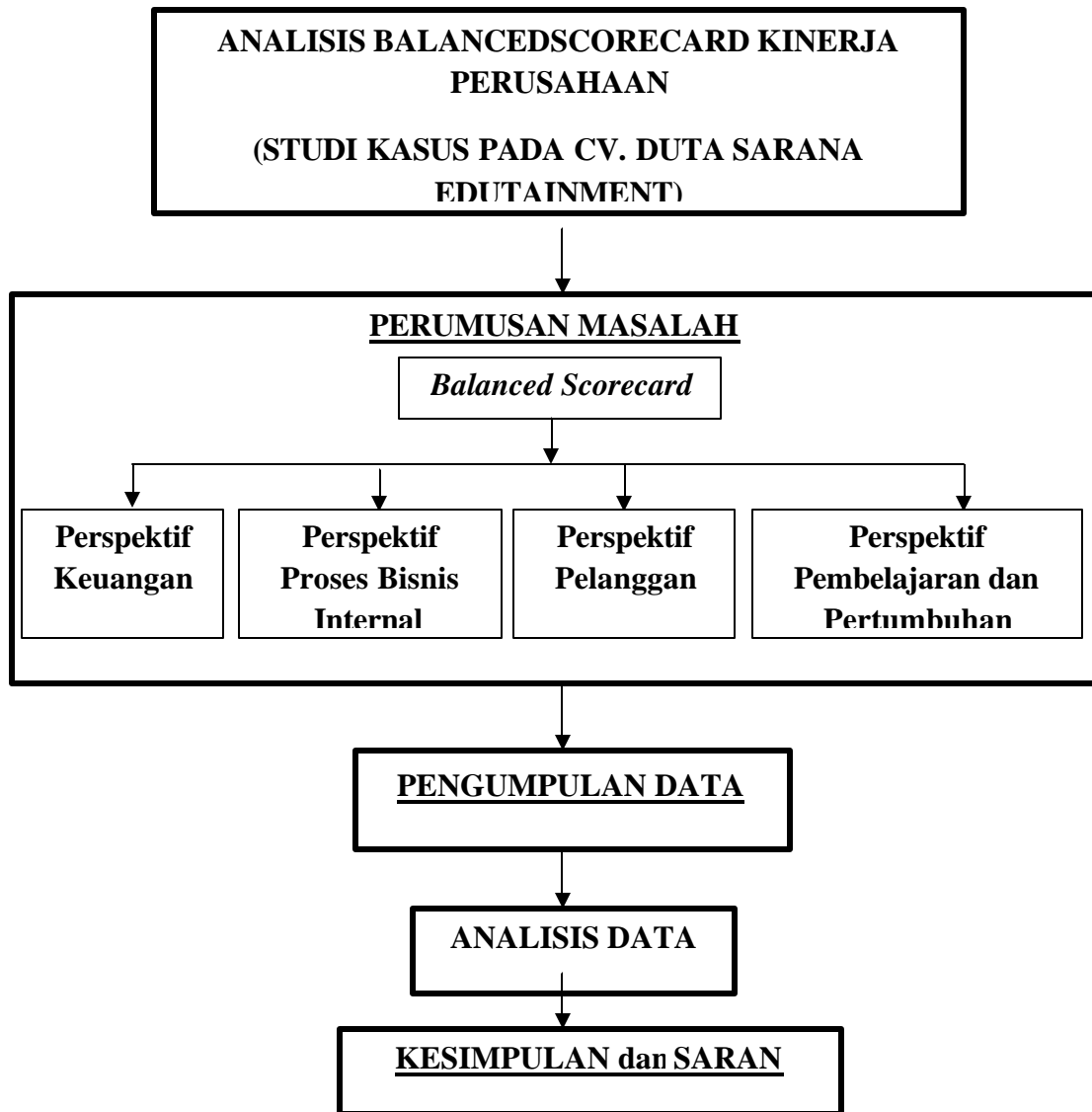
Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dengan judul “Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* (studi kasus PT. Trustco Insan Mandiri, Samarinda)” yang dilakukan oleh Sapardianto (2013) menyimpulkan pada periode 2008-2009, kondisi ROI (*return on invesment*), DAR (*debt to asset ratio*), dan *Current Ratio* (CR) tidak baik dikarena peningkatan laba tidak berbanding lurus dengan peningkatan asset perusahaan, lemahnya kontrol terhadap utang perusahaan, serta di sebabkan nilai aktiva lancar begitu tinggi di bandingkan dengan utang lancar. Dari perspektif pelanggan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan tidak baik dengan

sebab tidak semua pelanggan bersedia melakukan training setiap tahunnya. Dari perspektif proses internal bisnis masuk pada kriteria tidak baik karena perusahaan tidak meluncurkan produk baru. Dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,terdapat 2 karyawan yang melakukan pengunduran diri, terlihat bahwa perusahaan belum bias menciptakan kenyamanan bagi karyawan.

Kerangka Pemikiran

Gambar II.1 Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) ini merupakan jenis penelitian yang bersifat deskriptif yaitu sifat yang membicarakan adanya kemungkinan dalam pemecahan masalah yang konkrit dengan mendeskripsikan, menulis, dan menganalisa situasi dan kondisi dalam perusahaan ketika penelitian dilakukan.

Terdapat dua jenis penelitian deskriptif yaitu:

1. Deskriptif Kuantitatif, yaitu analisis data dengan hasil penelitian dengan menggunakan angka-angka yang diperoleh dari perhitungan yang didapat dari rumus-rumus tertentu.
2. Deskriptif Kualitatif, yaitu analisis data atas hasil penelitian dengan menjelaskan dan menggambarkan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai semua masalah yang diteliti.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* memperagakan adanya hubungan sebab akibat antara sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara berjenjang sebagai ukuran kinerjanya.

Balanced Scorecard mempunyai 4 perspektif yang akan di uji, yaitu :

a. Perspektif Finansial (Keuangan)

Dalam perspektif financial untuk menilai kinerja keuangan perusahaan digunakan analisis rasio keuangan profitabilitas (*Return On Total Asset*), likuiditas (*Current Ratio*), dan solvabilitas (*Debt To Asset Ratio*).

b. Perpektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan terdiri dari dua indikator yang di gunakan yaitu akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Indikator akuisisi pelanggan di hitung dari perbandingan total keseluruhan pelanggan baru dari jumlah keseluruhan pelanggan dalam periode tertentu. Sedangkan pada indikator retensi pelanggan dapat di hitung dengan cara membandingkan jumlah pelanggan yang setia dalam periode tertentu dan jumlah pelanggan pada periode sebelumnya.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif ini terdiri dari 3 indeks utama yaitu proses operasi, inovasi produk, dan layanan purna jual.

d. Proses pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif ini terdapat indeks yaitu retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Data dan Sumber Data

Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan data keuangan yang di berikan oleh CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) yang terdiri dari laporan laba rugi perusahaan dan neraca perusahaan dari kurun waktu 2011, 2012, dan 2013.

Merode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data dan informasi yang di perlukan harus yang bersifat valid dan akurat, dan sebagai alat pembantu dalam penyusunan penelitian ini, digunakan beberapa metode pengumpulan data yang akan di lakukan yaitu sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Bertujuan dalam memperoleh data sekunder.

2. Studi Lapangan

Metode ini bertujuan untuk memperoleh data primer dari obyek yang di teliti.

Dalam memperoleh data tersebut dapat dilakukan dengan cara :

- a. Metode observasi, metode ini di gunakan dalam melihat dan mengamati langsung terhadap obyek penelitian dengan tujuan memperoleh data untuk proses selanjutnya.
- b. Metode wawancara, melalui wawancara secara langsung kepada pihak yang bersangkutan yang berhubungan dengan obyek penelitian. Data yang didapatkan lebih valid dan dapat akurat.

Desain Pengambilan Sampel

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini digunakan metode pemilihan sampel berdasarkan kemudahan (*Convience Sampling*). Metode ini merupakan metode dalam menentukan sampel yang mudah yang diperoleh peneliti. Komponen yang dipilih untuk dijadikan sebagai subyek tidak terbatas sehingga memudahkan peneliti dalam memilih sampel yang paling cepat dan tidak sulit.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini metode pengolahan data yang digunakan merupakan metode deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai hal-hal yang mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti. Analisis yang digunakan dalam mengolah data penelitian adalah:

1. Deskriptif kuantitatif, yaitu analisis data dengan hasil penelitian dengan menggunakan angka-angka yang diperoleh dari perhitungan dengan menggunakan rumus-rumus tertentu. Data mengenai analisis kuantitatif manajemen keuangan ini diperoleh dari data laporan keuangan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) pada kurun waktu 3 tahun, yaitu 2011, 2012, dan 2013.
2. Deskriptif kualitatif, yaitu analisis data atas hasil penelitian dengan menjelaskan dan menggambarkan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai semua masalah yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif keuangan (financial)

Tolok Ukur	Tahun		
	2011	2012	2013
<i>Return On Investmen</i>	4,99 %	4,45%	2,50%
<i>Current Ratio</i>	95,72%	118,8%	226,9%
<i>Debt To Asset Ratio</i>	36,9%	69,16%	37,97%

Sumber: Data diolah Peneliti

Pada perspektif ini dengan tolok ukur *Current Ratio* mengalami peningkatan dari tahun ke tahun tetapi belum masuk dalam kriteria optimal, nilai *Current Ratio* dapat dikatakan optimal apabila telah mencapai nilai 200%, kenaikan nilai *Current Ratio* dari tahun ke tahun membuktikan bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan yang disertai dengan jumlah penjualan bersih perusahaan dilihat dari laporan keuangan yang tergolong baik setiap tahunnya.

Nilai *Return On Investmen* (ROI) dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Sesuai dengan laporan keuangan perusahaan, penurunan nilai ROI ini disertai dengan tingkat laba dari tahun ke tahun yang mengalami penurunan. Penurunan nilai ROI membuktikan bahwa perusahaan belum mampu sepenuhnya dalam meningkatkan efektifitas manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasinya, tetapi perusahaan masih dalam keadaan stabil.

Nilai DAR pada tahun terakhir mengalami penurunan dari tahun 2012, penurunan nilai DAR disertai dengan turunnya tingkat hutang lancar perusahaan yang tertera pada laporan keuangan perusahaan. Terbukti bahwa pada tahun terakhir perusahaan telah mampu mengatasi tingkat hutang yang dimiliki perusahaan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dari perhitungan rasio keuangan diatas dapat disimpulkan perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) berada pada tahapan *Harvest* (menuai),

dimana perusahaan berada dalam tahap kedewasaan. Tahap kedewasaan adalah perusahaan menuai semua hasil dari investasi yang dilakukan pada periode sebelumnya. CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) lebih menekankan efisiensi dalam operasional perusahaan sehingga dapat menambah jumlah arus kas yang masuk dalam perusahaan.

2. Perspektif pelanggan

Alat Ukur	2011	2012	2013
Akuisisi Pelanggan	40%	33.33%	35,29%
Retensi Pelanggan	80%	66.70%	64.70%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan perhitungan data diatas kondisi Akuisisi Pelanggan pada periode 2011-2012 mengalami penurunan sebesar 6.67%. Sedangkan periode 2012-2013 mengalami peningkatan sebesar 1.96%. Dari data akuisisi menjelaskan bahwa perusahaan termasuk dalam tingkat berhasil dalam menarik dan memenangkan pelanggan walaupun mengalami penurunan pada periode 2011-2012.

Berdasarkan analisis diatas terlihat bahwa kondisi Retensi Pelanggan setiap tahunnya mengalami penurunan, pada periode 2011-2012 mengalami penurunan sebesar 13,3% dan pada periode 2012-2013 mengalami penurunan sebesar 2%. Dari data Retensi Pelanggan menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama kurang bagus dan masih

harus mengidentifikasi pelanggan pada segmen pasar. Perusahaan harus lebih mengedepankan kebutuhan pelanggan agar di masa yang akan mendatang perusahaan tidak mengalami penurunan dalam Retensi Pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Alat Ukur	2011	2012	2013
Inovasi Produk	0%	0%	0%
Proses Operasi	1-3 Minggu	1-3 Minggu	1-3 Minggu
Layanan Purna Jual	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah Peneliti

Pada data yang tercantum dalam tabel diatas terlihat jelas bahwa kondisi indikator inovasi produk dalam periode 2011, 2012, dan 2013 dalam kriteria kurang baik, karena tidak ada peningkatan sama sekali. Perusahaan tidak menciptakan barang dalam bentuk atau inovasi baru.

Dan terlihat jelas pula pada perhitungan indikator kondisi proses operasi dalam kriteria kurang baik, karena tidak ada perubahan dari tahun 2011 hingga 2013. Perusahaan masih sama dalam melakukan proses operasi tidak ada peningkatan yang lebih baik.

Sedangkan pada kondisi indikator layanan purna jual masuk pada kriteria baik, hal ini membuktikan perusahaan dapat menyelesaikan semua komplain dari pelanggan. Sebagian besar komplain dari pelanggan merupakan komplain mengenai kurun waktu pengiriman produk perusahaan jatuh kepada tangan

pelanggan, walau begitu perusahaan telah mampu menyelesaikan semua komplain dari pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Per 1 Januari	Keluar	Masuk	Per 31 Desember	Tingkat Perputaran Pekerja
2011	4	0	0	4	0%
2012	4	1	2	5	22,2%
2013	5	1	2	6	9,09%

Sumber : CV. Duta Sarana Edutainment (DSE)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa indikator Retensi Karyawan pada tahun 2012 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 22,2%,, peningkatan nilai Retensi Karyawan di sebabkan karena keluarnya karyawan perusahaan dengan alasan ingin mencari pengalaman dalam bekerja lainnya. Tetapi pada tahun 2013 nilai retensi karyawan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya menjadi 9,09%, merupakan langkah yang baik dalam memperbaiki tingkat retensi karyawan dari tahun sebelumnya.

Di tahun 2013, perusahaan dapat melakukan peningkatan dalam mempertahankan tingkat retensi karyawan dari tahun sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa tingkat retensi pada CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) sangatlah baik, karena perusahaan telah mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas bagi perusahaan. Mempertahankan karyawan yang mempunyai

potensi kerja yang memuaskan sangatlah penting bagi kehidupan perusahaan tersebut.

KESIMPULAN

1. Kinerja perspektif keuangan.

Current Ratio mengalami peningkatan dari tahun ke tahun tetapi belum masuk dalam kriteria optimal, nilai *Current Ratio* dapat dikatakan optimal apabila telah mencapai nilai 200%, kenaikan nilai *Current Ratio* dari tahun ke tahun membuktikan bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan yang disertai dengan jumlah penjualan bersih perusahaan dilihat dari laporan keuangan yang tergolong baik setiap tahunnya.

Return On Investmen (ROI) dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Sesuai dengan laporan keuangan perusahaan, penurunan nilai ROI ini disertai dengan tingkat laba dari tahun ke tahun yang mengalami penurunan. Penurunan nilai ROI membuktikan bahwa perusahaan belum mampu sepenuhnya dalam meningkatkan efektifitas manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasinya, tetapi perusahaan masih dalam keadaan stabil.

Debt To Asset Ratio pada tahun terakhir mengalami penurunan dari tahun 2012, penurunan nilai DAR disertai dengan turunnya tingkat hutang lancar perusahaan yang tertera pada laporan keuangan perusahaan. Terbukti bahwa pada tahun terakhir perusahaan telah mampu mengatasi tingkat hutang yang dimiliki perusahaan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dari perhitungan rasio keuangan diatas dapat disimpulkan perusahaan CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) berada pada tahapan *Harvest* (menuai), dimana perusahaan berada dalam tahap kedewasaan. Tahap kedewasaan adalah perusahaan menuai semua hasil dari investasi yang dilakukan pada periode sebelumnya. CV. Duta Sarana Edutainment (DSE) lebih menekankan efisiensi dalam operasional perusahaan sehingga dapat menambah arus kas yang masuk dalam perusahaan.

2. Kinerja perspektif pelanggan .

Akuisisi Pelanggan pada periode 2011-2012 mengalami penurunan sebesar 6.67%. Sedangkan periode 2012-2013 mengalami peningkatan sebesar 1.96%. Dari data akuisisi menjelaskan bahwa perusahaan termasuk dalam tingkat berhasil dalam menarik dan memenangkan pelanggan walaupun mengalami penurunan pada periode 2011-2012.

Retensi Pelanggan setiap tahunnya mengalami penurunan. Dari data Retensi Pelanggan menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama kurang bagus dan masih harus mengidentifikasi pelanggan pada segmen pasar.

3. Kinerja perspektif proses bisnis internal

Dari perhitungan Inovasi produk pada periode 2011, 2012, dan 2013 dalam kriteria tidak baik, karena tidak ada peningkatan sama sekali. Perusahaan tidak menciptakan barang dalam bentuk atau inovasi baru. Terlihat jelas pula pada perhitungan kondisi proses operasi dalam kriteria tidak baik, karena tidak ada

perubahan dari tahun 2011 hingga 2013. Perusahaan masih sama dalam melakukan proses operasi tidak ada peningkatan yang lebih baik.

Sedangkan pada kondisi layanan purna jual masuk pada kriteria baik, hal ini membuktikan perusahaan mampu menyelesaikan semua komplain dari pelanggan. Sebagian besar komplain dari pelanggan merupakan komplain mengenai kurun waktu pengiriman produk perusahaan jatuh kepada tangan pelanggan, walau begitu perusahaan telah mampu menyelesaikan semua komplain dari pelanggan.

4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Jumlah karyawan yang digunakan dalam analisi data dalam penelitian ini adalah karyawan tetap perusahaan, dalam masa-masa tertentu (adanya pesanan dalam jumlah banyak dan mendadak) perusahaan akan mempekerjakan para karyawan tidak tetap sebanyak 6-15 orang untuk membantu dalam proses operasi perusahaan. Tingkat produktivitas pada tahun 2011 sebesar Rp. 54.099.292,5 yang artinya setiap pekerja berkontribusi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp. 54.099.292,5, dan tahun 2012 sebesar Rp55.286.774,2 yang artinya setiap pekerja berkontribusi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp. 55.286.774,2 terlihat jelas bahwa pada tahun 2012 mengalami peningkatan dari tahun 2011, tetapi pada tahun 2013 mengalami penurunan, tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp 43.134.000 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar Rp 12.152.774,2 walaupun pada tahun 2013 mengalami penurunan tetapi kondisi perusahaan masih stabil.

Retensi Karyawan pada tahun 2012 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 22,2%,, peningkatan nilai retensi karyawan di sebabkan karena keluarnya karyawan perusahaan dengan alasan ingin mencari pengalaman dalam bekerja lainnya. Tetapi pada tahun 2013 nilai retensi karyawan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya menjadi 9,09%, merupakan langkah yang baik dalam memperbaiki tingkat retensi karyawan dari tahun sebelumnya. Di tahun 2013, perusahaan dapat melakukan peningkatan dalam mempertahankan tingkat retensi karyawan dari tahun sebelumnya.

SARAN

1. Pihak manajemen perusahaan harus lebih meningkatkan kinerja keuangan dengan mengurangi jumlah hutang perusahaan dan biaya-biaya perusahaan dan meningkatkan laba bersih perusahaan,
2. Menambah indicator pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.
3. Pihak manajemen hendaknya memperbaiki sarana dan prasarana dalam penggunaan teknologi informasi bagi kesejahteraan karyawan.
4. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penambahan indicator di tiap perspektif dalam pengukuran kinerja perusahaan.
5. Bagi penulis penelitian ini dapat dilanjutkan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- _____.2007.*Activity Based Cost System: Sistem Informasi Biaya Untuk Pemberdayaan Karyawan, Pengurangan Biaya, Dan Penentuan Secara Akurat Kos Produk dan Jasa*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi.1997.*Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Novanditya, Indra, dkk. 2011.”Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada CV. Roda Mas Jaya Semarang)”, *Diponegoro Journal of Social and Politic*.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sapardianto. 2013. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda),” *Ejournal Administrasi Bisnis*, Jurnal Vol 1 (2), 94-103.
- Wibisono, Dermawan.2011.*Manajemen Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono, Sony. dkk. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan BalancedScorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.