

**PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi**



**Diajukan oleh:**

**Russiana Yulandani  
0613010173/FE/EA**

**Kepada  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2010**

**USULAN PENELITIAN**

**PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

yang diajukan

Russiana Yulandani  
0613010173/FE/EA

telah diseminarkan dan disetujui untuk menyusun skripsi oleh:

**Pembimbing Utama**

DRS.EC. TAMADOY THAMRIN, MM  
NIP. 030 194 434

Tanggal: .....

**Mengetahui**  
**Kaprodi Akuntansi**

DR. SRI TRISNANINGSIH, MSI  
NIP. 030 217 167

**SKRIPSI**

**PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

yang diajukan

**Russiana Yulandani**  
**0613010173/FE/EA**

Disetujui untuk ujian lisan oleh:

**Pembimbing Utama**

**DRS.EC. TAMADOY THAMRIN, MM**  
**NIP. 030 194 434**

Tanggal: .....

**Mengetahui**

**Pembantu Dekan 1 Fakultas Ekonomi**

**DRS.EC. SAIFUL ANWAR, MSI**  
**NIP. 030 217 167**

**PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Diajukan oleh:**

**Russiana Yulandani**  
**0613010173/FE/EA**

**Kepada**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**  
**JAWA TIMUR**  
**2010**

**ARTIKEL**

**PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

yang diajukan

**Russiana Yulandani**  
**0613010173/FE/EA**

Disetujui untuk oleh:

**Pembimbing Utama**

**DRS.EC. TAMADOY THAMRIN, MM**  
**NIP. 030 194 434**

Tanggal: .....

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa penentu jalan hidupku dan sumber inspirasi kesempurnaan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal.

Skripsi ini disusun dengan maksud untuk melengkapi syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai tugas akhir pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya, Jawa Timur.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini dengan penuh kesungguhan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, M.P, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya, Jawa Timur.
2. Dr. Dhani Ichasanuddin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya, Jawa Timur.
3. Dr. Sri Trisnaningsih, SE, Msi, selaku Ketua Progdil Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya, Jawa Timur.
4. Drs. Ec. H. Tamadoy Thamrin, MM, selaku Dosen Pembimbing.
5. Dra. Ec. Tituk D.Widajantie, selaku Dosen wali.
6. Segenap karyawan dan karyawan CV. Pratama Mandiri yang telah memberi data yang penulis butuhkan.
7. Bundaku Sri Yuhandini yang selalu memberikan semangat dan doanya untuk penulis.

Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan, semoga Tuhan Yang Maha Esa memberi imbalan atas kebaikan kalian.

Kendati skripsi ini merupakan hasil karya yang maksimal, yang dapat penulis sajikan dengan segala kemampuan yang dimiliki, namun skripsi ini masih belum sempurna. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Surabaya, Juni 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	13
2.2. Landasan Teori .....	18
2.2.1. Kinerja .....	18
2.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja .....	18
2.2.2.1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja .....	19
2.2.2.2. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja .....	21
2.2.2.3. Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja .....	21

2.2.3.	Balanced Scorecard .....	22
2.2.3.1.	Pengertian Balanced Scorecard .....	22
2.2.3.2.	Konsep Balanced Scorecard .....	25
2.2.3.3.	Tujuan Balanced Scorecard .....	26
2.2.3.4.	Manfaat Balanced Scorecard .....	27
2.2.3.5.	Keunggulan Balanced Scorecard .....	27
2.2.4.	Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	31
2.2.4.1.	Perspektif Keuangan .....	31
2.2.4.2.	Perspektif Pelanggan .....	35
2.2.4.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	39
2.2.4.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	42
2.2.5.	Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis .....	45
2.2.5.1.	Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi .....	48
2.2.5.2.	Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Tujuan serta Ukuran Strategis .....	49
2.2.5.3.	Merencanakan dan Menetapkan Sasaran .....	50
2.2.5.4.	Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategi .....	51
2.2.6.	Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja ....	52
2.2.7.	Teori – teori yang Melandasi .....	53
2.2.7.1.	Teori yang Melandasi Hubungan antara	

	Perspektif Keuangan dengan Kinerja Perusahaan ....	53
2.2.7.2.	Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan ....	55
2.2.7.3.	Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Kinerja Perusahaan .....	56
2.2.7.4.	Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Kinerja Perusahaan .....	57
2.3.	Kerangka Pikir .....	59
2.4.	Hipotesis .....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>62</b>
3.1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	62
3.2.	Teknik Penentuan Sampel .....	65
3.2.1.	Obyek dan Populasi .....	65
3.2.2.	Sampel .....	65
3.3.	Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.3.1.	Jenis Data .....	66
3.3.2.	Sumber Data .....	67
3.4.	Uji Analisis dan Uji Hipotesis .....	68
3.4.1.	Teknik Analisis .....	68

3.4.2.	Uji Normalitas .....	69
3.4.3.	Uji Asumsi Klasik .....	69
3.4.4.	Uji Hipotesisi .....	73
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>76</b>
4.1.	Deskripsi Obyek Penelitian .....	76
4.1.1.	Sejarah Perusahaan .....	76
4.1.2.	Struktur Organisasi .....	78
4.1.3.	Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan .....	80
4.1.3.1.	Visi .....	80
4.1.3.2.	Misi .....	80
4.1.3.3.	Tujuan .....	81
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	82
4.2.1.	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Keuangan ( $X_1$ )..	82
4.2.2.	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Pelanggan ( $X_2$ ).	83
4.2.3.	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ ) .....	84
4.2.4.	Hasil Penelitian Tentang Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $X_4$ ) .....	86
4.2.5.	Hasil Penelitian Tentang Kinerja Perusahaan (Y) ....	87
4.3.	Uji Normalitas .....	89
4.4.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	90
4.4.1.	Uji Asumsi Klasik .....	90

4.4.2.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	93
4.5.	Pengujian Hipotesis .....	95
4.5.1.	Hipotesis Pertama .....	95
4.5.2.	Hipotesis Kedua .....	96
4.6.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	98
4.6.1.	Implikasi Penelitian .....	98
4.6.2.	Perbedaan Hasil Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu .....	100
4.6.3.	Keterbatasan Penelitian .....	103
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>104</b>
5.1.	Kesimpulan .....	104
5.2.	Saran .....	104

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Jumlah Perolehan Laba/Rugi CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004-2009 ..... 5
Tabel 1.2	Jumlah Karyawan CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004-2009 ..... 6
Tabel 1.3	Jumlah Penjualan Produk CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004-2009 ..... 8
Tabel 1.4	Jumlah Pengaduan Pelanggan CV. Pratama Mandiri Pada Periode 2004-2009 ..... 9
Tabel 4.1	Total Penjualan dan Nilai <i>Overdue</i> pada CV. Pratama Mandiri periode 2000-2009 ..... 77
Tabel 4.2	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Keuangan (X1) ..... 82
Tabel 4.3	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Pelanggan (X2) ..... 83
Tabel 4.4	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) ..... 85
Tabel 4.5	Hasil Penelitian Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) ..... 86
Tabel 4.6	Hasil Penelitian Tentang Kinerja Perusahaan (Y) ..... 88
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas ..... 89
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinearitas ..... 91
Tabel 4.9	Korelasi antara Variabel Bebas dengan Residual (error) ..... 92

Tabel 4.10	Hasil Analisis Linier Berganda .....	93
Tabel 4.11	Hasil Uji F .....	95
Tabel 4.12	Hasil Uji t .....	96
Tabel 4.13	Rangkuman Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu .....	101

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Rerangka Balanced Scorecard untuk Menerjemahkan Strategi ke dalam Rerangka Operasi .....	23
Gambar 2.2 Perbedaan Sistem Manajemen Strategik pada Manajemen Tradisional dengan Manajemen Kontemporer .....	29
Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik .....	40
Gambar 2.4 Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	47
Gambar 2.5 Diagram Kerangka Pikir .....	60
Gambar 3.1 Daerah Keputusan Autokorelasi (Kurva Durbin Watson) ...	70
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Pratama Mandiri-Surabaya .....	79
Gambar 4.2 Distribusi Daerah Keputusan Autokorelasi .....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perhitungan Data Mengenai Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dan Kinerja Perusahaan.
- Lampiran 2 Rekapitulasi Data Mengenai Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dan Kinerja Perusahaan.
- Lampiran 3 Uji Normalitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t
- Lampiran 6 Tabel Durbin Watson

# **PENGARUH PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CV. PRATAMA MANDIRI – SURABAYA**

**Oleh:**

**Russiana Yulandani**

## **ABSTRAK**

*Balanced Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang berimbang antara dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting. Implementasi *Balanced Scorecard* tergantung dari kebijakan organisasi. Pada saat ini CV. Pratama Mandiri tengah mensimulasikan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan manfaat penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur yang melengkapi alat ukur yang hanya berdimensi profitabilitas dengan dimensi – dimensi yang baru sehingga memungkinkan perusahaan dapat bersaing.

Penelitian ini menggunakan data sekunder meliputi kinerja perusahaan (Y) yang diukur dengan prosentase *Return On Investment* (ROI), perspektif keuangan ( $X_1$ ) yang diukur dengan *Net Profit Margin*, perspektif pelanggan ( $X_2$ ) yang diukur dengan *Number of Complaint*, perspektif proses bisnis internal ( $X_3$ ) yang diukur dengan *Employee Productivity*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) yang diukur dengan prosentase *Employee Training Cost*. Data yang diambil mulai periode tahun 2004 sampai dengan tahun 2009 dengan teknik *pursposive sampling* dan analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Melalui analisis uji regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat dipakai sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan, sehingga hipotesis pertama teruji kebenarannya. Namun hipotesis kedua tidak teruji kebenarannya karena hanya perspektif keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

*Keyword: Kinerja perusahaan, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang serta cepatnya perubahan lingkungan perusahaan telah menjadikan informasi menjadi harta yang berharga bagi perusahaan (*Intangible Assets*) serta berguna untuk mengukur kinerja perusahaan. Informasi yang cepat dan akurat mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan mempengaruhi strategi dan perencanaan perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi keuangan (*finansial*) dan informasi non keuangan (*nonfinansial*). Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan, informasi non keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan (Hardiyanto, 2005).

Walaupun pengukuran kinerja dari aspek keuangan (*finansial*) dapat dikatakan penting, namun jika tidak disertai dengan proyeksi non keuangan (*nonfinansial*) akan kurang akurat untuk kondisi saat ini. Oleh karena itu penggunaan sistem pengukuran kinerja baru yang menghubungkan aspek keuangan dan non keuangan bagi perusahaan akan memberikan informasi yang lebih akurat, yang lebih bermanfaat bagi manajer untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan yang dapat digunakan untuk memicu peningkatan kinerja, sehingga dapat terjadi tujuan perusahaan secara lebih terencana.

Pemikiran untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja aspek finansial dan non finansial melahirkan suatu alat kinerja baru yang dinamakan *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada perusahaan bisnis yang bertujuan untuk mencari laba.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja yang menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. (Budiarti: 51).

Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu Keuangan (*financial*), Pelanggan (*customer*), Proses Bisnis Internal (*internal bussines process*), serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan

jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif. (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Menurut Hardiyanto (2005: 2–3), perspektif finansial memberikan petunjuk apakah strategi organisasi serta implementasinya meningkatkan pendapatan keuangan organisasi. Untuk membangun *Balanced Scorecard*, unit – unit bisnis dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan – tujuan strategi dan ukuran - ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitornya. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan.

Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, mengharuskan manajer untuk mengidentifikasi proses – proses paling kritis unruk mencapai peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Proses bisnis internal terdiri dari tiga komponen utama, yaitu proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan.

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan – tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses

bisnis internal mengidentifikasi keunggulan organisasi untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan – tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* dapat menerima umpan balik mengenai strategi yang telah diterapkan, memonitor dan menyesuaikan implementasi dari perbaikan kinerja badan usaha secara keseluruhan serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu.

CV. Pratama Mandiri juga harus meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Laba yang diperoleh oleh perusahaan setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Saat ini perusahaan cenderung mengalami kerugian yang besar hampir setiap tahunnya, karena penjualan yang mengalami penurunan dan beban usaha yang dimiliki oleh perusahaan meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat ditunjukkan oleh laporan laba rugi CV. Pratama Mandiri pada tabel 1.1 dibawah ini.

**Tabel 1.1: Jumlah Perolehan Laba/ Rugi Bersih CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004 – 2009**

Tahun	Kwartal	Laba/rugi bersih (dalam rupiah)
2004	1	1.720.538.566
	2	1.424.325.971
	3	1.490.601.737
	4	1.736.152.583
2005	1	1.304.764.568
	2	1.346.010.752
	3	1.470.246.164
	4	1.015.925.208
2006	1	434.047.871
	2	367.059.378
	3	325.592.929
	4	522.587.068
2007	1	1.259.151.258
	2	286.012.363
	3	1.001.158.726
	4	652.650.479
2008	1	149.552.416
	2	240.632.141
	3	34.169.733
	4	( 731.972.346 )
2009	1	( 11.753.881 )
	2	( 14.522.653 )
	3	( 138.597.164 )
	4	( 406.409.676 )

Sumber: Data CV. Pratama Mandiri

Tabel diatas menunjukkan tahun 2004 triwulan 4, laba yang diperoleh cukup besar sebesar Rp 1.736.152.583 karena perusahaan mengalami penjualan yang cukup besar sehingga pendapatan yang diperoleh perusahaan dapat menutupi beban usaha yang harus dikeluarkan. Pada tahun 2008 perusahaan mengalami penurunan laba hingga pada triwulan 4 mulai mengalami kerugian sebesar Rp (731.972.346) dikarenakan penjualan perusahaan mengalami penurunan sehingga pendapatan yang diperoleh perusahaan tidak dapat menutupi biaya beban usaha yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Penurunan pada penjualan disebabkan

oleh menurunnya minat pembeli pada produk yang ditawarkan. Pada Tahun 2009 kerugian yang dialami perusahaan berfluktuasi dengan akhir kerugian sebesar Rp(406.409.676). Ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya meskipun perusahaan masih mengalami kerugian.

Selain Laporan laba/ rugi CV.Pratama Mandiri, diperlukan juga laporan mengenai anggaran pelatihan bagi karyawan yang menunjukkan besar kecil biaya yang dianggarkan untuk pelatihan karyawan selama beberapa periode. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2: Jumlah Anggaran Pelatihan Karyawan CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004 - 2009**

Tahun	Kwartal	Jumlah Anggaran Pelatihan (dalam rupiah)
2004	1	0
	2	14.880.000
	3	14.144.000
	4	14.350.000
2005	1	0
	2	13.736.000
	3	14.854.000
	4	12.400.000
2006	1	0
	2	10.400.000
	3	11.976.000
	4	10.249.000
2007	1	0
	2	10.550.000
	3	9.854.000
	4	9.100.000
2008	1	0
	2	8.410.000
	3	8.130.000
	4	3.480.000
2009	1	0
	2	6.270.000
	3	6.400.000
	4	6.120.000

Sumber: Data CV. Pratama Mandiri

Tabel 1.2 menunjukkan perusahaan memberikan anggaran pelatihan terbesar bagi karyawan pada triwulan 2 tahun 2004 sebesar Rp 14.880.000. Pelatihan diadakan oleh perusahaan dimulai pada triwulan kedua tiap tahunnya. Anggaran pelatihan terkecil yang diberikan perusahaan pada triwulan 4 tahun 2009 sebesar Rp 6.120.000, karena beberapa tahun terakhir penjualan perusahaan sangat menurun namun pengeluaran perusahaan sangatlah tinggi. Untuk meminimalkan kerugian dan pengeluaran yang berlebih maka perusahaan memberikan anggaran untuk pelatihan karyawan lebih sedikit dibandingkan dengan anggaran pada tahun-tahun sebelumnya.

Selain itu, diperlukan data mengenai banyaknya jumlah penjualan perusahaan untuk melihat keadaan umum CV. Pratama Mandiri selama periode tertentu. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3

**Tabel 1.3: Jumlah Penjualan Produk CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004 - 2009**

Tahun	Kwartal	Total penjualan (dalam unit)
2004	1	395
	2	326
	3	407
	4	453
2005	1	320
	2	323
	3	341
	4	297
2006	1	91
	2	87
	3	70
	4	119
2007	1	155
	2	131
	3	149
	4	136
2008	1	128
	2	117
	3	158
	4	99
2009	1	53
	2	59
	3	116
	4	92

Sumber: Data CV. Pratama Mandiri

Tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2004 total penjualan adalah 1581 unit sehingga laba yang diperoleh perusahaan cukup besar. Tahun 2006 total penjualan adalah 367 unit. Hal ini menunjukkan ada penurunan penjualan. Penurunan pada penjualan disebabkan oleh menurunnya minat pembeli pada produk yang ditawarkan yang disebabkan oleh kurangnya promosi, harga jual kembali menurun, tampilan produk yang kurang menarik dibandingkan produk dari kompetitor. Perusahaan mengalami naik turunnya penjualan pada tahun 2007 dan akhirnya pada tahun 2009 perusahaan mengalami penurunan penjualan yang sangat tajam karena penjualan perusahaan hanya sebanyak 320 unit.. Penjualan

perusahaan setiap tahunnya selalu berfluktuasi dengan begitu perusahaan harus segera meningkatkan penjualannya agar dapat memperoleh laba yang besar.

Data keluhan pelanggan pada perusahaan juga perlu dilihat untuk mengetahui keadaan CV. Pratama Mandiri secara keseluruhan seperti terlihat pada tabel 1.4 dibawah ini.

**Tabel 1.4: Jumlah Pengaduan Pelanggan CV. Pratama Mandiri pada Periode 2004 – 2009**

Tahun	Kwartal	Jumlah Keluhan (Person)
2004	1	67
	2	73
	3	86
	4	58
2005	1	90
	2	95
	3	77
	4	41
2006	1	20
	2	15
	3	11
	4	31
2007	1	21
	2	16
	3	38
	4	20
2008	1	45
	2	33
	3	23
	4	14
2009	1	10
	2	19
	3	49
	4	27

Sumber: Data CV. Pratama Mandiri

Tabel diatas menunjukkan jumlah keluhan pelanggan terbanyak pada tahun 2005 sebanyak 303 pelanggan. Tahun 2008 jumlah keluhan pelanggan sebanyak 115 pelanggan. Namun pada tahun 2009 keluhan pelanggan sebanyak 105 pelanggan. Jumlah keluhan pelanggan selalu berubah-ubah tiap tahunnya

disebabkan karena pembuatan BPKB selalu membutuhkan waktu yang lama. Perusahaan harus lebih meningkatkan kinerjanya untuk menghasilkan produk atau jasa yang dapat memenuhi kepuasan para pelanggan. Jika kepuasan pelanggan semakin terpenuhi maka tingkat pengaduan pelanggan terhadap produk atau jasa semakin rendah.

CV. Pratama Mandiri perlu meninjau pengukuran tidak hanya dari pengukuran finansial saja, tetapi juga dari pengukuran non finansial agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Cara yang tepat untuk mengukur adalah menggunakan *Balanced Scorecard*.

Perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya melihat dari aspek keuangan yang hanya dapat digunakan untuk jangka pendek saja dengan melihat perkembangan penjualan selama periode tertentu sehingga bisa dijadikan pedoman bagi perusahaan dalam membuat strategi guna meningkatkan penjualan agar selalu stabil bahkan meningkat dimasa mendatang. Namun perusahaan juga dapat melihat dari aspek non keuangan untuk jangka panjang dengan melihat berapa besar rasa loyalitas para karyawan terhadap perusahaan, apakah kepuasan pelanggan atas produk perusahaan telah terpenuhi, dan apakah *Balanced Scorecard* merupakan strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan ini dalam mengukur kinerja perusahaannya dari empat perspektif tersebut.

Atas dasar latar belakang tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Perspektif *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada CV. Pratama Mandiri – Surabaya**”

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah metode *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat dipakai sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan?
2. Dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif manakah yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengukuran kinerja perusahaan?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu untuk menguji apakah *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif karyawan, dapat dipakai sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan. Dan mengetahui diantara perspektif tersebut perspektif manakah yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian yang akan dilakukan, diantaranya:

##### 1. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan tempat penelitian dalam hal melakukan pengukuran kinerja perusahaan.
- b. Sebagai pengembangan bagi perusahaan dalam hal memperbaiki strategi perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

##### 2. Bagi Universitas

Sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan dan bahan penelitian bagi mahasiswa di masa yang akan datang.

##### 3. Bagi Penulis

- a. Dapat memberikan bukti empirik mengenai kegunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja strategis perusahaan.
- b. Melatih penerapan teori yang ada dengan masalah – masalah yang sedang terjadi di perusahaan.
- c. Merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan yang ada dalam praktek dengan ilmu yang diperoleh selama di bangku kuliah.