

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN KINERJA PT. SUPERINDO UTAMA SURABAYA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

Chandra Meithania Rizky

Meithaniarizky@yahoo.com

Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to measure how the implementation of performance audit management on PT Superindo Utama Surabaya has been done by using Balanced Scorecard method which is based on 4 perspectives, so it can support the management of the company in achieving the mission and the vision of the company. This research is carried out by using qualitative descriptive method which is supported by collecting the required data, i.e.: documentation and direct interview to the informant. The obtained result of the analysis is compared to the previous result of the analysis to find out whether there is an improvement to the performance of the company. Based on the analysis result which has been done in 2013-2014 periods, it has been found that the financial perspective applies the ROI standard and the Net Profit Margin shows well performance. The customer perspective shows quite good performance by the presence of customer retention, customer acquisition, and customer satisfaction. The internal business process perspective, companies can perform quite good innovation for the generated products. Moreover, the growth and learning perspective shows that the ability of the company in conducting the employees' performance assessment can be stated quite well which has been done by using the assessment of Employee Turn Over and Employee Training.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard.*

ABSTRAK

. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur bagaimana penerapan audit manajemen kinerja pada PT Superindo Utama Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang didasarkan pada 4 perspektif, sehingga mampu membantu manajemen perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang didukung dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan seperti, dokumentasi serta wawancara langsung kepada narasumber. Hasil analisis yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan tahun sebelumnya untuk mengetahui apakah terdapat peningkatan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada tahun 2013 - 2014, dapat diketahui bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tolak ukur ROI dan *Net Profit Margin* menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan adanya Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan. Pada perspektif Proses Bisnis Internal, perusahaan dapat melakukan inovasi yang cukup baik untuk produk yang dihasilkan. Serta untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dikatakan cukup baik dengan pengukuran *Employee Turn Over* dan *Employee Training*.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*.

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia bisnis saat ini, kegiatan yang terus menerus berubah dan berkembang merupakan ciri khusus dari persaingan. Persaingan melahirkan inovasi teknologi alat produksi, alat pemasaran, alat keuangan, dan alat pengukuran kinerja. Penilaian dan pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor terpenting dalam perusahaan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan, agar membuahkan hasil yang diinginkan perusahaan serta untuk mencapai efisien dan efektivitas agar dapat tercapainya visi dan misi perusahaan. Persaingan global mendorong suatu perusahaan agar mempersiapkan diri untuk diterima dilingkungan global, sehingga mereka harus menunjukkan kualitas perusahaan yang jauh lebih berkembang daripada pesaing lainnya.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan memiliki strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi bertujuan untuk mewujudkan sasaran kerja yang ditentukan oleh manajemen. Manajemen memberikan perhatian utama dalam mencapai efisien dan ekonomisasi penggunaan sumber daya alam dalam tujuan perusahaan (Bayangkara, 2008:59). Entitas bisnis dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Penilaian kinerja berperan penting dalam dunia bisnis, karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari pelaksanaan suatu strategi tersebut dan dapat mendeteksi kelebihan serta kekurangan yang terdapat dalam perusahaan.

Audit manajemen dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan. Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional perusahaan, yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut dilakukan secara efektif dan efisien (Agoes, 2009:173). Oleh karena itu, tujuan audit manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efisien dan efektivitas organisasi.

Untuk saat ini perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis kepada para manajer. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk mengimplementasikan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam tujuan dan ukurannya sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terdapat rumusan masalah yaitu: (1) Bagaimana penerapan audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT.Superindo Utama Surabaya?; (2) Apakah kinerja perusahaan sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard* ? Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalahnya adalah (1) Untuk memahami penerapan audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT.Superindo Utama Surabaya; (2) Untuk menganalisis kinerja perusahaan apakah sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Pengertian dan Manfaat Audit Kinerja

Menurut Rai (2008:41), audit kinerja merupakan suatu proses sistematis dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang secara objektif atas suatu kinerja organisasi, program, fungsi, atau kegiatan. Evaluasi dilakukan berdasarkan aspek ekonomi dan efisiensi operasi, efektivitas dalam mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mahmudi (2013:199) Audit kinerja bermanfaat untuk mengetahui apakah sumber daya organisasi telah diperoleh dan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Audit kinerja berfungsi untuk

mengetahui apakah penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai target dan tujuan telah memenuhi prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, tidak melanggar ketentuan hukum, peraturan perundangan, dan kebijakan manajemen.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya baik dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang seperti yang ditetapkan dalam sebuah strategi yang dibuat. Menurut Mahsun (2007:161) Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu dari tujuan strategis organisasi. Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu strategi yang ditetapkan, diperlukan alat pengukuran yang berguna bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja perusahaannya. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai sarana untuk memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu strategi. Pengukuran kinerja dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut pendapat Moeheriono (2010:61) tujuan dan manfaat pengukuran kinerja yaitu: (1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi, misinya; (2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama; (3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi; (4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut pendapat Sumarsan (2010:219) konsep *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh David Norton 1990 dan Robert Kaplan. *Balanced Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan serta untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan tersebut sudah tepat. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yaitu: (1) *Balanced scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.; (2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh); (3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Perspektif *Balanced Scorecard*

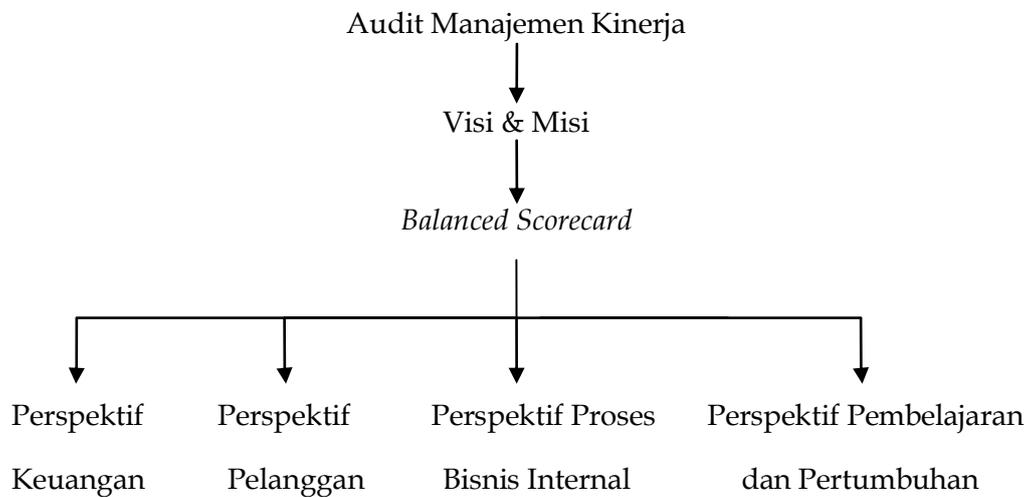
Di dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang digunakan untuk menilai suatu kinerja perusahaan, yaitu: (1) Perspektif Keuangan (*financial*) Menurut Luis dan Biromo (2008:21) tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan itu penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran financial sangat penting memberi ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil; (2) Perspektif Pelanggan (*Customer*). Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan perlu memaksimalkan nilai pelanggan, yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing agar dapat mencapai kepuasan pelanggan; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*) Menurut Purwanti dan Prawironegoro (2009:342) menyatakan bahwa Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Inovasi produk berhubungan dengan riset pasar untuk mengetahui daya beli konsumen, kebutuhan konsumen, dan selera konsumen. Setelah tiga dimensi konsumen diketahui, perusahaan harus mampu inovasi produk kemudian merancang produk atau mengembangkan produk yang sudah ada. Inovasi proses produksi berhubungan dengan inovasi teknologi, inovasi ilmu, dan inovasi kemanusiaan. Inovasi teknologi berhubungan dengan penemuan peralatan baru yang lebih efektif dan efisien, inovasi ilmu berhubungan dengan penemuan metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien, dan inovasi kemanusiaan berhubungan dengan penemuan cara mengemola karyawan yang lebih manusiawi agar mereka memiliki perusahaan dan loyal kepada perusahaan. Inovasi layanan purna jual berhubungan dengan baru melayani keluhan atau pengaduan pelanggan yang lebih efektif dan efisien; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) Menurut Purwanti dan Prawironegoro (2009:344) menjelaskan ukuran utama pekerja (karyawan) yaitu: (a) Kepuasan Kerja merupakan kondisi awal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produktivitas, kualitas, tanggung jawab, dan pelayanan konsumen yang tinggi. Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini di pandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan; (b) Retensi Pekerja adalah mempertahankan selama mungkin pekerja bekerja dalam suatu perusahaan. Kalau mungkin pekerja seumur hidup, artinya mereka tidak pindah kerja dan itu menunjukkan tingkat loyalitas pekerja tinggi sekali. Untuk merealisasikannya, perusahaan harus mengadakan investasi jangka panjang untuk pekerja yaitu dengan cara melakukan pendidikan dan pelatihan; (c) Produktivitas pekerja merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan produktivitas pekerja yaitu untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Dalam kelompok pengukuran ini tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi pekerjaan dan produktivitas pekerja.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian adalah penelitian yang dilakukan oleh Laksmi (2011) menyimpulkan bahwa ada hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai pada setiap perspektif. Perusahaan dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, dan dapat meningkatkan laba yang lebih baik; Wahyuni (2011) menyimpulkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa produksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja sudah cukup baik; Aurora (2010) menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan dinilai berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitiannya terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang. Hal ini dikarenakan rumah sakit belum sepenuhnya mengikutsertakan karyawan seluruhnya dalam berbagai pelatihan. Sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik dengan meningkatnya jumlah pasien dan pendapatan setiap tahunnya; Widodo (2011) menyimpulkan bahwa: (1) Kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan dapat dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO; (2) Kinerja perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat dinilai buruk, karena kepuasan pelanggan buruk kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang; (3) Kinerja perspektif proses bisnis internal dinilai sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir; (4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dinilai baik; Rusdiyanto (2010) menyimpulkan bahwa (1) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profi Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik; (2) Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan; (3) Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik; (4) Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki; Nugroho (2013) menyimpulkan bahwa: (1) Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci. Mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang memuaskan. (2) Tingkat produktivitas setiap bagian tergolong baik, kecuali pada bagian industri lainnya dan perdagangan. Perbaikan secara cepat dan menyeluruh perlu dilakukan agar penurunan kinerja pada bagian ini tidak terus terjadi. (3) Perencanaan strategis yang telah dibuat dijalankan secara maksimal agar kinerja perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Rerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis maka rerangka pemikiran dapat dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 1: Rerangka Pemikiran

Rerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah apakah penerapan audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Superindo Utama Surabaya sudah efektif untuk dijalankan atau belum. Dengan membandingkan audit manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan dengan teori-teori yang ada dalam literatur, sehingga dapat ditarik suatu analisis deskriptif tentang bagaimana keefektifan audit manajemen kinerja itu dijalankan dengan konsep *Balanced Scorecard*: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan rerangka pemikiran diatas, diharapkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan bisa ditingkatkan Berdasarkan rerangka pemikiran diatas, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mempertahankan, meningkatkan kinerja yang telah ada dan dapat mencapai efisien dan efektivitas agar dapat tercapaiannya visi dan misi perusahaan.

Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian adalah pernyataan tentang konsep yang diperkirakan sebagai kebenaran ataupun kesalahan tentang suatu fenomena yang sedang diamati (observasi). Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan diatas proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Proposisi Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Proposisi Penelitian	Permasalahan
1.	Bagaimana penerapan audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Superindo Utama Surabaya ?	Penerapan audit manajemen kinerja perusahaan menjadi lebih efisien dan efektivitas dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i>	Apakah PT. Superindo Utama Surabaya dapat meningkatkan audit manajemen kinerja perusahaannya dengan menerapkan konsep <i>Balanced Scorecard</i>

2.	Apakah kinerja perusahaan sudah sama dengan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ?	Kinerja perusahaan sudah sama dengan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> sehingga sesuai dengan visi, misi perusahaan Surabaya.	Apakah perspektif <i>Balanced Scorecard</i> sesuai dengan kinerja perusahaan sehingga visi, misi perusahaan dapat tercapai. daerah pemerintah Kota Surabaya?
----	--	--	--

Metoda Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini jenis penelitiannya adalah penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2010:4) Metode kualitatif merupakan sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang maupun perilaku yang dapat diamati. Data deskriptif diperoleh dalam sebuah penelitian kualitatif yang hasilnya dideskripsikan berdasarkan pada tujuan penelitian. Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang dipakai oleh peneliti, mengacu pada studi kasus dimana peneliti mempelajari masalah-masalah, tata cara yang berlaku serta situasi yang sedang berlangsung di dalam suatu organisasi yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam penulisan skripsi ini.

Teknik pengumpulan Data

Penelitian ini didasarkan pada pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dengan cara : (a) Wawancara yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi awal tentang permasalahan yang ada, sehingga dapat menentukan permasalahan yang harus diteliti. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap maka wawancara dilakukan dengan para pegawai yang terkait guna memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian; (b) Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati obyek penelitian secara langsung guna memperoleh masukan operasional perusahaan; (c) Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan obyek penelitian sebagai bukti untuk menunjang permasalahan penelitian. Untuk jenis data berupa dokumen tertulis, teknik dokumentasi akan dilakukan terhadap dokumen yang relevan dengan fokus dan memiliki keterkaitan dengan proporsi penelitian ini.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Dalam penelitian ini yang menjadi satuan kajian adalah: (1) Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisien dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis, mengevaluasi, mereview, dan menilai kinerja perusahaan. (2) Penilaian Kinerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskannya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja pada perusahaan sangat diperlukan jika perusahaan ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif. (3) *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja dilakukan empat perspektif yaitu : (a) Perspektif Keuangan (*Financial*); (b) Perspektif Pelanggan (*Customer*); (c) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*); (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah suatu analisis data yang dipergunakan oleh peneliti di dalam melakukan sebuah penelitian. Di dalam suatu penelitian sangatlah diperlukan adanya suatu analisis data yang berguna untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan-permasalahan yang sedang diteliti.

Teknik analisis data merupakan suatu proses di dalam mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori serta satuan uraian dasar. Tujuan dari analisis data tersebut adalah dengan memberikan batasan serta mempermudah di dalam memecahkan suatu masalah yang sedang diamati. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dan saran-saran perbaikan yaitu (1) Mengidentifikasi temuan dan kelemahan perusahaan; (2) Memberikan rekomendasi atas temuan atau kelemahan perusahaan menurut teori-teori yang diperoleh dari literature; (3) Menarik kesimpulan dari analisis data yang diperoleh.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Kinerja Perusahaan

Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian utama karena kinerja keuangan merupakan suatu indikator dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh tindakan yang diambil oleh manajemen. Laporan keuangan perusahaan merupakan hasil dari proses akuntansi yang berisi informasi keuangan. Laporan keuangan secara umum terdiri dari laporan neraca, laporan laba rugi, dan laporan perubahan modal. Penyusunan neraca dimaksudkan untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan yang terdiri dari aktiva, kewajiban serta modal perusahaan pada periode tertentu. Berikut adalah tabel neraca PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 dan 2014:

Tabel 2
Neraca
PT. Superindo Utama Surabaya
Tahun 2013 dan 2014

AKTIVA	2014	2013	PASSIVA	2014	2013
AKTIVA LANCAR			KEWAJIBAN		
Kas dan Setara Kas	Rp. 950.348.179	Rp. 924.448.379	Hutang Usaha	Rp. 967.142.473	Rp. 946.374.562
Piutang Usaha	Rp. 737.960.171	Rp. 621.196.410	Hutang Bank	Rp. 20.826.961.016	Rp. 20.442.306.018
Piutang lain-lain	Rp. 21.176.132.755	Rp. 20.003.421.700	Hutang lain-lain	Rp. 9.450.700.401	Rp. 12.702.314.072
Persediaan	Rp. 8.351.742.301	Rp. 7.465.313.425	Hutang Pajak	Rp. 12.910.745	Rp. 12.823.161
Biaya dibayar dimuka	Rp. 3.003.772.314	Rp. 2.313.417.561	Uang Muka Penjualan	Rp. 500.378.297	Rp. 250.170.000
Biaya Pra Operasi	Rp. 1.737.516.200	Rp. 1.460.715.400	Biaya Yang Masih		
Pajak dibayar dimuka	Rp. 506.371.600	Rp. 460.078.880	Harus Dibayar	Rp. 4.178.578.178	Rp. 3.081.342.000
Jumlah Aktiva Lancar	Rp. 36.463.743.520	Rp. 33.248.591.760	Jumlah Kewajiban	Rp. 35.945.671.110	Rp. 37.435.329.810
AKTIVA TETAP			MODAL		
Harga Perolehan	Rp. 4.679.113.910	Rp. 3.872.233.931	Modal Disetor	Rp. 2.300.000.000	Rp. 2.300.000.000
Akumulasi Penyusutan	Rp. (2.981.400.071)	Rp. (2.074.413.631)	Laba/(Rugi) Ditahan	Rp. 1.613.351.667	Rp. -
			Laba/(Rugi) Tahun Berjalan	Rp. 3.313.405.117	Rp. 2.913.615.997
Nilai Buku Aktiva Tetap	Rp. 1.697.713.839	Rp. 1.797.820.300	Jumlah Modal	Rp. 7.226.756.780	Rp. 6.213.615.997
Aktiva lain-lain	Rp. 5.113.414.218	Rp. 7.910.413.253			
TOTAL AKTIVA	Rp. 43.274.871.580	Rp. 42.648.945.810	TOTAL PASSIVA	Rp. 43.274.871.580	Rp. 42.648.945.810

Sumber: Data Keuangan PT. Superindo Utama Surabaya

Laporan laba-rugi adalah salah satu laporan keuangan dalam akuntansi yang menggambarkan apakah suatu perusahaan mengalami laba atau rugi dalam satu periode akuntansi yang sebagai alat untuk mengetahui kemajuan yang dicapai perusahaan. Berikut adalah laporan laba rugi PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 dan 2014:

Tabel 3
Laporan Laba Rugi
PT. Superindo Utama Surabaya
Tahun 2013 dan 2014

URAIAN	2014	2013	Selisih
Penjualan Bersih	Rp. 79.738.615.100	Rp. 75.897.537.570	Rp. 3.841.077.530
Persediaan Awal	Rp. 20.003.421.700	Rp. 19.895.438.806	Rp. 107.982.894
Pembelian	Rp. 48.274.871.580	Rp. 47.648.945.810	Rp. 589.925.770
Persediaan Akhir	Rp. 8.351.742.301	Rp. 7.465.313.425	Rp. 886.428.876
Jumlah HPP	Rp. 76.630.035.580	Rp. 75.009.698.040	Rp. 1.620.337.540
LABA/(RUGI) KOTOR	Rp. 3.108.579.520	Rp. 887.839.530	Rp. 2.220.739.990
Biaya Penjualan	Rp. 1.697.713.839	Rp. 1.797.820.300	Rp. 118.106.461
Biaya Adm & Umum	Rp. 6.174.312.408	Rp. 5.002.216.332	Rp. 1.172.096.076
Pajak Bank	Rp. -	Rp. -	Rp. -
Pendapatan lain-lain	Rp. 2.513.996.378	Rp. 1.500.758.601	Rp. 1.013.237.777
LABA/(RUGI) BERSIH	Rp. 3.313.405.117	Rp. 2.913.615.997	Rp. 399.789.120

Sumber: Data Keuangan PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa, laba bersih pada tahun 2013 sebesar Rp. 2.913.615.997 dan tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar Rp. 399.789.120 sehingga besarnya laba bersih pada tahun 2014 menjadi Rp. 3.313.405.117. Dengan adanya peningkatan laba perusahaan dapat menunjukkan semakin baiknya kinerja perusahaan dalam pemanfaatan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan laba. Hal ini menjadi tugas dan tanggungjawab bagi pihak manajemen perusahaan untuk dapat terus mempertahankan peningkatan laba dari tahun ke tahun.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu memaksimalkan nilai pelanggan, yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing agar dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara menciptakan suatu nilai terhadap kepuasan pelanggan. Berikut adalah tabel pelanggan PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 dan 2014:

Tabel 4
Jumlah Pelanggan
PT. Superindo Utama Surabaya
Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Pelanggan Tetap	Total Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Keluhan
2013	5092	5317	225	156
2014	5347	5513	166	166

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa, pelanggan tetap, total pelanggan pada tahun 2014 mengalami peningkatan. Bahkan jumlah keluhan pelanggan pun meningkat. Keluhan yang disampaikan umumnya terjadi pada pendistribusian ke agen kecil yang disebabkan karena kinerja pelayanan melambat ketika melakukan pengiriman ke agen kecil. Sedangkan jumlah pelanggan baru mengalami penurunan pada tahun 2014 karena adanya keterlambatan pengiriman.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Bisnis Internal merupakan suatu pendekatan dalam *Balanced Scorecard* untuk mengukur kemampuan intern perusahaan dalam rangka mengoptimalkan pelayanan serta memungkinkan manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Produk - produk inovasi yang disediakan oleh PT. Superindo Utama Surabaya merupakan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan menciptakan produk baru bagi pelanggan. Berikut adalah tabel produksi PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 dan 2014:

Tabel 5
Data Produksi
PT. Superindo Utama Surabaya
Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Jumlah Produk yang sudah ada	Jumlah Produk baru yang ditawarkan
2013	9	9
2014	10	10

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari hasil tabel dapat diketahui bahwa, jumlah produk yang sudah ada dengan jumlah produk baru yang ditawarkan pada perusahaan mengalami kesamaan di tiap tahunnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* merupakan faktor pendorong untuk tercapainya sasaran yang akan dicapai. Perspektif ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran serta untuk mendorong tingkat pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam pencapaian sasaran yang ada di dalam perusahaan. Berikut adalah tabel karyawan PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 dan 2014:

Tabel 6
Jumlah Karyawan
PT. Superindo Utama Surabaya
Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Total Karyawan	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah Karyawan Training
2013	118	7	35
2014	120	5	38

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa, jumlah karyawan yang keluar mengalami penurunan pada tahun 2014 karena adanya sistem training yang kondusif sehingga total karyawan dan jumlah karyawan training pada tahun 2014 dapat mengalami peningkatan.

Pembahasan Permasalahan

Sebagaimana telah diketahui bahwa dalam suatu usaha dapat terjadi masalah yang disadari ataupun tidak disadari keberadaannya, yang dapat mengakibatkan terhambatnya

tujuan suatu usaha yang hendak dicapai. Dari hasil wawancara diatas, pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan penilaian kinerja dalam bentuk laporan keuangan dan laporan kinerja dengan standar pengukuran intern perusahaan. Sedangkan biasanya kriteria penilaian yang dilakukan perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*. Walaupun dengan menggunakan penilaian kinerja dalam bentuk laporan keuangan dan laporan kinerja dengan standar pengukuran intern perusahaan sudah dirasa cukup, tetapi tidak menutup kemungkinan akan terjadi sebuah kelemahan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pengukuran kinerja yaitu jumlah keluhan pelanggan yang meningkat dan penilaian kinerja perusahaan belum mengetahui kenaikan atau penurunan persentase dari 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Sebab dan Akibat Masalah

Adapun penyebab dari permasalahan perusahaan dari temuan-temuan selama penelitian yaitu: (1)Perusahaan masih menggunakan penilaian kinerja dalam bentuk laporan keuangan dan laporan kinerja dengan standar pengukuran intern perusahaan dan terdapat jumlah keluhan pelanggan yang meningkat; (2) Terdapat keluhan yang disampaikan umumnya terjadi pada pendistribusian ke agen kecil yang disebabkan karena kinerja pelayanan melambat ketika melakukan pengiriman ke agen kecil; (3) Manajemen PT. Superindo Utama Surabaya tidak menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sehingga belum mengetahui kenaikan atau penurunan persentase dari 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis Masalah

Berdasarkan data yang diperoleh dapat dihitung pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan ini, analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan salah satu pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dalam metode *Balanced Scorecard*. *Return On Investment (ROI)* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah perhitungan ROI pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 pada PT. Superindo Utama Surabaya:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 7
Persentase ROI Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI (%)	Growht(%)
2013	2.913.615.997	42.648.945.810	6,83	-
2014	3.313.405.117	43.274.871.580	7,66	0,83

Sumber: Data Keuangan PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa, laba bersih pada tahun 2013 Rp. 2.913.615.997 dan tahun 2014 meningkat menjadi Rp. 3.313.405.117. Sedangkan total aktiva dari tiap tahunnya juga mengalami peningkatan yaitu dari Rp. 42.648.945.810 menjadi Rp. 43.274.871.580 dan ROI menunjukkan adanya peningkatan cukup baik.

ROI pada tahun 2013 sebesar 6,83% dan pada tahun 2014 ROI mengalami peningkatan sebesar 0,83% sehingga besarnya ROI tahun 2014 sebesar 7,66%.

2. Net Profit Margin

Net Profit Margin merupakan salah satu pengukuran yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan yang dicapai dengan melakukan peningkatan suatu operasi perusahaan. Berikut perhitungan *Net Profit Margin* pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 pada PT. Superindo Utama Surabaya:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Tabel 8
Persentase Net Profit Margin Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Laba Bersih	Penjualan Bersih	<i>Net Profit Margin (%)</i>	Growth (%)
2013	2.913.615.997	75.897.537.570	3,84	-
2014	3.313.405.117	79.738.615.100	4,15	0,31

Sumber: Data Keuangan PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa, laba bersih pada tahun 2013 Rp. 2.913.615.997 dan tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi Rp. 3.313.405.117. Sedangkan penjualan bersih dari tiap tahunnya juga mengalami peningkatan yaitu dari Rp. 75.897.537.570 menjadi Rp. 79.738.615.100 dan *Net Profit Margin* menunjukkan adanya peningkatan cukup baik. NPM pada tahun 2013 sebesar 3,84% dan pada tahun 2014 ROI mengalami peningkatan sebesar 4,15% sehingga besarnya NPM tahun 2014 sebesar 0,31%.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara menciptakan suatu nilai terhadap kepuasan pelanggan, adapun pengukuran yang digunakan meliputi:

1. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) merupakan salah satu tolak ukur yang terdapat pada perspektif pelanggan. Pengukuran retensi pelanggan ini mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumennya agar tetap melakukan pembelian secara berkelanjutan maka akan semakin baik hasil yang akan diperoleh.

Berikut perhitungan *customer retention* pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 pada PT. Superindo Utama Surabaya:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 9
Persentase Customer Retention Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Pelanggan Tetap	Total Pelanggan	<i>customer retention (%)</i>	Growth (%)
2013	5092	5317	95,76	-
2014	5347	5513	97	1,24

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2013 total pelanggan yaitu sebesar 5317 dari 5092 pelanggan tetap, menghasilkan persentase *Customer Retention* pada tahun 2013 sebesar 95,76%. Sedangkan pada tahun 2014 total

pelanggan yaitu sebesar 5513 dari 5347 pelanggan tetap, menghasilkan persentase *Customer Retention* pada tahun 2014 sebesar 97%, sehingga persentase *Customer Retention* mengalami peningkatan tiap tahunnya sebesar 1,24%.

2. Akuisisi Pelanggan (*Number of New Customer*)

Akuisisi Pelanggan (*Number of New Customer*) merupakan salah satu tolak ukur yang terdapat pada perspektif pelanggan. Pengukuran akuisisi pelanggan ini mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam menarik konsumen baru. Pada ukuran kinerja ini dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat menarik minat para pelanggan serta mempertahankan para pelanggannya.

Berikut perhitungan *Number of New Customer* pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 pada PT. Superindo Utama Surabaya:

$$\text{Number of New Customer} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 10
Persentase *Number of New Customer* Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	<i>Number of New Customer</i> (%)	Growth (%)
2013	225	5317	4,23	-
2014	166	5513	3,01	-1,22

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah pelanggan baru pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebesar 225 menjadi 166. Jumlah pelanggan di tiap tahunnya mengalami peningkatan, sehingga persentase *Number of New Customer* pada tahun 2013 sebesar 4,23% dan di tahun 2014 sebesar 3,01% sehingga mengalami peningkatan sebesar - 1,22%.

3. Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*)

Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*) merupakan salah satu tolak ukur yang terdapat pada perspektif pelanggan yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang memberikan keluhan kepada pihak perusahaan dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada para pelanggan.

Berikut perhitungan *Number of Complain* pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 pada PT. Superindo Utama Surabaya:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Komplain}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 11
Persentase *Number of Complain* Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Keluhan pelanggan	<i>Number of Complain</i> (%)	Growth (%)
2013	5317	156	2,93	-
2014	5513	166	3,01	0,08

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah keluhan pada tahun 2014 mengalami peningkatan yaitu sebesar 156 menjadi 166. Jumlah pelanggan di tiap tahunnya juga mengalami peningkatan sehingga persentase *Number of Complain* pada

tahun 2013 sebesar 2,93% dan ditahun 2014 sebesar 3,01% sehingga mengalami peningkatan sebesar 0,08%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja yang digunakan diperspektif ini adalah proses inovasi. Proses inovasi sangatlah penting bagi perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya, baik berkaitan dengan kemampuan pelanggan maupun berkaitan dengan kegiatan operasi. Produk - produk inovasi yang disediakan oleh PT. Superindo Utama Surabaya merupakan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan menciptakan produk baru bagi pelanggan. Berikut perhitungan inovasi pada tahun 2013 - 2014, yaitu:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk yang sudah ada}} \times 100 \%$$

Tabel 12
Persentase Inovasi Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Jumlah Produk yang sudah ada	Jumlah Produk baru yang ditawarkan	% Inovasi
2013	9	9	100
2014	10	10	100

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari hasil tabel dapat diketahui bahwa, inovasi produk pada perusahaan mengalami kesamaan di tiap tahunnya. Pada tahun 2013 tersedia 9 produk dan yang baru ditawarkan 9 produk. Pada tahun 2014 tersedia 10 produk dan yang baru ditawarkan 10 produk. Sehingga dapat disimpulkan persentase inovasi pada tahun 2013 dan 2014 sebesar 100%.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini adalah pengukuran melalui *Employee Turn Over*, *Employee Training*.

1. *Employee Turn Over*

Employee Turn Over merupakan salah satu alat ukur dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur jumlah perputaran karyawan setiap tahunnya dalam perusahaan. Tingkat perputaran karyawan ini dapat menunjukkan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat *turn over* karyawan pada suatu perusahaan menunjukkan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Dan sebaliknya, jika semakin kecil tingkat *turn over* yang terjadi menunjukkan bahwa karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Besar kecilnya tingkat *turn over* juga akan mempengaruhi kegiatan operasioanl perusahaan karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat pertumbuhan laba yang akan dihasilkan oleh perusahaan.

Berikut data perhitungan tingkat *turn over* karyawan PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 - 2014, yaitu:

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 13
Persentase *Employee Turn Over* Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Total Kayawan	Jumlah karyawan yang keluar	<i>Turn Over</i> (%)	Growth (%)
2013	118	7	5,93	-
2014	120	5	4,16	-1,77

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebesar 7 karyawan menjadi 5 karyawan. Total karyawan ditiap tahunnya mengalami peningkatan, sehingga persentase *Turn Over* pada tahun 2013 sebesar 5,93% dan ditahun 2014 sebesar 4,16% sehingga mengalami penurunan sebesar 1,77%.

2. *Employee Training*

Employee Training merupakan salah satu alat ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur seberapa banyak training yang diberikan pihak manajemen kepada para karyawan. Kegiatan training yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas para karyawan. Selain itu, pihak manajemen perusahaan ingin memperoleh sumber daya manusia yang semakin kompeten dalam bidang tugas dan tanggung jawabnya agar dapat mengatasi adanya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Berikut data perhitungan tingkat training karyawan PT. Superindo Utama Surabaya tahun 2013 - 2014, yaitu:

$$Employee\ Training = \frac{Jumlah\ Karyawan\ Training}{Total\ Karyawan} \times 100\%$$

Tabel 14
Persentase *Employee Training* Tahun 2013 dan 2014

Tahun	Total Kayawan	Jumlah Karyawan Training	Training(%)	Growth (%)
2013	118	35	29,66	-
2014	120	38	31,66	2

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

Dari tabel diatas dapat diketahui, total karyawan pada tahun 2013 sebesar 118 karyawan dan jumlah karyawan training 2013 yaitu 35 karyawan. Ditahun 2014 total karyawan meningkat menjadi 120 karyawan dan jumlah karyawan training 2014 yaitu 38 karyawan. Sehingga persentase training yang terjadi dari tahun 2013-2014 mengalami peningkatan yaitu dari 29,66% menjadi 31,66%, sehingga mengalami peningkatan sebesar 2%.

Pemecahan Masalah

Menerapkan Audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu penilaian kinerja yang berperan penting didalam perusahaan. Tetapi, PT. Superindo Utama masih menggunakan penilaian kinerja dalam bentuk laporan keuangan dan laporan kinerja dengan standar pengukuran intern perusahaan, belum mengetahui kenaikan atau penurunan persentase dari 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dengan ini peneliti berusaha memecahkan masalah yang ada dalam PT. Superindo Utama Surabaya dengan cara menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sehingga dapat diketahui kenaikan atau penurunan persentase dari 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 15
Hasil Pengukuran Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*
Tahun 2013 - 2014

Perspektif	Tahun 2013	Tahun 2014	Growth
KEUANGAN			
ROI	6.83%	7.66%	0.83%
Net Profit Margin	3.84%	4.15%	0.31%
PELANGGAN			
Customer Retention	95.76%	97.00%	1.24%
Number of New Customer	4.23%	3.01%	-1.22%
Number of Complain	2.93%	3.01%	0.08%
PROSES BISNIS INTERNAL			
Inovasi	100%	100%	-
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN			
Employee Turn Over	5.93%	4.16%	-1.77%
Employee Training	29.66%	31.66%	2.00%

Sumber: Data Dokumen PT. Superindo Utama Surabaya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Adapun simpulan-simpulan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Metode *Balanced Scorecard* mampu membantu manajemen perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang dapat diukur dari keempat perspektif. Hal ini terbukti dari beberapa pengukuran yang dilakukan menunjukkan suatu kinerja yang cukup baik dilakukan perusahaan; (2) Hasil pengukuran yang dilakukan pada perspektif keuangan menggunakan tolak ukur ROI, *Net Profit Margin* seluruhnya mengalami peningkatan yang cukup baik. Hasil analisa menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif ini mengalami peningkatan dari tiap waktunya yaitu menunjukkan ROI pada tahun 2013 sebesar 6,83% dan pada tahun 2014 ROI mengalami peningkatan sebesar 0,83% sehingga besarnya ROI tahun 2014 sebesar 7,66%. Sedangkan dalam ukuran NPM pada tahun 2013 sebesar 3,84% dan pada tahun 2014 ROI mengalami peningkatan sebesar 0,31% sehingga besarnya NPM tahun 2014 sebesar 4,15%; (3) Hasil pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan menggunakan tolak ukur Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), Akuisisi Pelanggan (*Number of New Customer*), Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*) seluruhnya mengalami peningkatan yang cukup baik. Pengukuran perspektif pelanggan sangatlah penting bagi perusahaan dalam mempertahankan pelanggan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ditunjukkan pada *Customer Retention* pada tahun 2013 sebesar 95,76% dan pada tahun 2014 sebesar 97%, sehingga persentase *Customer Retention* mengalami peningkatan tiap tahunnya sebesar 1,24%. Sedangkan dalam pengukuran *Number of New Customer* pada tahun 2013 sebesar 4,23% dan ditahun 2014 sebesar 3,01% sehingga mengalami penurunan sebesar 1,22%. Dalam menilai kepuasan pelanggan, juga mengalami peningkatan sehingga persentase *Number of Complain* pada tahun 2013 sebesar 2,93% dan ditahun 2014 sebesar 3,01% sehingga mengalami peningkatan sebesar 0,08%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan kepada para pelanggan sudah cukup baik. Meskipun masih ada beberapa kekurangan yang wajar dalam pelayanan kepada konsumen; (4) Hasil pengukuran yang dilakukan pada perspektif Proses Bisnis Internal menggunakan tolak ukur inovasi dapat dikatakan cukup baik karena mengalami kesamaan tidak ada perkembangan. Secara keseluruhan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan harus ditingkatkan. Karena dengan banyaknya produk yang dihasilkan, maka minat konsumen dapat berkembang dengan baik; (5) Hasil pengukuran yang dilakukan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan tolak ukur *Employee Turn Over*, *Employee*

Training. Hasil analisa menunjukkan bahwa *Employee Turn Over* pada tahun 2013 sebesar 5,93% dan ditahun 2014 sebesar 4,16% sehingga mengalami penurunan sebesar 1,77%. Sedangkan persentase *Employee Training* yang terjadi dari tahun 2013-2014 mengalami peningkatan yaitu dari 29,66% menjadi 31,66%, sehingga mengalami peningkatan sebesar 2%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dikatakan cukup baik; (6) Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, dapat diketahui bahwa kinerja PT. Superindo Utama Surabaya jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilakukan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari sebagian besar ukuran pada perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* yang menunjukkan peningkatan cukup baik.

Saran

Beberapa saran untuk penelitian ini adalah: (1) PT. Superindo Utama Surabaya sebaiknya menerapkan audit manajemen kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan tidak hanya dinilai sebatas pada perspektif keuangan saja, namun berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan; (2) Pihak manajemen perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan jumlah pelanggan baru. Perlunya suatu sistem agar dapat menambah pelanggan baru dengan meningkatkan kinerja perusahaan dengan perkembangan teknologi; (3) Manajemen perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan secara merata. Karena kegiatan pelatihan akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya untuk melakukan inovasi-inovasi terbaru dalam produk yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2009. *Audit Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Atkinson, A., K. Robert., M. Ella., Y. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 2. PT INDEKS. Jakarta.
- Aurora, N. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Fred, D. 2009. *Strategic Management*. 12th ed. Salemba Empat. Jakarta.
- Laksmita, V.A. 2011. Analisis pengukuran kinerja PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. <http://eprints.undip.ac.id/28630/1/Skripsi14.pdf>. diakses tanggal 05 September 2014
- Luis, S. and P. A. Biromo. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced scorecard to Fungtional Scorecards*. PT Gramedia. Jakarta.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M., S. Firma., dan A. P. Heribertus. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta
- Moleong, L. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Remaja Rosda Karaya. Bandung.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua. Salemba Empat. Bogor.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi dan J. Setiawan. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Tiga. Salemba Empat. Jakarta.

- Nugroho, W. A. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Purwanti, A. dan D. Prawironegoro. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tiga Revisi. Mitra Wacana. Jakarta.
- Rai, I. G. A. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rusdiyanto, A. F. 2010. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. PT Refika Adita. Bandung.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Suharyadi, Purwanto, dkk. 2007. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Buku 1 Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Sumarsan, T. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Cetakan 1. PT Index. Jakarta.
- Tunggal, A. W. 2010. *Pedoman Pokok Operasional Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Wahyuni, S. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Semen Bosowa Maros. *Skripsi*. Universitas Hasanudin. Makasar.
- Widodo, I. 2011. Analisis Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jasen Indonesia). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.