

## BAB III

### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang kita ukur. Objek penelitian dalam penyusunan skripsi ini, adalah mengenai analisis atas kinerja sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Perusahaan yang akan diteliti adalah PT.Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang berlokasi di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung. PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelola Industri Strategis atau BPIS yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi.

##### 3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelola Industri Strategis atau BPIS yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi. Sejak didirikan pada tahun 1926 sampai sekarang kantor pusat PT INTI berkedudukan di Komplek Laboratorium Pos, Telepon, dan Telegraf (PTT) di daerah Tegalega (sekarang jalan Moh. Toha No.77 Bandung).

Pada awal-awal tahun pendirian tersebut, PT. INTI merupakan Laboratorium Pos, Telepon, dan Telegraf (PTT) serta Laboratorium Radio dan Pusat Perlengkapan Radio yang bernaung di bawah Jawatan Pos, Telepon, dan Telegraf. Berdasarkan PP

no. 240 tahun 1961 Jawatan Pos, Telepon dan Telegraf (PTT) diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Dari PN Postel ini, dengan PP No. 300 tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi. Bagian Penelitian dan Bagian Perlengkapan yang semula terdapat pada PN POSTEL, digabungkan dan berganti nama menjadi Lembaga Administrasi, Bagian Penelitian dan Bagian Industri.

Pada tanggal 25 Mei 1966, PN Telekomunikasi mulai mengadakan kerjasama dengan perusahaan asing yaitu Siemens AG dan pelaksanaannya dibebankan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pos dan Telekomunikasi (LPP Postel). Untuk merealisasikan kerjasama tersebut maka pada tanggal 17 Februari 1968 dibentuk suatu bagian pabrik telepon dalam organisasi LPP Postel dan LPP Postel diubah menjadi Lembaga Penelitian Pengembangan Industri Pos dan Telekomunikasi (LPPI Postel) yang berpangkal pada bagian pabrik telepon kemudian diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia Soeharto yang diwakili oleh Menteri Ekuin Sri Sultan Hamengku Buwono IX pada tanggal 22 Juni 1968.

Sejalan dengan perkembangan perusahaan terutama pada bidang penelitian dan bidang industri, pada tahun 1971 dilakukan pemisahan tugas pokok sebagai berikut :

1. Lembaga Penelitian dan Pengembangan Postel yang mempunyai tugas pokok dalam bidang pengujian, penelitian serta pengembangan sarana pos dan telekomunikasi baik dari segi teknologi maupun segi operasional.
2. Lembaga industri, sebagai badan hukum yang berdiri sendiri dengan tugas pokok memproduksi sarana-sarana dan alat-alat telekomunikasi.

Berdasarkan PP RI No. 34 tahun 1974 dan keputusan Menteri Keuangan RI No. Kep 1771/MK/IV/12/1974 tertanggal 28 Desember 1974, Akta Notaris Abdul Latief,

Jakarta, No. 322, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) resmi didirikan mulai tanggal 30 Desember 1974 dengan modal sebesar Rp 3.200.000.000,00.

Pada tanggal 19 Oktober 1989 PT INTI (Persero) yang sebelumnya berada di bawah Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi diserahkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Peralihan pengelolaan tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden No. 44 mengenai BPIS.

### **3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Dalam menjalankan usahanya PT. INTI mempunyai visi yaitu :  
”Menjadi pilihan pertama bagi pelanggan dalam mentransformasikan ”mimpi” menjadi realita”.

Dalam hal ini ”mimpi” diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara INTI dan pelanggannya, dan lebih jauh lagi seluruh *stakeholders* perusahaan.

Berdasarkan rumusan visi perusahaan, maka rumusan misi PT.INTI terdiri dari tiga butir, sebagai berikut :

1. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Dalam menjalankan bisnis kepentingan para *stakeholders* akan mendapat perhatian utama.
3. Mengembangkan jejaring bisnis dengan pemakai jasa INTI dan pemasok untuk menghasilkan kinerja yang saling menguntungkan.

### **3.1.3 Bidang Usaha Perusahaan**

PT INTI (PERSERO) yang bergerak di bidang industri dan perakitan barang-barang elektronika serta pelayanan jasa instalasi telekomunikasi sebagian besar masih mendatangkan komponennya dari luar negeri, baik dalam bentuk CKD (*Completely Knocked Down*) dimana 100% komponennya diimpor, maupun SKD (*Semi Knocked Down*) dimana sebagian komponennya diimpor dan sebagian lagi diproduksi sendiri dengan bahan baku berasal/diimpor dari negara yang sama. Untuk melaksanakan kegiatan di atas maka perusahaan bekerja sama dalam bidang teknik dengan beberapa negara, diantaranya :

1. Siemens AG (Jerman)
2. Japan Radio Co. Ltd. (Jepang)
3. Bell Telephone Manufacturing Ltd. (Belgia)
4. Nippon Electronic Corporation (Jepang)
5. VIZ (Amerika Serikat).

Pada saat ini PT INTI (Persero) telah mampu memproduksi dan merakit berbagai macam perangkat dan peralatan serta jasa telekomunikasi. Adapun jenis-jenis produk dan jasa yang dihasilkan antara lain meliputi :

A. Produk Terminal, terdiri dari :

- a) Desk Top Electronic Telephone (Pesawat Telepon Elektronik).
- b) Multicoins Public Payphone Terminal (Pesawat Telepon Multi Koin).
- c) Public Payphone for International and long distance Direct Dialing (Pesawat Telepon Umum Swalayan).
- d) Private Automatic Branch Exchange (Pesawat Telepon Pribadi).

B. Produk Switching, terdiri dari :

- a) Mobile Radio Telephone (STKB, yaitu Sambungan Telepon Kendaraan Bergerak)
- b) Compact Earth Station-3 channel (Stasiun Bumi Kecil-3 channel)
- c) Remote Telephone System - TDMA (Sambungan Langsung Jarak Jauh)
- d) STDI (Sentral Telepon Digital Indonesia).

C. Produk Transmisi, terdiri dari :

- a) Multiplex Equipment
- b) Pulse Code Modulation (PCM)
- c) Out Station STKB
- d) SBK - 100
- e) RX, TX, RTTE (Radio Telephone Terminal Equipment)
- f) Transceiver HF / SSB
- g) Transmitter Receiver SSB / ISD.

D. Instalasi, terdiri dari :

- a) STDI Phase III
- b) STDI Phase IV
- c) PCM Phase III.

E. Produk Prafabrikasi, terdiri dari :

- a) Komponen Rak STDI
- b) Komponen MDI
- c) Komponen Mini HVT
- d) Komponen PTUS
- e) Komponen Pespon

f) Papan Rangkaian Tercetak.

F. Purna Jual / Bidang Jasa, terdiri dari :

- a) Konsultasi
- b) Reparasi
- c) Survei
- d) Service / Maintenance
- e) Instalasi.

#### **3.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan**

Perkembangan pertelekomunikasian di Indonesia mengalami banyak perubahan baik dari segi kebijakan bisnis maupun teknologi, yang pada gilirannya membawa pengaruh bagi organisasi perusahaan, untuk mengantisipasi hal tersebut maka PT. INTI secara bertahap melakukan evaluasi atas struktur organisasi yang telah dijalankan, sehingga hampir setiap tahun terdapat restrukturisasi organisasi. Maksud dari restrukturisasi organisasi yang dilakukan PT. INTI adalah untuk mengubah organisasi yang ada agar perusahaan mampu memasuki era kompetisi melalui struktur organisasi yang lebih ramping, fleksibel, dan terkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang secara langsung menunjang bisnis perusahaan, dengan demikian dapat tercapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal dari segi mutu pelayanan dan produk, peningkatan peraih laba, serta perluasan usaha.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) yang berlaku saat ini adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan surat Keputusan Direksi Nomor : KN. 015 / OT 022 / 209020 / 1995 bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun

secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya *Strategic Business Unit* (SBU). Kekuasaan tertinggi dalam perusahaan terletak pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), karena saham-sahamnya dimiliki oleh negara, berarti kekuasaan tertinggi adalah pada pemerintah dan sebagai pengawas dan penasehat ditunjuk sebuah Dewan Komisaris. Dewan Direksi dipilih dan diangkat oleh pemerintah. Dewan ini terdiri dari Direktur Utama, Direktur Teknologi, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran, dan Direktur Administrasi dan Keuangan. Direktur Utama dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh para direktur, selain itu juga dibantu oleh Satuan Pengawasan Intern, yaitu terdiri dari Bidang Pemeriksaan Keuangan, Bidang Operasional, Bidang Pemeriksaan Khusus, serta Bagian Administrasi dan Pengendalian Perusahaan.

Struktur organisasi terdiri dari tiga (3) bagian utama, yaitu : Direksi, Divisi, dan *Strategic Business Unit* (SBU). Penjelasan dari masing-masing unsur tersebut adalah sebagai berikut :

#### **A. Direksi**

1. Direksi adalah suatu dewan yang memimpin seluruh usaha korporasi dan menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan kinerja usaha yang menguntungkan, kepuasan pelanggan yang maksimal, serta tingkat pencapaian kinerja usaha setiap tahap perkembangan.
2. Direksi terdiri dari :
  - a. Direktur utama
  - b. Direktur pemasaran
  - c. Direktur produksi

- d. Direktur teknologi
  - e. Direktur administrasi dan keuangan
3. Direksi dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan. Direksi mempunyai tugas pokok, yaitu :
- a. Menentukan strategi dan kebijakan umum perusahaan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang
  - b. Menjalankan perusahaan sesuai dengan wewenang yang ditentukan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan negara atau pemerintah.
  - c. Membina dan mengawasi performansi unit kerja.
  - d. Mengintegrasikan strategi perusahaan dengan sasaran dan performansi divisi

## **B. Divisi**

1. Pembentukan divisi ditunjukkan untuk mendukung kelancaran kegiatan bisnis SBU dengan menyusun kebijakan-kebijakan strategis sesuai dengan fungsinya yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan operasional pada unit kerja lain.
2. Divisi yang dimaksud terdiri dari :
  - a. Satuan Pengawasan Intern, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
    - 1) Fungsi : Membantu direksi utama dan mengadakan penilaian atas pelaksanaan manajemen dari sistem pengendalian pada setiap unit organisasi serta memberikan saran-saran perbaikannya.
    - 2) Tugas pokok :



- a) Menyelenggarakan pemeriksaan operasional dan melaksanakan evaluasi berdasarkan ketentuan atau peraturan yang berlaku atas seluruh kegiatan perusahaan.
  - b) Menyelenggarakan pemeriksaan keuangan dan melaksanakan evaluasi atas seluruh pengelolaan keuangan perusahaan berdasarkan pada ketentuan atau peraturan yang berlaku.
  - c) Memberikan saran atau rekomendasi kepada direktur utama dalam perbaikan sistem pengendalian manajemen, agar program perusahaan setiap tahun dapat mencapai kinerja yang ditetapkan.
- b. Divisi SDM dan Umum, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan serta mengembangkan sumber daya manusia dan organisasi berdasarkan kebijakan strategis perusahaan dan pengelolaan fasilitas sumber daya manusia dan organisasi berdasarkan kebijakan strategis perusahaan dan pengelolaan fasilitas kerumahtanggaan kantor pusat.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Membuat perencanaan kebutuhan SDM baik pada tingkat divisi korporasi maupun SBU bersama dengan unit yang bersangkutan.
    - b) Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan rekrutmen serta seleksi untuk pemenuhan akan kebutuhan SDM.

- c) Mengevaluasi dan mengembangkan sistem, penempatan karyawan, kompensasi atau penjabaran karir, sistem informasi personalia, dan kesejahteraan serta kesehatan.
  - d) Menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan serta merancang dan mengendalikan pelaksanaan program diklat untuk memenuhinya.
  - e) Melaksanakan kegiatan administrasi dan pelayanan yang berhubungan dengan karyawan.
  - f) Administrasi dari pengelolaan informasi kepegawaian, administrasi penggajian, serta pelayanan kesejahteraan dan penyediaan fasilitas.
  - g) Memantau dan mengevaluasi organisasi agar adaptif terhadap kondisi dan perkembangan lingkungan usaha serta sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan.
  - h) Menyelenggarakan kegiatan kerumahtanggaan kantor pusat dan keamanan lingkungan perusahaan.
- c. Divisi Quality Assurance & P6, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan keandalan mutu fungsi produksi dan jasa yang dihasilkan perusahaan, untuk meningkatkan produktivitas perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Mengkaji, mengembangkan, merencanakan dan merealisasikan pengendalian dan jaminan mutu diseluruh unit di lingkungan perusahaan

sehingga spesifikasi produk, jasa, dan proses yang berkaitan dengan sistem mutu memenuhi persyaratan.

- b) Menyusun dan mengevaluasi prosedur sistem operasi untuk setiap unit kerja.
- c) Menyusun dan mengintegrasikan program peningkatan dan pengembangan produktivitas perusahaan melalui pengukuran, perencanaan, peningkatan dan pengembangan produktivitas prestasi perusahaan.
- d) Menyusun dan mengevaluasi kebijakan umum kesehatan dan keselamatan kerja dan lingkungan hidup (K3LH).

d. Divisi Keuangan, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :

- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan keuangan serta sistem akuntansi perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
- 2) Tugas pokok :
  - a) Melaksanakan pencarian sumber dana, penerimaan dana, penempatan dana serta penggunaan dana sesuai dengan kebijakan keuangan yang telah digariskan.
  - b) Melaksanakan kegiatan-kegiatan penganggaran, penyimpanan kekayaan dan keuangan perusahaan, permodalan, perpajakan, serta asuransi.
  - c) Mengkonsolidasikan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan perusahaan.

e. Divisi Litbang, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut:

- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan produk yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan bisnis berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Melakukan usaha-usaha untuk menjabarkan produk telekomunikasi baik produk sentral, terminal, transmisi maupun produk-produk lainnya secara efisien dan efektif.
    - b) Melakukan analisis dan studi mendalam tentang sistem telekomunikasi dan perkembangannya dalam menentukan peluang bisnis.
    - c) Memimpin pemberian bantuan kepada unit-unit yang membutuhkan dan pembuatan kualifikasi komponen untuk usaha multi *sourcing*.
    - d) Memberikan bantuan teknis kepada fungsi produksi dalam membuat produk yang dikembangkan.
- f. Rekayasa Sistem, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan rekayasa sistem yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan bisnis berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Melakukan analisis dan studi mendalam tentang rekayasa sistem telekomunikasi dan perkembangannya dalam menentukan peluang bisnis.

- b) Memimpin pemberian bantuan kepada unit-unit yang membutuhkan dan pembuatan kualifikasi komponen untuk usaha multi *sourcing*.
  - c) Memberikan bantuan teknis kepada fungsi produksi dalam membuat produk yang dikembangkan.
- g. Divisi Sekretariat Perusahaan, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sekretariat perusahaan.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Melakukan kegiatan yang berkaitan dengan kesekretariatan seperti hukum, hubungan masyarakat, administrasi perusahaan secara efisien dan efektif.
    - b) Melakukan pemberian bantuan kepada unit-unit yang membutuhkan.
- h. Divisi Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi, yang mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pembinaan usaha kecil dan koperasi.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan seperti penyediaan dana, pelatihan dan promosi usaha.
    - b) Melakukan pemberian bantuan kepada unit-unit yang membutuhkan.

3. Dalam menjalankan kegiatan divisi dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang merupakan penjabaran dari fungsi utama yang dipunyai oleh divisi yang bersangkutan, terdiri dari :
  - a) Bagian dengan jumlah maksimal 5 (lima) bagian
  - b) Urusan dengan jumlah maksimal 4 (empat) urusan
4. Divisi dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

### **C. Strategic Business Unit (SBU)**

1. Pembentukan SBU ditujukan untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai misi, tujuan, dan anggaran dasar perusahaan.
2. SBU yang dimaksud terdiri dari :
  - a. SBU Sentral, mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :
    - 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan pengelolaan produksi sentral, aktivitas perusahaan, pendapatan perusahaan, pemasaran produk, dan rekayasa produksi untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategis perusahaan.
    - 2) Tugas pokok :
      - a) Melaksanakan pengadaan, penyimpanan, pengendalian komponen, pengendalian kualitas, pengukuran produktivitas, dan penjualan produk sentral.

- b) Melaksanakan proses produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
- c) Melakukan kegiatan operasi penjualan, rekayasa penjualan, dan usaha-usaha promosi untuk memasarkan produk-produk lain yang terintegrasi.
- d) Melakukan desain dan rekayasa sistem telekomunikasi berdasarkan teknologi yang tersedia untuk ditawarkan kepada pelanggan.
- e) Melakukan kegiatan pengelolaan persediaan barang jadi untuk lebih meningkatkan fleksibilitas dalam melayani pelanggan.

b. SBU Transmisi mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :

- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pedoman kegiatan perusahaan dan produksi produk-produk transmisi, pengadaan barang dan jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan fungsi organisasi bisnis pada umumnya untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategis perusahaan.
- 2) Tugas pokok :
  - a) Melakukan kegiatan pemasaran melalui kegiatan rekayasa penjualan, operasi penjualan, promosi dan penjualan jasa purna jual serta mencari pasar baru termasuk mengusulkan produk-produk baru yang dapat dipasarkan.
  - b) Melakukan kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi, rekayasa produksi, dan peningkatan produktivitas.
  - c) Melakukan kegiatan produksi dan pengendalian kualitas serta kegiatan purna jual.

d) Melakukan kegiatan pengelolaan material produksi barang / jasa operasional melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian, pengadaan material / fasilitas produksi, serta pengelolaan gudang.

c. SBU Terminal mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut :

1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pedoman kegiatan perusahaan dan produksi produk-produk terminal, pengadaan barang dan jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan fungsi organisasi bisnis pada umumnya untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategis perusahaan.

2) Tugas pokok :

a) Melakukan kegiatan pemasaran melalui kegiatan rekayasa penjualan, operasi penjualan, promosi, dan penjualan jasa purna jual serta mencari pasar baru termasuk mengusulkan produk-produk baru yang dapat dipasarkan.

b) Melakukan kegiatan perencanaan, dan pengendalian produksi, rekayasa produksi, dan peningkatan produktivitas.

c) Melakukan kegiatan produksi, dan pengendalian kualitas serta kegiatan purna jual.

d) Melakukan kegiatan pengelolaan material produksi barang / jasa operasional melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian, pengadaan material / fasilitas produksi serta pengelolaan gudang.



d. SBU Jasa Teknologi (Jastek), mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut:

1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan produk-produk teknologi baik untuk kebutuhan intern maupun ekstern perusahaan untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategi perusahaan.

2) Tugas pokok :

a) Melakukan kegiatan pemasaran jasa pelayanan teknologi.

b) Melaksanakan kegiatan instalasi sentral termasuk kegiatan *testing commisioning*.

c) Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan dan modifikasi sistem serta pembuatan perangkat lunak.

e. SBU PHS (*access*), mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut:

1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan produksi PHS (*access*) baik untuk kebutuhan intern maupun ekstern perusahaan untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategi perusahaan.

2) Tugas pokok :

a) Melakukan kegiatan pemasaran dan produksi PHS (*access*).

b) Melaksanakan kegiatan instalasi PHS(*access*) termasuk kegiatan *testing commisioning*.

- c) Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan dan modifikasi sistem.
- f. SBU Mekanik Plastik (Mekaplas), mempunyai fungsi dan tugas pokok sebagai berikut:
- 1) Fungsi : Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan produk mekanik plastik baik untuk kebutuhan intern maupun ekstern perusahaan untuk meningkatkan kontribusi usaha pada perusahaan dalam meraih keuntungan sesuai dengan kebijakan strategi perusahaan.
  - 2) Tugas pokok :
    - a) Melakukan kegiatan pemasaran dan produksi mekanik plastik.
    - b) Melaksanakan kegiatan produksi mekaplas termasuk kegiatan testing commissioning.
    - c) Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan dan modifikasi sistem.
3. SBU mempunyai otonomi sebagai unit usaha yang mandiri tetapi merupakan bagian dari organisasi sehingga akan tercipta unit usaha yang efisien, efektif, fleksibel dan mempunyai mobilitas yang tinggi.
4. Dalam menjalankan kegiatannya, SBU dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang lengkap, meliputi fungsi pemasaran, produksi barang atau jasa, perlengkapan, keuangan dan SDM sesuai dengan bisnis yang dijalankannya, yang terdiri dari :
- a) Bagian dengan jumlah maksimal 7 (tujuh) bagian
  - b) Urusan dengan jumlah maksimal 4 (empat) urusan.

5. SBU dibantu oleh tenaga fungsional dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.
6. Hubungan antar SBU dijalankan suatu pola yang saling menguntungkan dengan memperhatikan kaidah-kaidah usaha.

## **3.2 Metode Penelitian**

### **3.2.1 Metode yang Digunakan**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif komparatif dengan pendekatan studi kasus pada PT. INTI (Persero) yang mana penulis mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik sehingga diperoleh data yang menunjang penyusunan laporan penelitian untuk kemudian diproses dan dianalisis berdasarkan teori yang telah dipelajari sehingga diperoleh gambaran mengenai objek dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2004 : 11) :

”Metode deskriptif merupakan metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara faktor yang satu dengan yang lainnya”.

Menurut Sugiyono (2004 : 11) pengertian komparatif yaitu :

“Komparatif yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Di sini variabelnya masih sama dengan penelitian mandiri tetapi untuk sampelnya lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda”.

### **3.2.2 Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan cara pengumpulan data melalui :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian lapangan, penulis meninjau secara langsung objek penelitian untuk memperoleh data primer berkaitan dengan topik yang dibahas.

Teknik pengumpulan data antara lain :

a Wawancara (*Inquiry*)

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan kepala bagian perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang dianggap bertanggungjawab dan menguasai masalah yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b Observasi (*Observation*)

Merupakan teknik pengumpulan data, melalui pengamatan langsung mengenai masalah yang diteliti. Data dianalisis untuk kemudian dituangkan dalam uraian tertulis. Data tersebut setelah diolah dan dianalisis dapat digunakan untuk keperluan pengambilan kesimpulan dan pemberian saran.

2 Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperoleh data sekunder yang bersifat teoritis untuk dijadikan dasar dalam melakukan analisis terhadap masalah yang diteliti. Selain itu, data yang terkumpulkan akan dijadikan dasar pertimbangan untuk mengeksplorasi berbagai indikator variabel.

### **3.3 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur dalam penelitian yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. (Sugiyono, 2004 : 97).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan Instrumen penelitian ini disusun dari indikator-indikator yang dianggap mewakili keberadaan variabel penelitian. Indikator-indikator ini merupakan penjabaran dari variabel penelitian dan kemudian dituangkan ke dalam butiran-butiran pernyataan.

### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

Menurut Sugiyono (2004 : 31) menyatakan variabel penelitian yaitu :

“Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.”

Berdasarkan hipotesis yang diajukan yaitu “Terdapat peningkatan kinerja perusahaan setelah penerapan *balanced scorecard*”, dalam penelitian ini terdapat variabel bebas X1 yaitu kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*, dan X2 adalah kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

Adapun indikator variabel dan skala pengukuran yang digunakan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Indikator Variabel dan skala Pengukuran**

Variabel	Indikator Variabel	Sub Indikator Variabel	Skala Pengukuran	Instrument
X1=Kinerja perusahaan sebelum penerapan <i>balanced scorecard</i>	1.Perspektif Keuangan	a. Rasio Likuiditas :  ▪ <i>Current ratio</i> ▪ <i>Cash ratio</i>	Rasio	Data  Internal  Time  Series
		b. Rasio Solvabilitas  ▪ Rasio modal sendiri dengan aktiva	Rasio	Data  Internal  Time  Series
		c. Rasio Rentabilitas  ▪ <i>Net profit margin Ratio</i> ▪ <i>Return on equity</i> ▪ <i>Return on investment</i>	Rasio	Data  Internal  Time  Series
		d. Rasio Aktivitas  ▪ <i>Total assets turnover</i> ▪ <i>Average collection periode</i> ▪ <i>Inventory turnover</i> ▪ <i>Working capital</i>	Rasio	Data  Internal  Time

		<i>turnover period</i>		Series
X2=Kinerja perusahaan sesudah penerapan <i>balanced scorecard</i>	1. Perspektif Keuangan	a. Rasio Likuiditas :	Rasio	Data
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Current ratio</i></li> <li>▪ <i>Cash ratio</i></li> </ul>		Internal
				Time
				Series
	2. Perspektif Pelanggan	b. Rasio Solvabilitas	Rasio	Data
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rasio modal sendiri dengan aktiva</li> </ul>		Internal
				Time
				Series
2. Perspektif Pelanggan	c. Rasio Rentabilitas	Rasio	Data	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Net profit margin Ratio</i></li> <li>▪ <i>Return on equity</i></li> <li>▪ <i>Return on investment</i></li> </ul>		Internal	
			Time	
			Series	
2. Perspektif Pelanggan	d. Rasio Aktivitas	Rasio	Data	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Total assets turnover</i></li> <li>▪ <i>Average collection periode</i></li> <li>▪ <i>Inventory turnover</i></li> <li>▪ <i>Working capital turnover period</i></li> </ul>		Internal	
			Time	
			Series	
	2. Perspektif Pelanggan	a. <i>Market share</i>	Rasio	
		b. <i>Customer retention</i>	Rasio	
		c. <i>Customer acquisition</i>	Rasio	Data
				Internal
				Time

Series

		d. <i>Customer satisfaction</i>	Rasio	
	3. Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Proses inovasi b. Proses operasi/produksi c. Layanan purna jual	Rasio	Data Internal Time Series
	4. Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	a. Kemampuan karyawan b. Sistem informasi karyawan c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian	Rasio	Data Internal Time Series

### 3.5 Rancangan Uji Hipotesis

#### 3.5.1 Penetapan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ )

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah pengujian hipotesis komparatif dengan menggunakan *t-test*. Penetapan hipotesis ini hanya untuk menguji perbedaan perspektif keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Hipotesis nol adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai suatu pernyataan yang akan diuji. Hasil pengujian adalah menerima atau menolak  $H_0$ . Jika  $H_0$  ditolak berarti kita menerima  $H_a$



(hipotesis alternatif). Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai lawan dari hipotesis nol dan menyatakan adanya perbedaan antara dua variabel yang diteliti.

Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis

- $H_0$  : Tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.
- $H_a$  : Terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

2. Uji Statistik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *t-test*

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} - 2r \left( \frac{S_1}{\sqrt{n_1}} \right) \left( \frac{S_2}{\sqrt{n_2}} \right)}}$$

dimana :

- $t$  = statistik uji t
- $\bar{X}_1$  = Rata-rata sampel 1
- $\bar{X}_2$  = Rata-rata sampel 2
- $S_1$  = Simpangan baku sampel 1
- $S_2$  = Simpangan baku sampel 2
- $S_1^2$  = Varians sampel 1
- $S_2^2$  = Varians sampel 2
- $n_1 = n_2$  = Jumlah data
- $r$  = Korelasi antara dua sampel

$$r = \frac{n \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\}}}$$

3. Tentukan nilai t hitung dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan

$dk = n_1 + n_2 - 2$ , kemudian bandingkan antara t hitung dengan t tabel.

4. Kesimpulan :

Jika statistik -  $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima

Jika statistik -  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak.

### 3.6 Pembuktian Hipotesis

Hipotesis dengan cara membandingkan indikator pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* dengan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Bila dari hasil analisis ini terdapat peningkatan kinerja perusahaan setelah penerapan *balanced scorecard* maka hipotesis dapat diterima.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Analisis atas Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*.**

Analisis kinerja PT. INTI sebelum menggunakan *balanced scorecard*, menggunakan pengukuran kinerja dengan konsep tradisional. Pengukuran kinerja konsep tradisional ini hanya menggunakan pengukuran kinerja dengan ukuran-ukuran keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas dan rasio aktivitas. Sedangkan analisis kinerja perusahaan sesudah menggunakan *balanced scorecard* diukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

##### **4.1.1.1 Analisis Kinerja Perusahaan Sebelum Penerapan *Balanced Scorecard***

Pengukuran kinerja yang digunakan PT. INTI sebelum penerapan *balanced scorecard* adalah dengan menggunakan analisis laporan keuangan yang telah ditetapkan perusahaan. Analisis laporan keuangan yang digunakan yaitu :

- a) Rasio Likuiditas
- b) Rasio Solvabilitas
- c) Rasio Rentabilitas

d) Rasio Aktivitas

**A. Rasio Likuiditas**

Likuiditas jangka pendek merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam mengevaluasi likuiditas, para analisis harus memperhatikan informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kas perusahaan di masa depan.

Rasio-rasio likuiditas akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Current ratio*

*Current ratio* menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi. *Current ratio* ini mempunyai ukuran standar yang minimum 200%. Semakin tinggi *current ratio* semakin besar pula kemampuan untuk membayar tagihan-tagihan. Cara menghitung *current ratio* digunakan sebagai berikut :

Tabel 4.1  
*Current Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Total Current asset}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100 \%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{404.751}{54.289} \times 100 \%$	$\frac{538.275}{208.649} \times 100 \%$
745,55 %	257,98 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *current ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2002 dengan tahun 2003 memiliki tingkat perbedaan yang signifikan. Pada

tahun 2002 rasio yang dicapai perusahaan adalah 745,55 % ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp 7,46. Pada tahun 2003 rasio yang dicapai perusahaan mengalami penurunan sebesar 487,57 % yaitu 257,98 % yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp 2,58.

*Current ratio* mengalami penurunan sebesar 487,57 %. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp 54.289,- menjadi Rp 208.649,-. Walaupun rasio ini mengalami penurunan tetapi di tahun 2003 *current ratio* lebih baik karena tidak terlalu likuid dilihat dari ukuran standar rasio ini yaitu 200 %, jika dibandingkan dengan tahun 2002 yang sangat likuid.

## 2. *Cash ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan kas dan efek yang tersedia dalam perusahaan. *Cash ratio* ini mempunyai ukuran standar 100 %. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.2

### *Cash Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Cash} + \text{Securities}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100 \%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{192.959 + 0}{54.289} \times 100 \%$	$\frac{182.488 + 0}{208.649} \times 100 \%$
355,43 %	87,46 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *cash ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2002 dengan tahun 2003 memiliki perbedaan yang sangat jauh. Pada tahun 2002 rasio yang dicapai perusahaan adalah 355,43 % ini mengartikan bahwa setiap utang

lancar Rp 1 dijamin oleh kas sebesar Rp 3,55. Pada tahun 2003 rasio yang dicapai perusahaan mengalami penurunan sebesar 267,97 % yaitu 87,46 % yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh kas sebesar Rp 0,87.

*Cash ratio* mengalami penurunan sebesar 267,97 %. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp 54.289,- menjadi Rp 208.649,- sejalan dengan penurunan kas yang tersedia di perusahaan yang pada awalnya Rp 192.959,- menjadi Rp 182.488,-.

Di tahun 2003 perusahaan tidak mampu membayar utang secara penuh dan jika dilihat dari ukuran standar rasio ini yaitu sebesar 100 %, *cash ratio* tahun 2003 lebih rendah. Sedangkan tahun 2002 *cash ratio* jauh di atas ukuran standarnya.

## **B. Rasio Solvabilitas**

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Suatu perusahaan yang solvabel berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua utang-utangnya, namun tidak dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut likuid.

Rasio solvabilitas akan diuraikan sebagai berikut :

### **1. Rasio modal sendiri dengan aktiva**

Rasio antara modal sendiri dengan total aktiva ini disebut juga sebagai *stockholder's equity ratio*, yang menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan asumsi bahwa semua aktiva akan dapat direalisasi sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Rasio modal sendiri dengan aktiva

Rumus : $\frac{\text{Owners Equity}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{476.012}{690.115} \times 100 \%$	$\frac{502.506}{711.155} \times 100 \%$
68,98 %	70,66 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 rasio modal sendiri dengan aktiva yang diperoleh perusahaan dengan tingkat rasio sebesar 68,98 % yang mengartikan bahwa setiap nilai *asset* Rp 1 yang dimiliki perusahaan dapat direalisasikan untuk menjamin modal Rp 0,69. Pada tahun 2003 rasio modal sendiri dengan aktiva yang dicapai perusahaan mengalami kenaikan sebesar 1,68 % yaitu 70,66 % yang berarti bahwa setiap nilai *asset* Rp 1 yang dimiliki perusahaan dapat direalisasikan untuk menjamin modal Rp 0,71.

Rasio modal sendiri dengan aktiva mengalami kenaikan sebesar 1,68 % dikarenakan oleh adanya peningkatan nilai aktiva yang semula sebesar Rp 690.115 menjadi Rp 711.155 sejalan dengan kenaikan modal sebesar yang semula Rp 476.012,- menjadi Rp. 502.506,-.

Dari hasil perhitungan rasio modal sendiri dengan aktiva di atas, rasio yang dimiliki PT. INTI pada tahun 2003 dapat dikatakan lebih baik dibandingkan tahun 2002, karena semakin besarnya rasio ini memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki aktiva yang cukup dalam menjamin modal apabila perusahaan dilikuidasi.

### C. Rasio Rentabilitas

Rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap valid untuk dipakai sebagai alat pengukur tentang hasil operasi perusahaan. Untuk menganalisis tingkat rentabilitas suatu perusahaan dapat digunakan analisis rasio, yaitu :

#### 1. *Net profit margin ratio*

Yaitu perbandingan antara “*net operating income*” dengan “*net sales*”. Rasio ini menunjukkan laba per rupiah penjualan, atau menunjukkan bagian penjualan yang melebihi beban. Untuk menghitung *net profit margin ratio* digunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 4.4  
Rasio *Net Profit Margin Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Net Sales}} \times 100 \%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{(15.845)}{275.979} \times 100 \%$	$\frac{(12.001)}{300.804} \times 100 \%$
-5,74 %	-3,99 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 mempunyai *net profit margin* yang negatif yakni -5,74 %, hal ini disebabkan perusahaan mengalami rugi bersih pada tahun tersebut. Sedangkan pada tahun 2003 rasio sebesar -3,99 %. Rasio ini meningkat karena adanya peningkatan penjualan.



Pada tahun 2002 PT. INTI mengalami kerugian karena tingginya biaya-biaya usaha seperti biaya umum dan administrasi, biaya penjualan, biaya pengembangan, dan biaya lain-lain. Biaya-biaya yang tinggi biasanya terjadi karena operasi yang tidak efisien.

## 2. *Return on equity*

Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih sesudah pajak dengan modal, rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian investasi dari para pemegang saham. Semakin besar modal yang miliki maka semakin baik bagi keuntungan perusahaan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.5  
Rasio *Return On Equity*

Rumus : $\frac{EAT}{Owners\ Equity} \times 100\%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{(43.427)}{476.012} \times 100\%$	$\frac{41.346}{208.649} \times 100\%$
-9,12 %	19,82 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 perusahaan memiliki *return on equity* yang negatif sebesar (9,12) % artinya perusahaan mengalami rugi bersih dari modal sebesar (9,12) %. Di tahun 2003 perusahaan mampu menaikkan laba bersihnya sehingga naik menjadi 19,82 %.

Perusahaan pada tahun 2002 mengalami kerugian dikarenakan menurunnya penjualan perusahaan pada tahun tersebut, hal ini menyebabkan turunnya rasio *return on*

*equity* yang dimiliki perusahaan sehingga tingkat pengembalian investasi modal bagi pemegang saham pada tahun 2002 ini sangat jelek dibanding tahun 2003.

### 3. *Return on investment*

*Return on investment* mengukur dari hasil pengembalian atas total aktiva yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemakaian total sumber daya oleh perusahaan.

Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.6  
Rasio *Return On Investment*

Rumus : $\frac{EAT}{Total Asset} \times 100 \%$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{(43.427)}{690.115} \times 100 \%$	$\frac{41.346}{711.115} \times 100 \%$
-6,29 %	5,81 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 *return on investment* yang diperoleh perusahaan negatif dengan tingkat rasio sebesar (6,29) % hal ini disebabkan perusahaan mengalami rugi bersih. Pada tahun 2003 rasio yang dicapai perusahaan mengalami kenaikan menjadi 5,81 % yang berarti bahwa Rp 1,- total aktiva menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,058.

*Return on investment* mengalami kenaikan, hal ini disebabkan karena laba bersih perusahaan meningkat sejalan dengan peningkatan total aktiva yang semula sebesar Rp 690.115,- menjadi Rp 711.155,-.

Perusahaan pada tahun 2002 mengalami penurunan penjualan sehingga tidak menghasilkan laba, hal ini menunjukkan pada tahun tersebut perusahaan tidak memiliki

efektivitas pemakaian sumber daya atas aktiva yang dimiliki sehingga tingkat pengembalian investasi yang diharapkan sangat jelek dibandingkan tahun 2003.

#### D. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas yaitu rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari atau kemampuan perusahaan dalam penjualan, penagihan piutang, maupun pemanfaatan aktiva yang dimiliki.

Rasio aktivitas ini antara lain :

##### 1. *Total asset turnover*

Rasio ini menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 4.7  
Rasio *Total Asset Turnover*

Rumus : $\frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asset}} \times 1$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{275.979}{690.115}$	$\frac{300.804}{711.155}$
0,40 kali	0,42 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa *total asset turnover* yang dimiliki perusahaan pada tahun 2002 yaitu 0,40 kali yang mengartikan bahwa dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva dalam satu tahun berputar 0,40 kali. Dan di tahun 2003 *total*

*assets turnover* yang diperoleh perusahaan adalah 0,42 kali yang berarti dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva dalam satu tahun berputar 0,42 kali.

*Total asset turnover* mengalami kenaikan 0,02 dikarenakan oleh adanya peningkatan penjualan dan jumlah aktiva. Data di atas menunjukkan bahwa perputaran aktiva pada tahun 2003 lebih cepat.

## 2. *Average collection periode*

*Average collection periode* yaitu rasio antara piutang dengan penjualan neto. Rasio ini menunjukkan berapa lamanya periode penagihan piutang. Dari rasio ini akan dapat diketahui likuiditas piutang. Makin kecil hasilnya makin baik.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perhitungan berikut :

Tabel 4.8  
Rasio *Average Collection Periode*

Rumus : $\frac{\textit{Account Receivable}}{\textit{Sales}} \times 360 \text{ Hari}$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{147.201}{275.979} \times 360$	$\frac{231.229}{300.804} \times 360$
192 Hari	277 Hari

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 *average collection periode* yang diperoleh perusahaan adalah 192 hari ini berarti bahwa piutang dikumpulkan rata-rata 192 hari sekali. Namun tahun 2003 *average collection periode* adalah 277 hari yang berarti piutang dikumpulkan rata-rata 277 hari sekali.

Waktu pengumpulan piutang dari tahun 2002 ke tahun 2003 mengalami kemunduran. Hal ini disebabkan karena pengumpulan piutang perusahaan tahun 2003 kurang baik karena waktu yang dibutuhkan cukup lama dan penerimaannya lebih kecil.

### 3. *Inventory turnover*

Perputaran persediaan yaitu rasio antara harga pokok penjualan dengan rata-rata persediaan. Rasio ini menunjukkan berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan ini berputar dalam satu tahun/periode. Makin besar *turnover* berarti makin baik. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.9  
Rasio *Inventory Turnover*

Rumus : $\frac{\text{Cost of goods sold}}{\text{Inventory}} \times 1$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{194.118}{56.509}$	$\frac{250.756}{109.971}$
3,44 kali	2,28 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui perputaran persediaan pada tahun 2002 adalah 3,44 kali dan di tahun 2003 menjadi 2,28 kali. Di tahun 2003 perputaran persediaan di PT. INTI mengalami penurunan akibat menurunnya penjualan perusahaan sehingga jumlah persediaan barang menumpuk dan mengakibatkan nilai persediaan semakin besar, hal ini dapat dikatakan bahwa pengelolaan persediaan barang dagangan kurang ditangani atau belum dijalankan dengan baik.

### 4. *Working capital turnover period*

Rasio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan dan menunjukkan banyaknya penjualan yang diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja. Adapun perhitungan perputaran modal kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10  
*Working Capital Turnover Period*

Rumus : $\frac{Net\ Sales}{Current\ Asset - Current\ Liabilities}$	
Tahun : 2002 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2003 (dalam juta rupiah)
$\frac{275.979}{404.751 - 54.289} \times 100\ %$	$\frac{300.804}{538.275 - 208.649} \times 100\ %$
0,79 kali	0,91 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Dari hasil perhitungan di atas, perputaran modal kerja perusahaan mengalami peningkatan yakni tahun 2002 sebesar 0,79 kali dan pada tahun 2003 sebesar 0,91 kali. Kenaikan perputaran modal kerja ini dikarenakan oleh adanya peningkatan penjualan sejalan dengan bertambahnya jumlah aktiva lancar. Perputaran modal kerja pada tahun 2003 lebih cepat.

#### **4.1.1.2 Analisis Kinerja Perusahaan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard***

PT. INTI (Persero) telah melakukan langkah-langkah penyesuaian melalui penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai salah satu alat pengukuran kinerjanya. Dengan diambilnya kebijakan tersebut, maka badan usaha tersebut diharapkan tercapainya peningkatan kinerja keuangan dan peningkatan efisiensi usaha serta dapat melaksanakan proses manajemen strategik secara berimbang yang digerakan oleh visi dan misi perusahaan.

Pengukuran *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif-perspektif tersebut akan dibahas lebih rinci dalam sub bab selanjutnya.

#### 4.1.1.2.1 Perspektif Keuangan

Data-data berupa neraca dan laporan laba-rugi digunakan untuk menganalisis aspek keuangan perusahaan. Rasio-rasio yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### A. Rasio Likuiditas

Adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini terdiri dari :

##### 1. *Current ratio*

Merupakan kemampuan untuk membayar kewajiban lancar yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. *Current ratio* ini mempunyai ukuran standar yang minimum 200%. Cara menghitung *current ratio* digunakan sebagai berikut :

Tabel 4.11  
*Curent Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Total Current asset}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100 \%$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{650.228}{197.504} \times 100 \%$	$\frac{784.050}{331.446} \times 100 \%$
329,22 %	236,54 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *current ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2005 dengan tahun 2006 memiliki tingkat perbedaan yang signifikan. Pada tahun 2002 rasio yang dicapai perusahaan adalah 329,22 % ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp 3,29. Pada tahun 2003 rasio yang dicapai perusahaan mengalami penurunan sebesar 92,68 % yaitu 236,54 % yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp 2,36.

*Current ratio* mengalami penurunan sebesar 92,68 %. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp 197.504,- menjadi Rp 331.446,-. Walaupun rasio ini mengalami penurunan tetapi di tahun 2006 *current ratio* lebih baik karena tidak terlalu likuid dilihat dari ukuran standar rasio ini yaitu 200 %, jika dibandingkan dengan tahun 2002 yang sangat likuid. Terlihat bahwa *current ratio* di tahun 2006 semakin efektif.

## 2. *Cash ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan kas dan efek yang tersedia dalam perusahaan. *Cash ratio* mempunyai ukuran standar 100 %. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.12

### *Cash Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Cash} + \text{Securities}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100 \%$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{115.767 + 0}{197.504} \times 100 \%$	$\frac{169.664 + 0}{331.466} \times 100 \%$
58,62 %	51,19 %

Sumber : hasil pengolahan data



Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *cash ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2005 dengan tahun 2006 memiliki perbedaan yang cukup jauh. Pada tahun 2005 rasio yang dicapai perusahaan adalah 58,62 % ini mengartikan bahwa setiap hutang lancar Rp 1 dijamin oleh kas sebesar Rp 0,58. Pada tahun 2006 rasio yang dicapai perusahaan mengalami penurunan sebesar 7,43 % yaitu 51,19 % yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp 1 dijamin oleh kas sebesar Rp 0,51.

*Cash ratio* mengalami penurunan sebesar 7,43 %. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah hutang lancar perusahaan yang semula Rp 197.504,- menjadi Rp 331.466,- sejalan dengan kenaikan kas yang tersedia di perusahaan yang pada awalnya Rp 115.767,- menjadi Rp 169.664,-.

Pada tahun 2005 dan 2006 PT. INTI tidak mampu untuk membayar utang sepenuhnya dengan kas yang ada di perusahaan hal ini dikarenakan terjadi penurunan kas yang diterima dari aktivitas operasi.

## **B. Rasio Solvabilitas**

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Suatu perusahaan yang solvabel berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua utang-utangnya, namun tidak dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut likuid. Rasio solvabilitas akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Rasio modal sendiri dengan aktiva

Rasio antara modal sendiri dengan total aktiva menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan asumsi bahwa semua aktiva akan dapat direalisasi sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 4.13  
Rasio modal sendiri dengan aktiva

Rumus : $\frac{Owners\ Equity}{Total\ Asset} \times 100\ %$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{488.631}{742.684} \times 100\ %$	$\frac{488.908}{879.234} \times 100\ %$
65,79 %	55,61 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2005 rasio modal sendiri dengan aktiva yang diperoleh perusahaan dengan tingkat rasio sebesar 65,79 % yang mengartikan bahwa setiap nilai aset Rp 1 yang dimiliki perusahaan dapat direalisasi untuk menjamin modal Rp 0,66. Pada tahun 2006 rasio modal sendiri dengan aktiva yang dicapai perusahaan mengalami penurunan sebesar 10,12 % yaitu 55,61 % yang berarti bahwa setiap nilai aset Rp 1 yang dimiliki perusahaan dapat direalisasi untuk menjamin modal Rp 0,56.

Rasio modal sendiri dengan aktiva mengalami penurunan sebesar 10,12 % dikarenakan oleh adanya peningkatan nilai aktiva yang semula sebesar Rp 488.631 menjadi Rp 488.908.

### C. Rasio Rentabilitas

Rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap valid

untuk dipakai sebagai alat pengukur tentang hasil operasi perusahaan. Untuk menganalisis tingkat tingkat rentabilitas suatu perusahaan dapat digunakan analisis rasio, yaitu :

1. *Net profit margin ratio*

Rasio ini menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Untuk menghitung *net profit margin ratio* digunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 4.14  
Rasio *Net Profit Margin Ratio*

Rumus : $\frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Net Sales}} \times 100 \%$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{21.822}{565.562} \times 100 \%$	$\frac{14.116}{629.548} \times 100 \%$
3,9 %	2,24 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa dari tahun 2005 sampai tahun 2006 perusahaan mampu mendapatkan *net profit margin* sebesar 3,9 % yang berarti bahwa setiap rupiah penjualan menghasilkan laba operasi Rp 0,039 dan 2,24 % ini mengartikan bahwa setiap rupiah penjualan menghasilkan laba operasi Rp 0,0224. Penurunan *net profit margin* di tahun 2006 terjadi karena laba bersih perusahaan turun pada tahun tersebut yang disebabkan oleh semakin tingginya biaya-biaya usaha.

2. *Return on equity*

Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih sesudah pajak dengan modal, rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian investasi dari para pemegang saham. Semakin besar modal yang miliki maka semakin baik bagi kuntungan perusahaan. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.15  
Rasio *Return On Equity*

Rumus : $\frac{EAT}{Owners\ Equity} \times 100\%$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{18.071}{486.631} \times 100\%$	$\frac{8.625}{488.908} \times 100\%$
3,69 %	1,8 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui pada tahun 2005 perusahaan memiliki *return on equity* sebesar 3,69 % artinya bahwa perusahaan mampu memperoleh laba bersih dari modal sebesar 3,69 %. Dan di tahun 2006 perusahaan mampu memperoleh laba bersih dari modal sebesar 1,8 %. Menurunnya *return on equity* ini karena laba bersih perusahaan tidak dapat ditingkatkan pada tahun tersebut.

*Return on equity* di tahun 2005 lebih baik daripada tahun 2006 ini mencerminkan bahwa di tahun 2005 penerimaan perusahaan atas peluang investasi baik dan manajemen biaya yang efektif.

### 3. *Return on investment*

*Return on investment* mengukur dari hasil pengembalian atas total aktiva yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemakaian total sumber daya oleh perusahaan.

Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.16  
Rasio *Return On Investment*

Rumus : $\frac{EAT}{Total Asset} \times 100 \%$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{18.071}{742.684} \times 100 \%$	$\frac{8.625}{879.234} \times 100 \%$
2,43 %	0,98 %

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2002 *return on investment* yang diperoleh perusahaan yaitu sebesar 2,43 % artinya bahwa perusahaan mampu memperoleh laba bersih dari aktiva sebesar 2,43 %. Dan di tahun 2006 perusahaan mampu memperoleh laba bersih dari aktiva sebesar 0,98 %. Menurunnya *return on investment* ini disebabkan oleh adanya peningkatan biaya pengembangan dan berkurangnya pendapatan lain-lain di tahun 2006 sehingga laba bersih perusahaan tidak dapat ditingkatkan pada tahun tersebut.

#### D. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas yaitu rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari atau kemampuan perusahaan dalam penjualan, penagihan piutang, maupun pemanfaatan aktiva yang dimiliki.

Rasio aktivitas ini antara lain :

##### 1. *Total asset turnover*

Rasio ini menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk

menghasilkan *revenue*. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik. Untuk menghitung rasio ini, digunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Rasio *Total Asset Turnover*

Rumus : $\frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asset}} \times 1$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{565.562}{742.684}$	$\frac{629.548}{879.234}$
0,76 kali	0,72 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa *total asset turnover* yang dimiliki perusahaan pada tahun 2005 yaitu 0,76 kali yang mengartikan bahwa dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva dalam satu tahun berputar 0,76 kali. Dan di tahun 2006 *total asset turnover* yang diperoleh perusahaan adalah 0,72 kali yang berarti dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva dalam satu tahun berputar 0,72 kali.

*Total asset turnover* mengalami penurunan 0,04 dikarenakan oleh adanya peningkatan penjualan dan jumlah aktiva. Perbedaan tersebut tidak terlalu signifikan.

## 2. *Average collection periode*

*Average collection periode* yaitu rasio antara piutang dengan penjualan neto. Rasio ini menunjukkan berapa lamanya periode penagihan piutang. Makin kecil harinya makin baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perhitungan berikut :

Tabel 4.18  
Rasio *Average Collection Periode*

Rumus : $\frac{\textit{Account Receivable}}{\textit{Sales}} \times 360 \text{ Hari}$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{343.499}{565.562} \times 360$	$\frac{290.277}{629.548} \times 360$
219 Hari	166 Hari

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pada tahun 2005 *average collection periode* yang diperoleh perusahaan adalah 219 hari ini berarti bahwa piutang dikumpulkan rata-rata 218 hari sekali. Namun tahun 2006 *average collection periode* adalah 166 hari yang berarti piutang dikumpulkan rata-rata 166 hari sekali. Waktu pengumpulan piutang tahun 2005 adalah 219 hari, tahun 2006 waktu ini dapat dipersingkat menjadi 166 hari dan ini menunjukkan bahwa waktu pengumpulan piutang semakin baik dan semakin efektif.

### 3. *Inventory turnover*

Perputaran persediaan yaitu rasio antara harga pokok penjualan dengan rata-rata persediaan. Rasio ini menunjukkan berapa kali dana yang ditanam dalam persediaan ini berputar dalam satu tahun/periode. Makin besar *turnover* berarti makin baik. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah :

Tabel 4.19  
Rasio *Inventory Turnover*

Rumus : $\frac{\text{Cost of goods sold}}{\text{Inventory}} \times 1$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{471.545}{142.673}$	$\frac{548.130}{252.258}$
3,31 kali	2,17 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui perputaran persediaan pada tahun 2005 adalah 3,31 kali dan di tahun 2006 menjadi 2,17 kali. Perputaran persediaan di tahun 2006 mengalami penurunan, ini berarti pengelolaan persediaan barang dagangan kurang ditangani atau belum dijalankan dengan baik.

4. *Working capital turnover period*

Rasio ini menunjukkan hubungan antara modal kerja dengan penjualan dan menunjukkan banyaknya penjualan yang diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja. Adapun perhitungan perputaran modal kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.20  
*Working Capital Turnover Period*

Rumus : $\frac{\text{NET SALES}}{\text{Current Asset} - \text{Current Liabilities}} \times 1$	
Tahun : 2005 (dalam juta rupiah)	Tahun : 2006 (dalam juta rupiah)
$\frac{565.562}{650.278 - 197.504} \times 1$	$\frac{629.548}{784.05 - 3301.466} \times 1$
1,25 kali	1,39 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Dari hasil perhitungan di atas, perputaran modal kerja perusahaan mengalami peningkatan yakni tahun 2005 sebesar 1,25 kali dan pada tahun 2006 sebesar 1,39 kali.



Kenaikan perputaran modal kerja ini dikarenakan oleh adanya peningkatan penjualan sejalan dengan bertambahnya jumlah aktiva lancar. Hal ini jelas terlihat bahwa perputaran modal kerja pada tahun 2006 lebih cepat.

#### **4.1.1.2.2 Perspektif Pelanggan**

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan artinya mengukur kinerja perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan nilai tambah kepada pelanggan berupa layanan pelanggan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan indikator hasil pelanggan berupa kepuasan, kelayakan, dan keuntungan dari segmen pasar dan pelanggan yang menjadi sasaran. Dalam perspektif pelanggan yang menjadi dasar pemikiran perusahaan adalah setiap perusahaan haruslah menetapkan segmen pasar yang dituju dan pelanggan utama yang dituju, karena kecil kemungkinannya perusahaan dapat memuaskan semua jenis pelanggan dan melayani segmen pasar yang ada. Bagi PT. INTI yang bergerak di bidang *infocom* penetapan segmen pasar dan pelanggan utama ini relatif sederhana. Segmen pasar yang dipilih PT.INTI digolongkan dalam tiga kelompok yaitu :

- Telco ( operator jasa telekomunikasi tetap )
- Celco ( operator jasa telekomunikasi seluler )
- Enterprime ( perusahaan di luar ke dua jasa di atas )

Seiring dengan penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, PT. INTI berusaha untuk melengkapi penilaian pelanggan oleh prinsip *balanced scorecard* dalam perspektif ini. Ada lima prinsip penilaian pelanggan yaitu

*market share, customer acquisition, customer satisfaction, customer retention dan customer profitability.*

#### A. *Market Share*

*Market share* mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan yang dinyatakan dalam jumlah pelanggan, jumlah penjualan. Dalam perspektif pelanggan keberhasilan dari setiap unit usaha pada perusahaan diukur dengan besarnya pangsa pasar yang dikuasai oleh unit usaha yang bersangkutan. Semakin besar pangsa pasar yang dimiliki perusahaan maka perusahaan itu akan dapat bertahan dalam persaingan. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pelanggan dengan indikator *market share*, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menjelaskan secara rinci.

#### B. *Customer Retention*

*Customer retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama yang telah dimilikinya. Suatu cara untuk memelihara atau meningkatkan pangsa pasar adalah dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dalam segmen yang bersangkutan. *Customer retention* ini sangat penting karena hal tersebut menunjukkan kelangsungan laba perusahaan. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pelanggan dengan indikator *customer retention*, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menjelaskan secara rinci.

#### C. *Customer Acquisition*

*Customer acquisition* merupakan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru untuk melakukan kerja sama bisnis. Suatu perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya akan mempunyai tujuan untuk menambah jumlah

pelanggannya dalam segmen pasar yang telah ditentukan. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pelanggan dengan indikator *customer acquisition*, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menjelaskan secara rinci.

#### *D. Customer Satisfaction*

*Customer satisfaction* merupakan tingkat kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang di jual oleh perusahaan. Salah satu cara untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini PT. INTI menggunakan indikator rasio denda keterlambatan terhadap total penjualan. Denda keterlambatan merupakan denda yang dikenakan pada pihak yang memiliki tanggung jawab untuk pendistribusian produk PT. INTI dalam hal ini bagian pemasaran PT. INTI kepada pihak pelanggan dan diketahui bahwa pendistribusian tersebut mengalami keterlambatan dari jadwal yang telah ditetapkan antara pihak PT. INTI dengan pelanggan.

Pelayanan yang terbaik harus diberikan kepada pelanggan dan tidak terjadi keterlambatan pengiriman produk yang harus dipasarkan, karena akan merugikan kedua belah pihak bagi pihak distributor maupun pihak pelanggan. Perusahaan beranggapan bahwa proses bisnis yang dapat bersaing dengan baik adalah proses bisnis yang berorientasi pelanggan, oleh karena itu tingkat kepuasan pelanggan harus dijadikan indikator pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan yang memegang peranan penting. Rasio denda keterlambatan PT. INTI pada tahun 2005 adalah sebesar 0,2 % sedangkan tahun 2006 yaitu 0,3 %, hal ini menunjukkan bahwa denda keterlambatan yang terjadi di PT. INTI semakin meningkat dan ini mencerminkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan mengalami penurunan.

#### *E. Customer Profitability*

Tingkat profitabilitas pelanggan mencerminkan ukuran laba bersih yang dihasilkan oleh pelanggan atau suatu segmen setelah dipenuhinya beban-beban untuk mendukung pelanggan tersebut. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pelanggan dengan indikator *customer profitability*, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menguraikan secara rinci.

Ukuran-ukuran perspektif pelanggan yang ditetapkan PT. INTI akan diuraikan pada penjelasan di bawah ini :

- *Image* adalah citra atau reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata pelanggan atau konsumen. Image perusahaan menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Untuk mengukur image ini PT. INTI menggunakan indikator rasio penjualan produk baru terhadap total penjualan. Penjualan produk baru PT. INTI yaitu penjualan produk inovasi baru dari PT. INTI yang diawali dari proses penelitian dan pengembangan mengenai produk-produk yang menjadi kebutuhan pelanggan, selanjutnya diolah dan diproses sebagai dasar dalam pembuatan produk baru yang akan diproduksi oleh PT. INTI. Tabel dibawah ini menunjukkan rasio penjualan produk baru PT. INTI dari total penjualan tahun 2005 dan tahun 2006.

Tabel 4.21

Rasio penjualan produk baru

Tahun	Tercapai (%)
2005	3,80
2006	16,7

Sumber : Laporan Manajemen

Dari tabel di atas dapat dilihat penjualan produk baru dari tahun 2005 ke tahun 2006 meningkat sebesar 12,90 % ini mengindikasikan produk-produk baru yang dihasilkan perusahaan dapat diterima oleh konsumen. Hal ini dikarenakan semakin baiknya *image* suatu produk yang dihasilkan oleh PT.INTI setelah penerapan *balanced scorecard*.

#### **4.1.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Prinsip *balanced scorecard* dalam perspektif ini adalah sebuah perusahaan sebaiknya menentukan rantai nilai internal yang lengkap yaitu diawali dengan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

Seiring dengan penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, PT. INTI berusaha untuk melengkapi rantai nilai yang dianut oleh prinsip *balanced scorecard* dalam perspektif ini yaitu :

##### **1. Proses Inovasi**

Proses inovasi dapat digambarkan sebagai gelombang besar dalam proses penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali mengidentifikasi/mencari pasar baru, pelanggan baru, dan kebutuhan pelanggan yang tampak maupun yang terpendam. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif proses bisnis internal dengan indikator proses inovasi, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menguraikan secara rinci.

##### **2. Proses Operasi**

Dalam proses operasi ditekankan bagaimana menciptakan efisiensi, konsistensi dan *timely delivered* barang atau jasa pada pelanggan. Perusahaan dalam melaksanakan operasionalnya berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh

manajemen perusahaan. Dimana hal tersebut merupakan koridor serta sasaran yang harus dicapai.

Proses operasi perusahaan ditekankan pada peningkatan produktivitas perusahaan yang harus dicapai dengan meningkatkan kemampuan perusahaan dipandang dari berbagai perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif proses bisnis internal dengan indikator proses operasi, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menguraikan secara rinci.

### 3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual adalah upaya perusahaan dengan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk atau jasanya dalam berbagai bentuk pelayanan transaksi. PT. INTI menggunakan indikator waktu kegiatan perbaikan produk sebagai bentuk pelayanan purna jualnya kepada setiap barang yang dijualnya. Tabel 4.22 ini menunjukkan pelayanan purna jual (waktu perbaikan) atas produk yang dijual pada tahun 2005 dan 2006.

Tabel 4.22

#### Waktu perbaikan produk

Tahun	Realisasi (hari)
2005	18
2006	18

Sumber : Laporan Manajemen

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa waktu perbaikan produk pada tahun 2005 dan 2006 adalah sama. Kinerja dari sisi layanan purna jual memberikan jaminan kualitas dari produk yang dijual, dengan mempersingkat waktu perbaikan produk

#### 4.1.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat pada *balanced scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan indikator untuk memicu belajar dan tumbuh. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga hal yang menjadi tolok ukurnya yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi pemberdayaan dan keselarasan.

##### A. Kemampuan Pegawai

Dalam menganalisis kemampuan pegawai, PT. INTI menggunakan ukuran-ukuran yaitu *employee productivity*, *skill/competence* dan *value/behavior* yang akan dibahas lebih rinci sebagai berikut :

###### 1. *Employee productivity*

*Employee productivity* adalah jumlah nilai produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk mengetahui produktivitas per karyawan dapat dihitung dengan cara melakukan perbandingan antara jumlah nilai produk yang dihasilkan terhadap jumlah seluruh pegawai perusahaan yang terdapat di dalam perusahaan. Produktivitas karyawan ini diperlukan untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang terdapat di perusahaan.

Tabel 4.23

Penjualan per karyawan pada tahun 2005 dan 2006

Tahun	Realisasi (Rp Juta)
2005	765,30
2006	845

Sumber : Laporan Manajemen

Dari data di atas penjualan per karyawan dari tahun 2005 ke tahun 2006 semakin baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan penjualan sebesar Rp 79.700.000.

###### 2. *Skill / competence*

Sumber daya manusia menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan bisnis. Terbatasnya sumber daya manusia yang kompeten membutuhkan perhatian khusus dari PT. INTI dan diperlukan biaya yang besar bagi program internal maupun eksternal.

PT. INTI telah melakukan kegiatan peningkatan kualitas SDM melalui pembinaan dan konseling serta pengembangan kompetensi individu melalui diklat dalam rangka *knowledge worker*. Pola pelaksanaan pelatihan telah dilakukan secara individu atau kolaborasi dengan pelatihan SDM klien untuk meningkatkan *networking*.

Tabel 4.24 akan memperlihatkan tingkat keahlian karyawan (jam pelatihan) tahun 2005 dan tahun 2006.

Tabel 4.24  
tingkat keahlian karyawan (jam pelatihan) tahun 2005 dan tahun 2006

Tahun	Realisasi (jam pelatihan)
2005	22
2006	28

Sumber : Laporan Manajemen

Dari tabel di atas dapat diketahui jam pelatihan karyawan pada tahun 2005 sebesar 22 jam sedangkan pada tahun 2006 jam pelatihan karyawan meningkat menjadi 28 jam. Hal ini menunjukkan bahwa PT. INTI sangat menyadari pentingnya sumber daya manusia yang profesional untuk menghadapi persaingan bisnis sehingga PT. INTI terus berusaha untuk meningkatkan tingkat keahlian karyawannya agar dapat mendukung kepentingan bisnis/tujuan perusahaan di masa yang akan datang yang merupakan sumber daya intelektual bagi perusahaan.

### 3. *Value / behavior*



Dalam perspektif ini, juga dilakukan analisis terhadap *value/behavior* karyawan. Hal yang menjadi indikator ini adalah tingkat absensi. Tingkat absensi karyawan merupakan cerminan dari kedisiplinan karyawan dalam pekerjaan. Oleh karena itu PT. INTI telah menggunakan indikator ini dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kedisiplinan merupakan cerminan dari komitmen karyawan terhadap tempat ia bekerja, sehingga dengan menggunakan indikator ini dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Tabel 4.25 akan memperlihatkan tingkat kedisiplinan karyawan :

Tabel 4.25  
Absensi karyawan tahun 2005 dan tahun 2006

Tahun	Realisasi (%)
2005	0,18
2006	0,10

Sumber : Laporan Manajemen

Dari tabel 4.37 terlihat bahwa tingkat absensi karyawan pada tahun 2005 sebesar 0,18 % sedangkan pada tahun 2006 sebesar 0,10% hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan semakin meningkat.

## **B. Kemampuan Sistem Informasi**

Motivasi dan keterampilan pegawai saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan bisnis internal, apabila tidak didukung informasi yang memadai. Pegawai bidang operasional memerlukan informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik atas produk yang dihasilkannya. Hanya dengan mendapatkan umpan balik karyawan dapat mendukung kemajuan program dimana mereka secara sistematis menghapuskan kerusakan dan mengendalikan kelebihan biaya, waktu serta memboroskan sistem produksi.

Mengukur tersedianya strategi informasi dapat diprosentasikan dari proses kualitas tepat waktu, siklus waktu, dan presentasi dan pertemuan pelanggan dan karyawan yang memiliki akses langsung mengenai informasi tentang pelanggan. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kemampuan sistem informasi, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menjelaskan secara rinci.

### **C. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

Pegawai yang sempurna dengan informasi yang memadai tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan/bertindak.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja yang relatif ada, tetapi akan memperbaiki kinerjanya secara terus menerus. Perbaikan itu akan tercapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam bisnis internal. PT. INTI dalam hal ini belum melengkapi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, sehingga dalam sub bab ini penulis tidak dapat menguraikan secara rinci.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Analisis Selisih Perspektif Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard***

Tabel 4.26

Selisih Perspektif Keuangan Sebelum  
dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*

	<i>Sebelum Balanced Scorecard</i>				<i>Sesudah Balanced Scorecard</i>			
	2002	2003	Selisih	Keterangan	2005	2006	Selisih	Keterangan
<b>Rasio Likuiditas</b>								
<i>Current ratio</i>	745,5 %	257,98 %	487,57 %	Turun	329,22 %	236,54 %	92,68 %	Turun
<i>Cash ratio</i>	355,43 %	87,46 %	267,97 %	Turun	58,62 %	51,19 %	7,43 %	Turun
<b>Rasio Solvabilitas</b>								
Rasio modal sendiri terhadap aktiva	68,98 %	70,66 %	1,68 %	Naik	65,79 %	55,61 %	10,18 %	Turun
<b>Rasio Rentabilitas</b>								
<i>Net profit margin</i>	-5,74 %	-3,99 %	1,75 %	Naik	3,9 %	2,24 %	1,66 %	Turun
<i>Return on equity</i>	-9,12 %	19,82 %	28,94 %	Naik	3,69 %	1,8 %	1,89 %	Turun
<i>Return on investment</i>	-6,29 %	5,81 %	12,1 %	Naik	2,43 %	0,98 %	1,45 %	Turun
<b>Rasio Aktivitas</b>								
<i>Total asset turnover</i>	0,40 kali	0,42 kali	0,02 kali	Naik	0,76 kali	0,72 kali	0,04 kali	Turun
<i>Inventory turnover</i>	3,44 kali	2,28 kali	1,16 kali	Turun	3,31 kali	2,17 kali	1,14 kali	Turun
<i>Average collection periode</i>	192 hari	277 hari	85 hari	Turun	219 hari	166 hari	53 hari	Naik
<i>Working capital turnover periode</i>	0,79 kali	0,91 kali	0,12 kali	Naik	1,25 kali	1,39 kali	0,14 kali	Naik

Dengan mengadakan perbandingan antara rasio tahun 2005 dan 2006 (setelah penerapan *balanced scorecard*) dengan rasio-rasio dari tahun 2002 dan 2003 (sebelum penerapan *balanced scorecard*) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Data tersebut di atas nampak bahwa hampir sebagian rasio mengalami penurunan.
2. *Current ratio* pada saat sebelum dan sesudah *balanced scorecard* mengalami penurunan, walaupun mengalami penurunan tetapi *current ratio* setelah penerapan *balanced scorecard* lebih efektif.

3. Untuk *cash ratio* pun sama menurun tetapi penurunan dari tahun 2005 ke 2006 tidak terlalu besar. Di tahun 2005 dan 2006 PT. INTI tidak mampu membayar kewajibannya dengan kas yang tersedia di perusahaan hal ini disebabkan karena kas yang tersedia sedikit sedangkan hutangnya banyak.
4. Pada saat sebelum penerapan *balanced scorecard* rasio modal sendiri terhadap aktiva mengalami sedikit kenaikan. Sedangkan sesudah penerapan *balanced scorecard* mengalami penurunan.
5. Dari tahun 2002 ke 2003 (sebelum penerapan *balanced scorecard*) *net profit margin* meningkat karena penjualannya dapat ditingkatkan hingga periode setelah penerapan *balanced scorecard*. Dari tahun 2005 ke 2006 *net profit margin* menurun walaupun penjualan meningkat karena beban pengembangan di tahun 2006 lebih besar daripada tahun 2005.
6. Dari data di atas terlihat bahwa *return on equity* setelah penerapan *balanced scorecard* menurun yang berarti bahwa kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan neto dari jumlah modal semakin kecil hal ini dikarenakan semakin besarnya beban-beban usaha yang ditanggung oleh perusahaan.
7. *Return on investment* sesudah penerapan *balanced scorecard* menunjukkan penurunan yang tidak terlalu besar ini mengartikan bahwa laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki PT. INTI semakin berkurang hal ini disebabkan oleh rendahnya *net profit margin*.
8. Dari data di atas dapat dilihat bahwa untuk perputaran aktiva pada periode setelah penerapan *balanced scorecard* semakin baik ini menunjukkan bahwa PT. INTI semakin efektif dalam mengelola aktiva.

9. Pada saat sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* perputaran persediaan mengalami sedikit penurunan. Tetapi penurunan rasio perputaran persediaan setelah penerapan *balanced scorecard* lebih kecil dibandingkan sebelum penerapan *balanced scorecard*. Hal ini menunjukkan bahwa PT. INTI menyimpan terlalu banyak persediaan.
10. *Average collection periode* pada waktu sebelum penerapan *balanced scorecard* (dari tahun 2002 ke 2003) mengalami kemunduran karena adanya indikasi bahwa para pelanggan, secara rata-rata tidak membayar tagihan tepat waktu. Dan pada saat setelah penerapan *balanced scorecard* (dari tahun 2005 ke 2006) *average collection periode* mengalami kemajuan ini menunjukkan waktu pengumpulan piutang semakin baik dan efektif.
11. Untuk periode sesudah penerapan *balanced scorecard*, *working capital turnover period* memperlihatkan peningkatan.

#### **4.2.2 Pengujian Hipotesis Untuk Perspektif Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard***

Statistik parametris yang digunakan untuk menguji hipotesis komparatif dua sampel bila datanya berbentuk interval atau rasio adalah menggunakan t-test. Untuk menghitung uji t ini penulis menggunakan alat bantu statistik *software* program SPSS 15.0 for windows.

Tabel 4.27 ini merupakan tabel deskriptif dari variabel kinerja keuangan perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* (X1) dan kinerja keuangan perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard* (X2).

Tabel 4.27

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 X1 & X2	10	.780	.008

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	X1 - X2	42.01800	109.66824	34.68014	-36.43393	120.46993	1.212	9	.257

*Paired samples correlation* merupakan korelasi kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Besarnya korelasi antara x1 dan x2 adalah 0.780 dengan signifikansi 0.008, jadi terdapat hubungan antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil analisis uji t pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ ) dengan tingkat signifikansi 0.257 dan derajat kebebasan 9 diperoleh nilai t hitung sebesar 1.212. Nilai t hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu 2.262. Hal ini berarti -  $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  ( $-2,262 \leq 1,212 \leq 2,262$ ), maka  $H_0$  diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* dikarenakan rentang waktu penelitian yang dilakukan terlalu pendek hanya berkisar dua tahun sehingga tidak dapat menggambarkan perbedaan yang signifikan.

### 4.2.3 Analisis Perbandingan Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard

*Balanced scorecard* (BSC) adalah sistem manajemen yang semestinya dapat diterapkan oleh setiap perusahaan yang memiliki *concern* kepada peningkatan kinerjanya dari masa ke masa. Implementasi *balanced scorecard* memang tidak sederhana dan juga tidaklah bersifat instant. Setiap pimpinan perusahaan yang telah membulatkan tekadnya untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* hendaknya memegang prinsip konsistensi dan memberikan komitmen yang tinggi pada proses implementasinya.

Beberapa langkah penerapan *balanced scorecard* di PT. INTI, secara ringkas adalah sebagai berikut :

#### 1. Mendefinisikan strategi perusahaan

Dalam menjalankan usahanya PT. INTI menetapkan strategi dalam bentuk visi sebagai tujuan jangka panjang. Dimana visi PT. INTI yaitu : "Menjadi pilihan pertama bagi pelanggan dalam mentransformasikan "mimpi" menjadi realita".

Dalam hal ini "mimpi" diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara INTI dan pelanggannya, dan lebih jauh lagi seluruh *stakeholders* perusahaan.

#### 2. Mendefinisikan ukuran-ukuran strategi

Dalam menerapkan *balanced scorecard* PT. INTI merumuskan beberapa ukuran-ukuran untuk mendukung kebijakan strategi perusahaan yang dituangkan ke dalam misi perusahaan, rumusan srategi PT.INTI tersebut terdiri dari tiga butir yaitu :

- a. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.

- b. Dalam menjalankan bisnis kepentingan para *stakeholders* akan mendapat perhatian utama.
- c. Mengembangkan jaringan bisnis dengan pemakai jasa INTI dan pemasok untuk menghasilkan kinerja yang saling menguntungkan.

3. Mengintegrasikan ukuran strategi ke dalam sistem manajemen

PT. INTI mengintegrasikan ukuran strategi ke dalam sistem manajemen, dalam hal ini PT. INTI mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan struktur formal dan non formal dari organisasi, budaya, dan praktek sumber daya manusia.

4. Meninjau ukuran strategi dan hasilnya secara berkala

Dalam menerapkan *balanced scorecard* PT. INTI meninjau beberapa aspek yang paling penting yaitu :

- a. Menginformasikan kepada manajemen bahwa strategi telah dilaksanakan dengan benar dan telah memberikan hasil.
- b. Menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap pentingnya ukuran-ukuran ini.
- c. Menjaga agar ukuran-ukuran tersebut telah selaras dengan strategi yang selalu berubah.
- d. Mengevaluasi dan memperbaiki pengukuran yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis melakukan pembahasan sebagai berikut :

- 1. Pengukuran kinerja yang digunakan PT. INTI sebelum penerapan *balanced scorecard* adalah dengan menggunakan analisis laporan keuangan yang telah ditetapkan perusahaan.



2. Pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* hanya mengukur pada perspektif keuangan saja. Hal ini belum mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya, melainkan hanya sebatas perkembangan perusahaan secara umum. Pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* lebih menekankan pada pengukuran hasil yang dicapai dibandingkan dengan target dan rencana yang telah ditetapkan.
3. Penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja di PT. INTI dipicu oleh tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dari masa ke masa.
4. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* menetapkan ukuran diluar dari perspektif keuangan saja dengan menambah tiga perspektif baru yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hal tersebut memberikan nilai tambah bagi perusahaan, yang diharapkan pada akhirnya dapat memacu peningkatan kinerja PT. INTI dalam aspek non keuangan sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan yang semakin berlipat ganda.
5. Berdasarkan analisa data yang diperoleh dari PT. INTI terhadap beberapa tolok ukur *balanced scorecard* yang diukur oleh PT. INTI merupakan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* ternyata sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan, karena *balanced scorecard* adalah alat pengukuran kinerja perusahaan yang bersifat komprehensif dan seimbang. Peningkatan kinerja perusahaan tersebut dapat dilihat melalui indikator-indikator yang digunakan dari empat perspektif *balanced scorecard*.

Berdasarkan uraian mengenai analisis penerapan *balanced scorecard* di PT INTI yang telah dibahas sebelumnya dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja setelah penerapan *balanced scorecard* cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum penerapan.

Setelah diketahui deskripsi mengenai kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* seperti yang telah dikemukakan di atas, selanjutnya dilakukan analisis perbandingan atau komparasi sebelum dengan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Di bawah ini ditampilkan tabel yang mencerminkan kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*.

Tabel 4.28

Kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard*

	2002	2003
<b>Rasio Likuiditas</b>		
<i>Current ratio</i>	745,55 %	257,98 %
<i>Cash ratio</i>	355,43 %	87,46 %
<b>Rasio Solvabilitas</b>		
Rasio modal sendiri dengan aktiva	68,98 %	70,66%
<b>Rasio Rentabilitas</b>		
<i>Net profit margin</i>	-5,74%	-3,99%
<i>Return on equity</i>	-9,12%	19,82 %
<i>Return on investment</i>	-6,29%	5,81 %
<b>Rasio Aktivitas</b>		
<i>Total asset turnover</i>	0,40 kali	0,42 kali
<i>Inventory turnover</i>	3,44 kali	2,28 kali
<i>Average collection periode</i>	192 hari	277 hari
<i>Working capital turnover periode</i>	0,79 kali	0,91 kali

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel 4.28 maka dapat dikemukakan bahwa pada penerapan analisis laporan keuangan hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangannya saja.

Perusahaan tidak melihat atau memperhatikan sektor-sektor lain selain keuangan. Hal inilah yang membedakan antara penerapan analisis laporan keuangan dengan penerapan *balanced scorecard*.

Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* menetapkan ukuran diluar dari perspektif keuangan saja dengan menambah tiga perspektif baru yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kata lain penerapan ini akan lebih komprehensif dan lengkap dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Di bawah ini ditampilkan tabel yang mencerminkan kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

Tabel 4.29

Kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*

	2005	2006
<b>Perspektif Keuangan</b>		
<b>Rasio Likuiditas</b>		
<i>Current ratio</i>	329,22 %	236,54 %
<i>Cash ratio</i>	58,62 %	51,19 %
<b>Rasio Solvabilitas</b>		
Rasio modal sendiri dengan aktiva	65,79 %	55,61 %
<b>Rasio Rentabilitas</b>		
<i>Net profit margin</i>	3,9 %	2,24 %
<i>Return on equity</i>	3,69 %	1,8 %
<i>Return on investment</i>	2,43 %	0,98 %
<b>Rasio Aktivitas</b>		
<i>Total asset turnover</i>	0,76 kali	0,72 kali
<i>Inventory turnover</i>	3,31 kali	2,17 kali
<i>Average collection periode</i>	219 hari	166 hari
<i>Working capital turnover periode</i>	1,25 kali	1,39 kali
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
<i>Image</i>	3,80 %	16,7 %
<i>Customer satisfaction</i>	0,2 %	0,3 %
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
Layanan purna jual	18 hari	18 hari
<b>Perspektif Pembelajaran dan</b>		

<b>Pertumbuhan</b>		
Produktivitas karyawan	765.300.000	845.000.000
Keahlian karyawan	22 jam	28 jam
Attitude karyawan	0,18 %	0,10 %

Sumber : hasil pengolahan data

### 4.3 Pembuktian Hipotesis

Di bawah ini ditampilkan tabel perbandingan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.

Tabel 4.30  
Perbandingan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*

	<b>Presentase perubahan kinerja sebelum dan sesudah penerapan <i>balanced scorecard</i></b>	
	<b>Sebelum penerapan <i>balanced scorecard</i> Tahun 2002 - 2003</b>	<b>Sesudah penerapan <i>balanced scorecard</i> Tahun 2005 - 2006</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>		
<b>Pertumbuhan</b>		
<b>Rasio Likuiditas</b>		
<i>Current ratio</i>	(487,57 %)	(92,68 %)
<i>Cash ratio</i>	(267,97 %)	(7,43 %)
<b>Rasio Solvabilitas</b>		
Rasio modal sendiri dengan aktiva	1,68 %	(10,18 %)
<b>Rasio Rentabilitas</b>		
<i>Net profit margin</i>	1,75 %	(1,66 %)
<i>Return on equity</i>	28,94 %	(1,89 %)
<i>Return on investment</i>	12,1 %	(1,45 %)
<b>Rasio Aktivitas</b>		
<i>Total asset turnover</i>	0,02 kali	0,04 kali
<i>Inventory turnover</i>	1,16 kali	1,14 kali
<i>Average collection periode</i>	85 hari	53 hari
<i>Working capital turnover periode</i>	0,12 kali	0,14 kali
<b>Pertumbuhan</b>		
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
<i>Image</i>	Tidak diukur	12,9 %
<i>Customer satisfaction</i>	Tidak diukur	0,1 %
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		

Layanan purna jual	Tidak diukur	Tetap
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
Produktivitas karyawan	Tidak diukur	79.700.000
Keahlian karyawan	Tidak diukur	6 jam
Attitude karyawan	Tidak diukur	(0,08) %

Sumber : hasil pengolahan data

Dengan penerapan *balanced scorecard*, kinerja perusahaan akan lebih baik dibandingkan sebelum penerapan, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan kinerja keuangan PT. INTI sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* berdasarkan statistik uji t pada  $\alpha = 5\%$  menunjukkan tidak terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.
2. Bila dilihat dari perbandingan kenaikan indikator penilaian kinerja berdasarkan tiga perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat bahwa sesudah penerapan *balanced scorecard* hampir semua indikator penilaian kinerjanya lebih tinggi dari sebelum penerapan *balanced scorecard*.

Berdasarkan penelitian dan pembahasan di atas diketahui bahwa pengukuran kinerja PT. INTI diukur dengan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ternyata lebih baik dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional. Setelah penerapan *balanced scorecard* aspek keuangan menjadi lebih baik meskipun tidak semua indikator dalam perspektif keuangan meningkat, begitu pula dengan tiga perspektif lainnya mengalami peningkatan. Sedangkan untuk pengukuran tradisional yang hanya mengandalkan aspek keuangan, peningkatan ketiga perspektif lainnya tidak terlihat. Dengan demikian berdasarkan uraian mengenai analisis atas

kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* maka hipotesis “Terdapat peningkatan kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*” dapat diterima.