
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT ANEKA DUNIA PARTS PONTIANAK

Verianty

ing2_capricorn28@yahoo.com

Program Studi Akuntansi STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAKSI

Pengukuran kinerja penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Aneka Dunia Parts dengan metode *Balanced Scorecard* dari tahun 2009 sampai dengan 2013. Bentuk penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah bentuk penelitian deskriptif dengan metode studi kasus dan objek penelitiannya adalah PT Aneka Dunia Parts. Teknik penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah rasio-rasio dari masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan terdiri dari *Net Profit Margin*, *Gross Profit Margin*, *Return on Investment*, dan *Return on Equity*, perspektif proses bisnis internal terdiri dari *Inventory Turnover* dan *Average Days of Inventory*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari tingkat *Labour Turnover* dan Pelatihan Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik karena *Net Profit Margin* dan *Gross Profit Margin* mengalami fluktuasi dengan persentase kenaikan lebih tinggi dan *Return on Investment* serta *Return on Equity* PT Aneka Dunia Parts mengalami peningkatan. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja PT Aneka Dunia Parts menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini disebabkan *Inventory Turnover* yang mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi terdapat pada tahun 2011 yaitu sebesar 5,39 kali dan rendahnya *Average Days of Inventory* yaitu sebesar 67 hari. Dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan cukup baik. Hal ini disebabkan rendahnya tingkat *Labour Turnover*. Saran dari hasil penelitian ini adalah untuk meningkatkan penjualan perusahaan sebaiknya menambah jumlah *salesman* yang lebih banyak serta berkualitas sehingga dapat menarik pelanggan baru dan dapat memperluas pangsa pasar. Para *salesman* juga harus melakukan kunjungan secara berkala dan melakukan survei kebutuhan pelanggan untuk mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang dapat menjadi ancaman dalam bisnis serta meningkatkan kinerja karyawan agar kualitas kerja karyawan semakin baik dengan cara mengikuti program pelatihan atau *training* sebagai proses pembelajaran.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang digunakan untuk menilai hasil kinerja terhadap berbagai aktivitas bisnis yang ada didalam perusahaan serta sebagai dasar untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat diketahui dengan melaksanakan rencana pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari perencanaan strategik. Untuk mengukur kinerja digunakan konsep *Balanced Scorecard* dimana konsep *Balanced Scorecard* (BSC) ini merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh David Norton (CEO pada *Nolan Norton Institute* 1990, CEO pada *Renaissance Solutions, Inc.*) dan Robert Kaplan (*Harvard Business School*) yang menilai kinerja tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga non keuangan. *Balanced Scorecard* ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.

TABEL 1
PT ANEKA DUNIA PARTS
REKAPITULASI NET PROFIT AFTER TAXES, SALES,
TOTAL ASSETS, DAN STOCKHOLDERS EQUITY
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Net Profit After Taxes	Sales	Total Assets	Stockholders Equity
2009	103.492.830	12.143.354.111	6.700.420.700	1.698.716.917
2010	131.803.350	16.173.196.844	7.500.651.310	1.830.520.267
2011	171.761.745	20.385.701.723	8.523.631.161	2.002.282.012
2012	376.547.546	24.682.321.402	9.964.924.144	2.378.829.558
2013	429.585.881	30.619.847.937	11.582.645.395	2.808.415.439

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa *Net Profit After Taxes* PT Aneka Dunia Parts terus mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 yaitu sebesar Rp103.492.830,00 pada tahun 2009, Rp131.803.350,00 pada tahun 2010, Rp171.761.745,00 pada tahun 2011, Rp376.547.546,00 pada tahun 2012, dan Rp429.585.881,00 pada tahun 2013.

Penjualan bersih (*Sales*) PT Aneka Dunia Parts juga mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp12.143.354.111,00 pada tahun 2009, Rp16.173.196.844,00 pada tahun 2010, Rp20.385.701.723,00 pada tahun 2011, Rp24.682.321.402,00 pada tahun 2012, dan Rp30.619.847.937,00 pada tahun 2013.

Total Assets yang tersedia di perusahaan pada tahun 2009 yaitu sebesar Rp6.700.420.700,00, pada tahun 2010 sebesar Rp7.500.651.310,00, *Total Assets* pada tahun 2011 sebesar Rp8.523.631.161,00, *Total Assets* pada tahun 2012 sebesar Rp9.964.924.144,00, dan *Total Assets* pada tahun 2013 sebesar Rp11.582.645.395,00.

Stockholders Equity pada PT Aneka Dunia Parts juga mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 yaitu sebesar Rp1.698.716.917,00 pada tahun 2009, Rp1.830.520.267,00 pada tahun 2010, Rp2.002.282.012,00 pada tahun 2011, Rp2.378.829.558,00 pada tahun 2012, dan Rp2.808.415.439,00 pada tahun 2013.

TABEL 2
PT ANEKA DUNIA PARTS
REKAPITULASI HARGA POKOK PENJUALAN,
PERSEDIAAN AWAL, PERSEDIAAN AKHIR, DAN RATA-RATA
PERSEDIAAN BARANG
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Harga Pokok Penjualan	Persediaan Awal	Persediaan Akhir	Rata-rata Persediaan Barang
2009	10.976.503.929	2.402.244.698	2.796.993.564	2.599.619.131
2010	14.741.390.203	2.796.993.564	3.489.323.713	3.143.158.639
2011	18.266.577.102	3.489.323.713	3.283.576.659	3.386.450.186
2012	21.358.972.146	3.283.576.659	5.302.143.061	4.292.859.860
2013	26.666.896.350	5.302.143.061	5.336.913.242	5.319.528.152

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 2 menunjukkan harga pokok penjualan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2009 harga pokok penjualan sebesar Rp10.976.503.929,00, pada tahun 2010 harga pokok penjualan sebesar Rp14.741.390.203,00, pada tahun 2011 harga pokok penjualan sebesar Rp18.266.577.102,00, pada tahun 2012 sebesar Rp21.358.972.146,00, dan pada tahun 2013 harga pokok penjualan sebesar Rp26.666.896.350,00. Persediaan awal pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 berturut-turut adalah sebesar Rp2.402.244.698,00, Rp2.796.993.564,00, Rp3.489.323.713,00, Rp3.283.576.659,00, dan Rp5.302.143.061,00 pada tahun 2013. Persediaan akhir pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 adalah sebesar Rp2.796.993.564,00, Rp3.489.323.713,00, Rp3.283.576.659,00, Rp5.302.143.061,00, dan Rp5.336.913.242,00 pada tahun 2013 sehingga rata-rata persediaan barang pada tahun 2009 adalah sebesar Rp2.599.619.131,00, pada tahun 2010 sebesar Rp3.143.158.639,00, pada tahun 2011 sebesar Rp3.386.450.186,00, pada tahun 2012 sebesar Rp4.292.859.860,00, dan pada tahun 2013 rata-rata persediaan sebesar Rp5.319.528.152,00.

TABEL 3
PT ANEKA DUNIA PARTS
REKAPITULASI JUMLAH KARYAWAN
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan Awal	15	18	16	18	18
Jumlah Karyawan Masuk	3	0	5	3	1
Jumlah Karyawan Keluar	0	2	3	3	0
Jumlah Karyawan Akhir	18	16	18	18	19

Sumber: Data Olahan, 2014

Berdasarkan Tabel 3 jumlah karyawan awal di PT Aneka Dunia Parts pada tahun 2009 adalah sebanyak 15 orang, 18 orang pada tahun 2010, 16 orang pada tahun 2011, 18 orang pada tahun 2012 dan 2013. Jumlah karyawan yang masuk sebanyak 3 orang pada tahun 2009, pada tahun 2010 tidak ada karyawan yang masuk, pada tahun 2011 sebanyak 5 orang, pada tahun 2012 sebanyak 3 orang, dan pada tahun 2013 sebanyak 1 orang.

Pada tahun 2009 dan 2013 tidak ada karyawan yang keluar. Pada tahun 2010 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 2 orang, 3 orang pada tahun 2011 dan tahun 2012 sehingga jumlah karyawan akhir berturut-turut dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 adalah sebanyak 18 orang, 16 orang, 18 orang pada tahun 2011 dan 2012, dan 19 orang pada tahun 2013.

Berdasarkan data di atas, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Aneka Dunia Parts Pontianak”.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengukur bagaimana kinerja PT Aneka Dunia Parts jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013.

B. Kajian Teori

Untuk mengukur kinerja suatu perusahaan maka digunakan pengukuran *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran serta pertumbuhan (*learning and growth*). “Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.” (Mangkunegara, 2007: 47)

“Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*).

-
- b. Untuk mengukur kinerja *financial* dan *non financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
 - c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
 - d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.” (Ulum, 2012: 21)

“Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai.” (Yuwono, Sukarno, dan Ichsan, 2002: 18)

“Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi.”(Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla, 2000: 19)

“*Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka dan sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan.”(Sumarsan, 2013: 220)

“*Balanced Scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan.” (Mulyadi, 2007: 12)

“Bisnis internal meliputi segala sesuatu yang dilakukan manajemen untuk memuaskan pelanggan. Bisnis internal ini dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan terutama untuk menarik konsumen. Variabel kunci yang berfokus pada proses bisnis internal dapat dilihat dalam faktor pemakaian kapasitas, pengiriman yang tepat waktu, perputaran persediaan, kualitas, dan siklus waktu pemrosesan, penyimpanan, perpindahan, dan waktu inspeksi.”(Samryn, 2012: 295)

“Organisasi-organisasi di negara maju umumnya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. Manusia adalah aset utama bagi organisasi karena manusialah yang mengoperasikan organisasi tersebut.”(Luis dan Biromo, 2007: 36-37)

“Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu

- a. Pespektif *financial*

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi.

- b. Perspektif *customer*

Perspektif *customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

c. Perspektif *internal business process*

Perspektif *internal business process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk atau jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

d. Perspektif *learning and growth*

Perspektif *learning and growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.”
(Fahmi, 2013: 118-119)

Keunggulan dari sistem *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis.
- b. Menghasilkan *business plan* yang komprehensif.
- c. Menghasilkan *business plan* yang koheren.
- d. Keseimbangan.
- e. Menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang terukur. (Umar, 2002: 173-174)

Dengan adanya sistem *Balanced Scorecard* diharapkan perusahaan akan semakin berkembang dan dapat mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Pada akhirnya perusahaan dapat mencapai keberhasilan dan mendapatkan keuntungan, bukan hanya keuntungan jangka pendek melainkan juga keuntungan jangka panjang.

C. Metode Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah bentuk penelitian deskriptif dengan metode studi kasus.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis lakukan antara lain:

- 1) Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dimana pewawancara mengumpulkan data dengan mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai. (Sugiono, 2014: 224)
- 2) Dokumentasi adalah kumpulan fakta dan data yang tersimpan dalam bentuk teks dimana hampir setiap penelitian teknik ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data sekunder. (Musfiqon, 2012: 131)

3. Teknik Analisis Data

Adapun alat analisis data yang digunakan penulis dalam menganalisis data-data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

(Syamsuddin, 2011: 62-65)

$$1) \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

$$2) \text{ Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

$$3) \text{ Return on Investment} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

$$4) \text{ Return on Equity} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Stockholders Equity}} \times 100\%$$

b. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

(Harahap, 2010: 308)

$$1) \text{ Inventory Turnover} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan Barang}}$$

$$2) \text{ Average Days of Inventory} = \frac{360}{\text{Inventory Turnover}}$$

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

(Umar, 2002: 133)

$$1) \text{ Tingkat Labour Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar/tahun}}{\text{Jumlah Rata-rata Karyawan/tahun}} \times 100$$

(Marisa, 2013: 848):

$$2) \text{ Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang ikut Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

D. PEMBAHASAN

1. Analisis Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dapat diukur dengan menggunakan rasio keuangan. Untuk mengukur rasio keuangan, penulis menggunakan rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas yang digunakan yaitu:

a. *Net Profit Margin*

TABEL 4
PT ANEKA DUNIA PARTS
NET PROFIT MARGIN
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Net Profit After Taxes		Sales		Net Profit Margin	
	Rupiah	△ %	Rupiah	△ %	Persen	△ %
2009	103.492.830	-	12.143.354.111	-	0,85	-
2010	131.803.350	27,36	16.173.196.844	33,19	0,81	(4,71)
2011	171.761.745	30,32	20.385.701.723	26,05	0,84	3,70
2012	376.547.546	119,23	24.682.321.402	21,08	1,53	82,14
2013	429.585.881	14,09	30.619.847.937	24,06	1,40	(8,50)

Sumber: Data Olahan, 2014

Dari Tabel 4 menunjukkan bahwa *Net Profit Margin* PT Aneka Dunia Parts mengalami penurunan dan kenaikan. *Net Profit Margin* tahun 2010 dibandingkan tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 4,71 persen. Hal ini juga terjadi pada *Net Profit Margin* tahun 2013 dibandingkan tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 8,50 persen. Penurunan ini terjadi karena peningkatan harga pokok penjualan (*cost of good sold*) dan peningkatan biaya operasional perusahaan. Meskipun penjualan bersih meningkat pada tahun-tahun tersebut, namun akibat dari peningkatan harga pokok penjualan dan biaya operasional tersebut menyebabkan *Net Profit Margin* yang dihasilkan lebih rendah dari tahun-tahun sebelumnya.

Pada tahun 2011 dibandingkan dengan tahun 2010 meningkat sebesar 3,70 persen, begitu juga dengan tahun 2012 dibandingkan tahun 2011 *Net Profit Margin* mengalami peningkatan paling tinggi sebesar 82,14 persen. Hal ini disebabkan oleh peningkatan laba bersih setelah pajak lebih besar daripada peningkatan penjualan bersih. Laba bersih setelah pajak pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 30,32 persen sedangkan penjualan bersih mengalami peningkatan sebesar 26,05 persen. Pada tahun 2012 laba bersih setelah pajak mengalami peningkatan sebesar 119,23 persen, dan penjualan bersih meningkat sebesar 21,08 persen.

b. *Gross Profit Margin*

TABEL 5
PT ANEKA DUNIA PARTS
GROSS PROFIT MARGIN
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Sales		Cost of Good Sold		Gross Profit Margin	
	Rupiah	△ %	Rupiah	△ %	Persen	△ %
2009	12.143.354.111	-	10.976.503.929	-	9,61	-
2010	16.173.196.844	33,19	14.741.390.203	34,30	8,85	(7,91)
2011	20.385.701.723	26,05	18.266.577.102	23,91	10,40	17,51
2012	24.682.321.402	21,08	21.358.972.146	16,93	13,46	29,42
2013	30.619.847.937	24,06	26.666.896.350	24,85	12,91	(4,09)

Sumber: Data Olahan, 2014

Dari Tabel 5 menunjukkan bahwa *Gross Profit Margin* PT Aneka Dunia Parts tahun 2009 sampai 2013 berturut-turut adalah 9,61 persen, 8,85 persen, 10,40 persen, 13,46 persen, dan 12,91 persen. Pada tahun 2010 dibandingkan dengan tahun 2009 *Gross Profit Margin* mengalami penurunan sebesar 7,91 persen. Hal ini disebabkan oleh harga pokok penjualan lebih besar dari penjualan bersih yaitu sebesar 34,30 persen. Begitu juga dengan *Gross Profit Margin* pada tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 4,09 persen dikarenakan meningkatnya harga pokok penjualan sebesar 24,85 persen.

Pada tahun 2011 dibandingkan dengan tahun 2010 *Gross Profit Margin* PT Aneka Dunia Parts meningkat sebesar 17,51 persen. Hal ini disebabkan penjualan bersih lebih besar dari pada harga pokok penjualan. Penjualan bersih mengalami peningkatan sebesar 26,05 persen sedangkan harga pokok penjualan mengalami peningkatan sebesar 23,91 persen. *Gross Profit Margin* paling tinggi PT Aneka Dunia Parts adalah pada tahun 2012 yaitu sebesar 29,42 persen dikarenakan penjualan bersih mengalami peningkatan sebesar 21,08 persen sedangkan harga pokok penjualan mengalami peningkatan sebesar 16,93 persen.

c. *Return on Investment*

TABEL 6
PT ANEKA DUNIA PARTS
RETURN ON INVESTMENT
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Net Profit After Taxes		Total Assets		Return on Investment	
	Rupiah	△ %	Rupiah	△ %	Persen	△ %
2009	103.492.830	-	6.700.420.700	-	1,54	-
2010	131.803.350	27,36	7.500.651.310	11,94	1,76	14,29
2011	171.761.745	30,32	8.523.631.161	13,64	2,02	14,77
2012	376.547.546	119,23	9.964.924.144	16,91	3,78	87,13
2013	429.585.881	14,09	11.582.645.395	16,23	3,71	(1,85)

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa *Return on Investment* pada PT Aneka Dunia Parts terus mengalami peningkatan, kecuali tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012 sedikit mengalami penurunan sebesar 1,85 persen. Hal ini disebabkan persentase jumlah aktiva lebih besar daripada peningkatan laba bersih setelah pajak yaitu jumlah aktiva meningkat sebesar 16,23 persen sedangkan laba bersih setelah pajak meningkat sebesar 14,09 persen.

Pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 14,29 persen dari tahun 2009. Tahun 2011 sebesar 14,77 persen dari tahun 2010 dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 87,13 persen dari tahun 2011. Peningkatan ini terjadi karena persentase peningkatan jumlah aktiva lebih kecil daripada peningkatan laba bersih setelah pajak. Dimana pada tahun 2010 jumlah aktiva meningkat sebesar 11,94 persen sedangkan laba bersih setelah pajak meningkat sebesar 27,36 persen. Tahun 2011 jumlah aktiva meningkat sebesar 13,64 persen sedangkan laba bersih setelah pajak meningkat sebesar 30,32 persen. Peningkatan *Return on Investment* PT Aneka Dunia Parts paling besar terjadi pada tahun 2012 yaitu jumlah aktiva meningkat sebesar 16,91 persen sedangkan laba bersih setelah pajak meningkat sebesar 119,23 persen dari tahun 2011.

d. *Return on Equity*

TABEL 7
PT ANEKA DUNIA PARTS
RETURN ON EQUITY
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Net Profit After Taxes		Stockholders Equity		Return on Equity	
	Rupiah	△ %	Rupiah	△ %	Persen	△ %
2009	103.492.830	-	1.698.716.917	-	6,09	-
2010	131.803.350	27,36	1.830.520.267	7,76	7,20	18,23
2011	171.761.745	30,32	2.002.282.012	9,38	8,58	19,17
2012	376.547.546	119,23	2.378.829.558	18,81	15,83	84,50
2013	429.585.881	14,09	2.808.415.439	18,06	15,30	(3,35)

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa *Return on Equity* pada PT Aneka Dunia Parts terus mengalami peningkatan, kecuali tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012 sedikit mengalami penurunan sebesar 3,35 persen. Hal ini disebabkan oleh laba bersih setelah pajak lebih kecil dibandingkan dengan *stockholders equity*. Laba bersih setelah pajak sebesar 14,09 persen sedangkan *stockholders equity* sebesar 18,06 persen.

Pada tahun 2010 terjadi peningkatan *Return on Equity* sebesar 18,23 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan laba bersih setelah pajak lebih besar daripada peningkatan *stockholders equity*. Laba bersih setelah pajak mengalami peningkatan sebesar 27,36 persen sedangkan *stockholders equity* mengalami peningkatan sebesar 7,76 persen. Pada tahun 2011 terjadi peningkatan *Return on Equity* sebesar 19,17 persen dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini terjadi karena peningkatan laba bersih setelah pajak sebesar 30,32 persen dan peningkatan *stockholders equity* sebesar 9,38 persen. Pada tahun 2012 terjadi peningkatan *Return on Equity* sebesar 84,50 persen dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini terjadi karena peningkatan laba bersih setelah pajak sebesar 119,23 persen dan peningkatan *stockholders equity* sebesar 18,81 persen.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk memuaskan pelanggan serta untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan. Pengendalian persediaan diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mengetahui apakah barang yang tersedia di perusahaan dapat memenuhi

permintaan pelanggan serta mengetahui umur rata-rata persediaan berada di perusahaan. Oleh karena itu dalam perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan:

a. *Inventory Turnover*

TABEL 8
PT ANEKA DUNIA PARTS
INVENTORY TURNOVER
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Harga Pokok Penjualan		Persediaan Awal	Persediaan Akhir	Rata-rata Persediaan Barang		Inventory Turnover	
	Rupiah	△ %	Rupiah	Rupiah	Rupiah	△ %	Kali	△ %
2009	10.976.503.929	-	2.402.244.698	2.796.993.564	2.599.619.131	-	4,22	-
2010	14.741.390.203	34,30	2.796.993.564	3.489.323.713	3.143.158.639	20,91	4,69	11,08
2011	18.266.577.102	23,91	3.489.323.713	3.283.576.659	3.386.450.186	7,74	5,39	15,01
2012	21.358.972.146	16,93	3.283.576.659	5.302.143.061	4.292.859.860	26,77	4,98	(7,76)
2013	26.666.896.350	24,85	5.302.143.061	5.336.913.242	5.319.528.152	23,92	5,01	0,75

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 8 menunjukkan bahwa pada *Inventory Turnover* tahun 2009 sampai dengan 2013 berturut-turut adalah 4,22 kali, 4,69 kali, 5,39 kali, 4,98 kali, dan 5,01 kali. Hal ini menunjukkan bahwa dana yang tertanam dalam *Inventory Turnover* berputar dalam suatu periode sebanyak 4,22 kali pada tahun 2009, 4,69 kali pada tahun 2010, 5,39 kali pada tahun 2011, 4,98 kali pada tahun 2012, dan 5,01 pada tahun 2013.

Pada tahun 2010 terjadi peningkatan *Inventory Turnover* sebesar 11,08 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh harga pokok penjualan meningkat sebesar 34,30 persen sedangkan rata-rata persediaan barang meningkat sebesar 20,91 persen. Pada tahun 2011 terjadi peningkatan *Inventory Turnover* sebesar 15,01 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh harga pokok penjualan meningkat sebesar 23,91 persen sedangkan rata-rata persediaan barang meningkat sebesar 7,74 persen. Pada tahun 2012 terjadi penurunan *Inventory Turnover* sebesar 7,76 persen dari tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan peningkatan harga pokok penjualan lebih kecil daripada peningkatan rata-rata persediaan barang. Harga pokok penjualan mengalami peningkatan sebesar 16,93 persen sedangkan rata-rata persediaan barang mengalami peningkatan sebesar 26,77 persen. Dan pada tahun 2013 terjadi peningkatan *Inventory Turnover* sebesar 0,75 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh harga pokok penjualan meningkat sebesar

24,85 persen sedangkan rata-rata persediaan barang meningkat sebesar 23,92 persen.

b. *Average Days of Inventory*

TABEL 9
PT ANEKA DUNIA PARTS
AVERAGE DAYS OF INVENTORY
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Inventory Turnover		Average Days of Inventory	
	Kali	Δ %	Hari	Δ %
2009	4,22	-	85	-
2010	4,69	11,08	77	(9,97)
2011	5,39	15,01	67	(13,05)
2012	4,98	(7,76)	72	8,41
2013	5,01	0,75	72	(0,75)

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 9 menunjukkan *Average Days of Inventory* tahun 2009 sampai dengan 2013 berturut-turut adalah 85 hari, 77 hari, 67 hari, 72 hari, dan 72 hari. Hal ini menunjukkan bahwa periode rata-rata persediaan barang yang berada di gudang sebanyak 85 hari pada tahun 2009, 77 hari pada tahun 2010, 67 hari pada tahun 2011, dan 72 hari pada tahun 2012 dan 2013.

Pada tahun 2010 terjadi penurunan *Average Days of Inventory* sebesar 9,97 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan *Inventory Turnover* meningkat sebesar 11,08 persen. Pada tahun 2011 terjadi penurunan *Average Days of Inventory* sebesar 13,05 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan *Inventory Turnover* meningkat sebesar 15,01 persen. Pada tahun 2012 terjadi peningkatan *Average Days of Inventory* sebesar 8,41 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan *Inventory Turnover* menurun sebesar 7,76 persen. Dan pada tahun 2013 terjadi penurunan *Average Days of Inventory* sebesar 0,75 persen dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan *Inventory Turnover* meningkat sebesar 0,75 persen.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya agar masing-masing karyawan menjadi karyawan yang kompeten, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang prima bagi perusahaan.

a. Tingkat *Labour Turnover*

TABEL 10
PT ANEKA DUNIA PARTS
TINGKAT *LABOUR TURNOVER*
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan Awal	15	18	16	18	18
Jumlah karyawan Masuk	3	0	5	3	1
Jumlah Karyawan Keluar	0	2	3	3	0
Jumlah Karyawan Akhir	18	16	18	18	19
Jumlah Karyawan Rata-rata	16,5	17	17	18	18,5
<i>Labour Turnover</i> (Persen)	0	11,76	17,65	16,67	0

Sumber: Data Olahan, 2014

Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa tingkat *Labour Turnover* PT Aneka Dunia Parts pada tahun 2009 dan 2013 adalah 0 persen karena tahun 2009 dan 2013 tidak ada karyawan yang meninggalkan perusahaan, sehingga kinerja karyawan dikatakan baik karena karyawan merasa betah bekerja di PT Aneka Dunia Parts. Pada tahun 2010 dan tahun 2011 tingkat *Labour Turnover* sebesar 11,76 persen dan 17,65 persen. Hal ini disebabkan adanya dua karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2010 dan tiga karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2011. Dan pada tahun 2012 tingkat *Labour Turnover* sebesar 16,67 persen. Hal ini disebabkan karyawan yang keluar segera digantikan dengan karyawan yang baru.

b. Pelatihan Karyawan

TABEL 11
PT ANEKA DUNIA PARTS
PELATIHAN KARYAWAN
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Jumlah Karyawan yang dilatih	Jumlah Karyawan	Pelatihan Karyawan (Persen)
2009	1	18	5,56
2010	0	16	0
2011	1	18	5,56
2012	0	18	0
2013	3	19	15,79

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 11 menunjukkan bahwa tahun 2009 dan 2011 terdapat satu karyawan yang mengikuti *training* sehingga menghasilkan pelatihan karyawan

sebesar 5,56 persen. Pada tahun 2010 dan 2012 pelatihan karyawan 0 persen. Hal ini dikarenakan tidak ada satupun karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2010 dan 2012. Tetapi pada tahun 2013 PT Aneka Dunia Parts menghasilkan pelatihan karyawan paling tinggi yaitu sebesar 15,79 persen karena sebanyak tiga karyawannya mengikuti *training* sehingga kemampuan karyawan semakin bertambah dengan mengikuti *training*. Dengan mengikuti *training* kinerja karyawan menjadi semakin baik karena karyawan menjadi semakin mahir tentang pekerjaannya.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis, maka penulis dapat menguraikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengukuran pada perspektif keuangan PT Aneka Dunia Parts yang dihasilkan perusahaan dapat dikatakan cukup baik karena *Net Profit Margin* dan *Gross Profit Margin* dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 fluktuatif dengan persentase kenaikan lebih tinggi serta *Return on Investment* dan *Return on Equity* PT Aneka Dunia Parts mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi terdapat pada tahun 2012 yaitu sebesar 87,13 persen dan 84,50 persen.
- b. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal PT Aneka Dunia Parts yang meliputi *Inventory Turnover* dan *Average Days of Inventory* menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Hal ini disebabkan *Inventory Turnover* yang tinggi yaitu 5,39 kali pada tahun 2011 dan rendahnya *Average Days of Inventory* yaitu sebesar 67 hari yang berarti cepatnya perputaran persediaan di dalam perusahaan sehingga perusahaan dianggap mampu memenuhi permintaan para pelanggannya.
- c. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan cukup baik yaitu sedikitnya karyawan yang keluar, tetapi dalam pelatihan karyawan di PT Aneka Dunia Parts masih sangat kurang karena hanya sedikit karyawan yang mengikuti *training*.

2. Saran-saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan penulis adalah sebagai berikut:

-
- a. Untuk meningkatkan penjualan perusahaan sebaiknya menambah jumlah *salesman* yang lebih banyak serta berkualitas sehingga dapat menarik pelanggan baru dan dapat memperluas pangsa pasar. Para *salesman* juga harus melakukan kunjungan secara berkala dan melakukan survei kebutuhan pelanggan untuk mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang dapat menjadi ancaman dalam bisnis.
 - b. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja karyawan agar kualitas kerja semakin baik dengan cara sering mengikuti program pelatihan atau *training* sebagai proses pembelajaran para karyawan. Dengan adanya *training* akan memberikan manfaat bagi perusahaan karena hal tersebut akan membantu meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: PT Alfabeta, 2013.
- Harahap, Sofyan Syafri. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Kaplan, Robert S dan David Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Translating Strategi Into Action* (1996). Jakarta: Erlangga, 2000.
- Luis, Suwardi dan Prima Biromo. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama, 2007.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Musfiqon. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Rumintjab, Marisa Lidya. "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan." *Jurnal EMBA*, Volume 1 no.3, September 2013, hal.841-850.
- Samryn. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: PT Alfabeta, 2014.

Sumarsan, Thomas. *Sistem Pengendalian Manajemen*, edisi dua. Jakarta: PT Indeks, 2013.

Syamsuddin, Lukman. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dan Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.

Ulum, Ihyaul. *Audit Sektor Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.

Umar, Husein. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

_____. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Jakarta: PT Grafindo Persada, 2010.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.