

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH  
SATU TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA PT.  
ULTRAJAYA MILK INDUSTRY TBK YANG TERDAFTAR DI  
BURSA EFEK INDONESIA (BEI)**

**SKRIPSI**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Akuntansi



Oleh:

**CRISTIN NOVITA SASMINTO  
1501035242  
S1-AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MULAWARMAN  
SAMARINDA  
2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolak ukur Pengukuran Kinerja pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Nama Mahasiswa : Cristin Novita Sasminto

NIM : 1501034252

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : S1 Akuntansi

Menyetujui,

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Mulawarman



Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si  
NIP. 19620513 198811 001

Pembimbing

  
Dr. H. Zaki Fakroni, Ak., CA., CTA., CfrA., CIQaR  
NIP. 19801224 200801 1 006

Lulus Ujian Tanggal : 28 Juni 2022

## SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS

Judul Penelitian : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolak ukur Pengukuran Kinerja pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Nama : Cristin Novita Sasminto

NIM : 1501035242

Hari : Selasa

Tanggal Ujian : 28 Juni 2022

### TIM PENGUJI

1. Dr. H. Zaki Fakroni., Ak., CA., CTA., CfrA., CIQaR  
NIP. 19801224 200801 1 006

1. .....

2. Dr. Wulan Iyhid Ratna Sari, S.E., M.Si., CSP  
NIP. 19770328 200312 2 001

2. .....

3. Yoremia Lestari br.Ginting, S.E., M.Ak., Ak., CSRS  
NIP. 19850221 201404 2 001

3. .....

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak dapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan, saya bersedia Skripsi dan Gelar Serjana atas nama saya dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Samarinda, 16 Juni 2022



Cristin Novita Sasminto

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai sivitas akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Cristin Novita Sasminto

NIM : 1501035242

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak UPT. Perpustakaan Universitas Mulawarman. Hak bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalti Free Right*) atas skripsi saya yang berjudul “ penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada PT. UltraJaya Milk Industri yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)” beserta perangkat yang ada jika di perlukan. Dengan hak bebas Royalti *Non-exclusive* ini kepada UPT. Perpustakaan Universitas Mulawarman berhak menyimpan, mengalih, media atau menginformasikan, mengelola alam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap menentukan nama saya sebagai penulis/ pencipta Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Samarinda, 29 Juni 2022



Cristin Novita Sasminto

## **RIWAYAT HIDUP**

Cristin Novita Sasminto lahir di Long-Layu Kabupaten Nunukan di Provinsi Kalimantan utara pada tanggal 14 januari 1997, anak kedua dari 5 bersaudara. Putri dari pasangan Bapak Sasminto dan Ibu yulia. Bertempat tinggal di Talisayan RT. 12 Kecamatan Talisayan Kabupaten Berau. Mulai dari TK tahun 2004 dan lulus pada tahun 2005. Kemudian melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar 003 Krayan Selatan pada tahun 2005-2011, dan melanjutkan SMPN 5 Berau dari tahun 2011-2013, melanjutkan pendidikan di tingkat Menengah SMAN 3 Berau pada tahun 2013 dan lulus pada tahun 2015. Dan kembali melanjutkan pendidikan adademik paa tahun 2012 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda dengan memilih jurusan Akuntansi.

Samarinda, 29 Juni 2022

Penulis

## **KATA PENGANTAR**

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan segala kasih, karunia dan berkatNya, yang akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai tugas akhir menempuh pendidikan Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Pada Kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Masjaya, M.Si. sebagai Rektor Universitas Mulawarman.
2. Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, S.E.,M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
3. Ibu Dwi Risma Deviyanti, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
4. Dr. H. Zaki Fakhroni, Ak.,CA.,CTA.,CfrA.,CIQaR selaku koordinator Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
5. Dr. H. Zaki Fakhroni, Ak.,CA.,CTA.,CfrA.,CIQaR yang senantiasa memberi bimbingan, dukungan, arahan, perhatian serta bantuan yang besar dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Dr. H. Zaki Fakhroni, Ak.,CA.,CTA.,CfrA.,CIQaR selaku Dosen Wali selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, khususnya dosen program studi Akuntansi yang telah memberikan bantuan, pengetahuan dan bimbingan selama penulis mengikuti perkuliahan.
8. Seluruh staf jurusan maupun akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik.
9. Kepada orang tua ayah Sasminto Pangeran, ibu Yulia Tadius dan kakak Juri Megawati. Terima kasih atas doa, dukungan materi dan non materi, serta semangat yang telah diberikan selama ini.
10. Untuk kakak-kakak tercinta Fersalina I.M *Dobrev*, S.kom, Desi Megawati, S.E, Ni Putu Meysanthi Angela Putri Artita, S.Fam, Marcella Reobita L, S.E., Dr. I Gede Aditia, Jeni Mariyani, teman KKN Pegat Batumbuk, Serta Sahabat-sahabatku Akuntansi angkatan 2015 dan sahabat terkasih Playhouse. Terima kasih atas segala dukungan, bantuan dan kerja samanya selama ini hingga penulisan skripsi ini dibuat.

Penulis menyadari kekurangan dalam skripsi ini. Oleh Karenanya kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan guna kesempurnaan penulisan skripsi ini dikemudian hari. Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan khususnya bagi penulis sendiri.

Samarinda, 29 Juni 2022

Cristin Novita Sasminto



## ABSTRAK

Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja sering menghilangkan aspek lain yang mana aspek tersebut tidak kalah pentingnya seperti, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja berbagai aspek secara komprehensif, berdasarkan kondisi tersebut di atas maka agar tercapai suatu pengukuran kinerja yang komprehensif diperlukan perluasan ukuran kinerja. Salah satu alat manajemen kontemporer yang bisa mengukur kinerja secara berimbang adalah *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. UltraJaya Milk Industri Tbk jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan. .Teknis analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari ROA dan ROE, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari net income dan jumlah karyawan. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT. UltraJaya Milk Industri Tbk pada periode 2015,2016,2017, dan 2019 lebih baik dari pada 2018 berdasarkan hasil dari empat perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, perspektif *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

*Performance measurement that only focuses on the financial aspect eliminates other aspects which are no less important, such as customer aspects, internal business process aspects, and learning and growth aspects. It takes a tool that can measure the performance of a comprehensive range of aspects, based on the conditions mentioned above in order to obtain a performance measurement that requires an expansion of performance measures. One of the contemporary management tools that can measure performance in a balanced manner is the balanced scorecard. The purpose of this study is to see whether or not the performance of the company PT. UltraJaya Milk Industri Tbk if measured using the balanced scorecard method. This type of research used in this research is a descriptive design. The data technique used in this research is documentation technique. The data analysis technique uses descriptive analysis, which is an activity to arrange, classify, interpret, and interpret data so that it provides an overview of the problem that is or is being researched. The results of the calculation of the balanced scorecard note that the performance of PT. UltraJaya Milk Industri Tbk in the period 2015,2016,2017, and 2019 was better than 2018 based on the results from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Balanced scorecard Perspective.*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN IDENTITAS PENGUJI .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1.    Tinjauan Teoritis .....	8
2.1.1 Kinerja.....	8
2.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.2.1 Model Penelitian .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	32
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	34
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.4 Alat Analisis Data .....	34

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Deskripsi.....	37
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan.....	38
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	39
4.2 Analisis Data .....	40
4.2.1 Perspektif Keuangan .....	41
4.2.2 Perspektif Pelanggan .....	49
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	53
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>57</b>
3.1 Kesimpulan.....	57
3.2 Saran .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>61</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2. 1 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Perluasan Ukuran Kinerja ke Perspektif Non Keuangan: <i>Customer</i> , Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	15
Tabel 3. 1 Definisi dan Metode Pengukuran Perspektif Keuangan dan Non Keuangan.....	33
Tabel 3.2 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja .....	36
Tabel 4. 1 Laporan konsolidasi PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2014-2019.....	42
Tabel 4. 2 Income Statement tahun 2014-2019 .....	42
Tabel 4. 3 Laporan Keuangan ROE .....	44
Tabel 4. 4 Penilaian Rasio Keuangan Periode 2015,2016,2017,2018,2019 <i>Score Card</i> Perspektif Keuangan .....	45
Tabel 4. 5 Laporan Keuangan ROA.....	47
Tabel 4. 6 Penilaian Ratio Keuangan Periode 2015-2019 <i>Score Card</i> Perspektif Keuangan.....	48
Tabel 4. 7 Penerimaan Kas Dari Pelanggan.....	49
Tabel 4. 8 <i>Score Card</i> Perspektif Pelanggan .....	51
Tabel 4. 9 Operating Profit.....	51
Tabel 4. 10 <i>Score Card</i> Perspektif Proses Bisnis Internal .....	53
Tabel 4. 11 <i>Net Income</i> .....	54
Tabel 4. 12 Total <i>Employee</i> .....	54

Tabel 4. 13 Net /Income .....	55
Tabel 4. 14 <i>Score Card</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	56
Tabel 4.15 Laporan konsolidasi PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2014-2019.....	62
Tabel 4.16 Income Statement tahun 2014-2019 .....	62
Tabel 4.17 Laporan Keuangan ROE .....	62
Tabel 4.18 Penilaian Rasio Keuangan Periode 2015,2016,2017,2018,2019 <i>Score Card</i> Perspektif Keuangan .....	62
Tabel 4.19 Laporan Keuangan ROA.....	62
Tabel 4.20 Penilaian Ratio Keuangan Periode 2015-2019 <i>Score Card</i> Perspektif Keuangan.....	62
Tabel 4.21 Penerimaan Kas Dari Pelanggan.....	63
Tabel 4.22 <i>Score Card</i> Perspektif Pelanggan .....	63
Tabel 4.23 Operating Profit.....	63
Tabel 4.24 Total <i>Employee</i> .....	63
Tabel 4.25 <i>Score Card</i> Perspektif Proses Bisnis Internal .....	64
Tabel 4.26 <i>Net Income</i> .....	64
Tabel 4.27 Total <i>Employee</i> .....	64
Tabel 4.28 Net /Income.....	65
Tabel 4.29 <i>Score Card</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	65
Tabel 4.30 <i>Score Card</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	65
Tabel 5. 1 <i>Total Score Balanced Scorecard</i> .....	58
Tabel 5.2 <i>Total Score Balanced Scorecard</i> .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2. 1 <i>Balanced Scorcard</i> : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi .....	19
Gambar 2. 2 Hubungan Keempat Perspektif Pada <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
Gambar 2. 3 Model Penelitian .....	31
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Ultrajaya Milk Indstry Tbk.....	40

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Hasil Perhitungan .....	60
Lampiran 2. Laporan	



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Didalam suatu organisasi, salah satu faktor yang paling utama adalah pengukuran kinerja. Hal ini tidak terlepas bahwa pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Mulyadi, 2009:13). Lain daripada itu, pengukuran kinerja ini adalah usaha mementaskan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu (Niven, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja menjadi alat pengendalian dalam organisasi, dikarenakan pengukuran kinerja ini sangat perlu menetapkan *reward* dan mengarah menuju *system* yang lebih baik (Ulum, 2012:20).

Pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang sangat dibutuhkan, saat berada pada persaingan dipasaran global perlunya perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya terus menerus meningkat sehingga dapat bersaing di pasaran. Dengan adanya pengukuran kinerja perusahaan akan mudah dalam melihat kondisi bisnisnya. Melalui konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pengukuran yang diberikan langsung dari strategi bisnis harus terus diperhatikan, agar karyawan dapat diarahkan dalam memenuhi kinerja perusahaan agar berhasil, untuk meraih kesuksesan perlunya meningkatkan motivasi pada perusahaan agar selalu melakukan perbaikan terus

menerus untuk meningkatkan hasil pengukuran kinerja dengan tolak ukur *balanced scorecard (BSC)*.

Persaingan usaha di Indonesia semakin kompetitif, dalam menghadapi persaingan yang semakin berat, perusahaan harus meningkatkan strategi-strategi bisnis agar bias menyeimbangkan persaingan. Perusahaan atau organisasi dapat memenangkan persaingan apabila memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan perusahaan lain. Keunggulan yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar sumber daya yang handal yaitu melihat dari sisi keuangan dan non keuangan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Apabila perusahaan tersebut sudah memiliki keunggulan harus melakukan perbaikan-perbaikan juga dalam proses bisnis untuk menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan keperluan konsumen. ( Nugrahayu, 2015).

Selain itu, manajemen hanya menitik beratkan dari aspek keuangan saja dalam pengukuran kinerjanya. Manajer (selaku penanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban) akan dianggap berhasil apabila berhasil mencapai tingkat keuntungan tinggi dan mendapatkan komisi dari perusahaan. Tetapi, bentuk penilaian kinerja menurut aspek keuangan ini ada beberapa keunggulan dan kekurangan dalam penerapannya. Menurut (Rangkuti, 2015) keunggulan dalam menilai pengukuran kinerja yaitu dapat mengukur kinerja jangka pendek. Kekurangannya memiliki batasan waktu, menyampaikan penghasilan secara materi, tanpa mengetahui pencapaian yang sudah tercapai oleh perusahaan, tidak dapat mengukur pendapatan yang tidak terlihat, dan sumber daya manusia yang ada (Rangkuti, 2015). Secara singkat dapat disimpulkan penilaian kinerja dalam perusahaan semata-mata hanya sisi

keuangan dapat menyesatkan dikarenakan kinerja keuangan yang baik akan diperoleh dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Terkadang didalam suatu perusahaan sering terjadi investasi-investasi yang mengorbankan jangka pendek untuk pencapaian jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah ini, di temukannya ide pengukuran kinerja non keuangan. Dimana kinerja non keuangan mengalami tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar. kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, penilaian dan pertumbuhan karyawan termasuk tingkat kepuasan karyawan, citra perusahaan dimata masyarakat, adanya penetapan jadwal, jumlah barang cacat selama produksi, adanya penyampaian keluhan dari pelanggan dan jaminan untuk pelanggan (Niven, 2007). Mode ini bisa disebut *balanced scorecard* mengukur dari aspek keuangan dan non keuangan.

Empat metode *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan yang pertama pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2009).

*Balanced scorecard (BSC)* ini merupakan salah satu metode yang bagus untuk diterapkan bagi organisasi maupun perusahaan. *Balanced scorecard* adalah proses manajemen yang mampu mengartikan strategi organisasi maupun visi kedalam suatu tindakan nyata. *Balanced scorecard* di gunakan sebagai cara manajemen dan terbukti dalam membantu pelaksanaan strategi bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tahun 2001 bahwa di dunia ada 44% perusahaan yang menggunakan *Balanced scorecard (BSC)* dan rinciannya 57% perusahaan Inggris,

46% perusahaan Amerika Serikat, 26% pada perusahaan Jerman dan Australia. Bain dan Company melakukan sebuah penelitian menunjukan ada 708 perusahaan pada 5 benua sebesar 62% sudah menerapkan BSC (Zikrilla, 2019). Ada *survey* yang dilakukan oleh estimasikan pada majalah Fortune Amerika Serikat di 60% perusahaan dari 1000 yang ada sudah mencoba menerapkan *Balanced scorecard*.

Dalam Ulum, (2012:46), kepala para eksekutif menyatakan penggunaan BSC pada pengukuran kinerja yaitu “ kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*)”. Dengan melalui eksekutif dapat meningkatkan kinerja keuangan berjangka panjang, diwujudkan melalui upaya meningkatkan nilai bagi pelanggan, dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas biaya internal *business processes* dan peningkatan kapabilitas komitmen personal.

Penilaian *Balanced Scorecard* menggunakan dua segi penilaian yaitu segi keuangan dan segi non keuangan, karena pengembangan kinerja keuangan bersumber dari non keuangan. Menurut Kaplan & Norton (2000:7) walaupun fokus dan aplikasi awal *Balanced Scorecard* yaitu sektor swasta (entitas pencari laba), peluang *Scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar.

Di perusahaan swasta maupun public *balanced scorecard* diterapkan agar mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Tuntutan agar barang-barang yang dihasilkan maksimal, ini menjadi suatu hal yang selalu di sampaikan oleh manajer perusahaan. Peningkatan kinerja entitas ini wajib dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, sangat jelas bahwa pengukuran seperti ini dibutuhkan untuk sebagian

organisasi publik dalam menjalankan kinerjanya. Perubahan paradigma organisasi publik menuju kearah pelayanan yang lebih efisien bukanlah sesuatu yang dapat ditawar-tawar lagi.

PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk bergerak di industri minuman dan makanan. Di bagian minuman, perusahaan memproduksi berbagai minuman seperti susu, teh, jus buah, minuman tradisional dan kesehatan dan pada bagian makanan, perusahaan memproduksi SKM , susu bubuk, dan konsentrat jus buah tropi. Berawal dari usaha yang dirintis oleh keluarga mulai dari tahun 1960 an PT. Ultra Jaya Milk Industri Tbk dari tahun ketahun terus berkembang sehingga saat ini menjadi salah satu perusahaan yang terkemuka dibidang industri minuman dan makanan di Indonesia. Namun jika dilihat melalui laporan keuangan tahunan dapat dilihat perusahaan ini mengalami penyusutan laba bersih, mengisyaratkan bahwa adanya masalah pada PT. Ultra Jaya Milk Industri Tbk dalam kinerjanya.

Peran pengukuran kinerja menjadi penting untuk menilai sejauhmana tindakan tersebut telah membawa ke arah posisi kompetitif yang kuat dipasaran. Pengukuran kinerja sangat penting bagi para pembisnis. Dalam menilai sejauh mana kinerja perusahaan pengukuran kinerja ini dapat digunakan.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut maka saya ingin melakukan penerapan BSC sebagai suatu tolak ukur pengukuran kinerja dengan menggunakan berbagai aspek, keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, melalui visi, misi dan tujuan strategi perusahaan agar mengetahui

baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. UltraJaya Milk Industri Tbk jika diukur dengan menggunakan BSC .

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang digunakan adalah Bagaimana pengukuran kinerja PT. UltraJaya Milk Industri Tbk yang terdaftar di BEI (Bursa Efek Indonesia) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* periode 2015-2019?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Melalui Latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk apabila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Harapannya penelitian ini dapat memberikan manfaat yaitu:

### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian harapannya bisa menjadi referensi dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang *Balanced Scorecard*. Penelitian *Balanced Scorecard* bisa terus dikembangkan karena pengukuran kinerja ini akan terus dibutuhkan dari tahun ketahun pada perusahaan untuk mengetahui perkembangan melalui perusahaan itu sendiri.

### 2) Manfaat Praktis

- a. Harapannya penelitian ini bias menjadi informasi dan landasan bagi pimpinan serta manajemen perusahaan atau instansi pemerintah dalam mengambil

keputusan ataupun kebijakan untuk perkembangan perusahaan atau instansi pemerintah.

- b. Harapannya penelitian ini dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan dan pemahaman bagi manajemen PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk untuk meningkatkan kualitas kineja serta dapat memenuhi kepuasan pelanggan terus menerus.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan untuk menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki (Srimindarti, 2004:56,). Istilah digunakan dalam mencakup suatu organisasi yaitu kinerja, dimana melalui suatu periode dengan referensi sejumlah standar pada biaya masa lampau yang diantisipasi, oleh dasar efisiensi dan pertanggungjawaban manajemen (Srimindarti, 2004:54).

Hasil evaluasi terhadap pekerjaan merupakan kinerja yang sudah dilaksanakan dibandingkan yang sudah diputuskan bersama. Sehingga boleh dikatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan tampilan kondisi atas hasil evaluasi kegiatan-kegiatan atau pun pekerjaan yang telah dilakukan dengan melihat perbandingan atas pencapaian target terhadap kriteria-kriteria yang sudah ada dan disusun oleh perusahaan sebelumnya.

Di dalam perusahaan kinerja merupakan pencapaian utama untuk sukses di masa mendatang. Menurut Kaplan dan Norton,(2000), manajemen menggunakan



hasil analisis kinerja perusahaan menjadi contoh dalam menentukan keputusan dan memeriksa setiap unit-unit yang ada di lingkungan perusahaan.

#### **2.1.1.1 Tujuan kinerja**

Tujuan utama kinerja manajemen yaitu menumbuhkan kebiasaan yang baik didalam suatu kelompok maupun individu agar bertanggungjawab dalam meningkatkan keahlian diri dan proses bisnis.

Artinya selain meningkatkan kinerja perusahaan, meningkatkan kualitas karyawan memiliki nilai tambah, karena saat karyawan menerapkan rancangan kinerja manajemen lebih baik ia akan memiliki kemahiran dan kualitas dalam bekerja dan pekerjaanya lebih terkonsep rapi sehingga untuk mencapai suatu tujuan dan komponen manajemen kinerja.

#### **2.1.1.2 Kriteria Kinerja**

Tahapan utama dalam penilaian kinerja yaitu adanya penentuan penilaian yang dilakukan manajer perusahaan. Pengukuran kinerja secara kuantitatif ada tiga (Zikrilla, 2019)

- 1) Tunggal, merupakan penilaian yang memiliki satu kriteria. Kekurangan dari metode ini hanya berfokus pada satu penilaian kinerja saja yang lainnya diabaikan seperti, mutu produksi, pemeliharaan peralatan bagi manajer produksi, biaya produksinya.

- 2) Beragam, menggunakan berbagai macam ukuran kinerja, seperti pangsa pasar, profitabilitas, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat. Pengukuran ini diberikan nilai tersendiri dan terpisah.
- 3) Gabungan, pengukuran menggunakan metode gabungan dengan beberapa penilaian profitabilitas, seperti dan pangsa pasar sebagai manajer pemasaran.

### **2.1.1.3 Pengukuran Kineja**

Menurut Niven, (2007:25), penilaian kinerja disebut proses pencatatan, mengukur pencapaian dalam melaksanakan kegiatan melalui pencapaian misi. Jadi penilaian kinerja digunakan dalam menilai apakah perusahaan tersebut sudah mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan mulai dari efisiensi dan efektifitas yang dijalankan organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja memberikan motivasi dalam mencapai tujuan utama untuk mencapai standar diputuskan sebelumnya, agar mendapatkan efek yang diinginkan dalam organisasi (Mulyadi, 2009:416). Penilaian kinerja biasanya diterapkan untuk menghasilkan kedisiplinan dengan tindakan semestinya tidak dilakukan dan memicu serta menekankan tindakan yang semestinya. Dengan adanya umpan balik kinerja yang dihasilkan sehingga memperoleh penghargaan baik bersifat intensif dan ekstensif. Melalui penilaian kinerja manajer bisa memperoleh dasar objektif dalam memberikan kompensasi berpakan prestasi yang dilakukan masing-masing yang melakukan pertanggungjawaban untuk perusahaan secara menyeluruh.

Hal ini diharapkan agar dapat memberikan motivasi bagi setiap bagian agar bekerja lebih baik efektif dan efisien.

Menurut (Mulyadi, 2009:420), ada dua tahap utama dalam penilaian kinerja yaitu:

- a. Tahap Persiapan, terdiri dari tiga tahap antara lain:
  - 1) menentukan daerah adanya kewajiban bertanggungjawab manajer.
  - 2) menentukan kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja.
  - 3) Pengukuran kinerja yang sesungguhnya.
- b. Ada tiga tahap penilaian:
  - 1) Perbandingan kinerja aktual dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya.
  - 2) Penuntutan penyebab penyimpangan dalam kinerja aktual dan yang ditentukan dalam standar.
  - 3) Penegakan perilaku yang diharapkan dan tindakan yang dibuat untuk mencegah tindakan yang tidak diharapkan.

Menurut Hansen & Mowen (2009), ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, tujuan perusahaan. Ukuran-ukuran tersebut harus diseimbangkan dengan ukuran lain yaitu:

- a. Ukuran Lag, berupa ukuran hasil dari unsur masa lalu.
- b. Ukuran Lead, berupa faktor yang menggerakkan kinerja masa depan.
- c. Ukuran Objektif, ukuran yang biasa langsung dihitung dan diversifikasi.
- d. Ukuran Subjektif, berupa ukuran yang bersifat praduga.
- e. Ukuran Keuangan, ukuran dinyatakan dalam istilah monitor.

- f. Ukuran non keuangan, ukuran yang diungkapkan melalui unit-unit nonmonitor.
- g. Ukuran Eksternal, berhubungan dengan pelanggan maupun pemegang saham.
- h. Ukuran Internal, berhubungan proses maupun kemampuan dalam menciptakan nilai untuk pelanggan.

Penilaian kinerja efektif setidaknya memenuhi persyaratan dibawah ini (Rangkuti, 2015:32)

- a. Berdasarkan karakteristik organisasi dan aksi masing-masing menurut perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi beragam aktivitas, menggunakan elemen kinerja yang diversifikasi pelanggan.
- c. Sebanding dengan aktivitas aspek kinerja yang berpengaruh pada pelanggan.
- d. Memberikan tanggapan kepada kita masing-masing untuk kemungkinan perbaikan.

Secara keseluruhan pengukuran kinerja ialah metode penilaian keberhasilan untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi agar mendukung keberhasilan misi organisasi, dengan efektif dan efisiensi dari aktivitas-aktivitas organisasi.

Secara umum organisasi banyak menggunakan pengukuran yang menekankan melalui aspek keuangan, yang disebut kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional hanya berfokus dengan aspek keuangan, karena dalam melakukan penilaiannya pengukuran tradisional lebih mudah (Mulyadi, 2009). pengukuran

keuangan yang selalu digunakan yaitu resiko-resiko keuangan meliputi (Mulyadi, 2009):

- 1) Risiko likuiditas mengukur kapasitas perusahaan untuk memenuhi tanggungjawab jangka pendek jika jatuh tempo.
- 2) Rasio *leverage* menghitung seberapa efektivitas manajemen ditunjukkan dengan keuntungan yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- 3) Rasio aktiva mengukur efektivitas manajemen ditunjukkan melalui keuangan yang diperoleh melalui pemasaran dan investasi perusahaan.
- 4) Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan *industry*.
- 5) Rasio penilaian yang mengukur kompetensi manajemen untuk menciptakan nilai pasar yang melebihi biaya investasi.

#### **2.1.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Baros, (2020:20), dalam mendapatkan informasi yang detail dan benar berkaitan dengan sikap kinerja organisasi, membuat strategi menjadi lebih unggul, menjalankan kegiatan operasi yang lebih baik dan benar dengan mendorong kinerja karyawan lebih meningkat dalam organisasi.

Menurut (Mulyadi, 2007:139) penilaian kinerja bisa memberikan tujuan dalam menentukan kontribusi untuk menjalankan perusahaan organisasi manajemen keseluruhan, sehingga dapat meningkatkan mutu perusahaan manajer harus

memberikan pengantar yang bagus, dan meningkatkan motivasi manajemen dalam memutuskan tujuan perusahaan menyeluruh.

#### **2.1.1.5 Alasan diperlukannya Penilaian Kinerja**

(Zikrilla, 2019) Penilaian kinerja diperlukan karena: melalui penilaian kinerja bisa disampaikan pertambahan promosi dan menetapkan upah, penilaian kinerja memberikan pemahaman bagi manajer maupun karyawan dalam mempertahankan kinerja agar bisa mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi ke depannya, melalui penilaian kinerja pengembangan dan pelatihan dapat dilakukan, penilaian kinerja dibutuhkan dalam meningkatkan mutu organisasi yang diperlukan dalam persaingan bisnis, hasil penelitian akan menjadi bahan pertimbangan dalam melihat kondisi perusahaan.

#### **2.2.1 *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* yaitu program terhadap strategi manajemen dikembangkan oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) artinya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek, kinerja jangka panjang, jarak kinerja bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Dan *scorecard* (kartu skor) digunakan dalam mencatat *score* kinerja seseorang. Dengan adanya kartu score seseorang bisa mencatat rancangan kinerja yang ingin dicapai dimasa depan.

### 2.2.1.1 Konsep Balanced Scorecard

Model pengukuran kinerja yang baru, dimana bukan aspek keuangan saja menggunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan namun juga dari aspek non keuangan yang saling berhubungan satu samalain. Dalam aspek non keuangan dimaksudkan meliputi: pelanggan pertumbuhan, serta proses bisnis internal. Menurut Mulyadi, (2007:45) melalui *Balanced Scorecard* dengan performance keuangan harus memberikan dampak dalam mewujudkan kinerja memuaskan, pelaksanaan proses yang produktif, pelanggan sertacost *effective*, dan pembangunan personal yang harus produktif.

**Tabel 2. 1 Pendekatan *Balanced Scorecard* Perluasan Ukuran Kinerja ke Perspektif Non Keuangan: *Customer*, Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif	Ukuran Kinerja Eksekutif yang Berimbang		
Keuangan	Perubahan Pendapatan	EVA Pemanfaatan Aktiva ( <i>Asset Turnover</i> )	<i>Cost Effectiveness</i>
<i>Customer</i>	Jumlah <i>Customer</i> Baru	Jumlah <i>Customer</i> yang menjadi non <i>Customer</i>	Kecepatan Waktu Layanan
Proses	<i>Cycle Time</i>	<i>On-time Delivery</i>	Cycle Effectiveness
Pembelajaran dan pertumbuhan	<i>Skill Coverage Ratio</i>		<i>Quality Work Life Index</i>

Sumber: (Mulyadi, 2007)

Table 2.1 memperlihatkan perluasan ukuran kinerja yang hanya terpusat pada pengukuran keuangan. Pengukuran *Balanced Scorecard* dengan kinerja eksekutif diperlukan ke aspek non keuangan: customer, pembelajaran pertumbuhan, dan proses. Perspektif keuangan : Economic Value Added (EVA), kemajuan penghasilan, pemanfaatan aktiva diukur menggunakan *asset turnover*, dan berkurangnya biaya diukur menggunakan *cost effectiveness*.

- a. Perspektif pelanggan/ *Customer* diukur dengan: jumlah pelanggan baru, jumlah *pelanggan* menjadi *non-customer*, tepat waktu dalam layanan *customer*.
- b. Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan tiga ukuran yaitu: *cycle time* (waktu proses), *on-time delivery* (ketepatan waktu pengantaran), dan *cycle effectiveness*.
- c. Persepsi pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan 2 pengukuran yaitu: pengembangan lingkungan yang baik dan *skill coverage*.

#### **2.2.1.2 Karakteristik Balanced Scorecard**

Kaplan & Norton (2000:7-9) menyebutkan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja bukan hanya dari finansial semata melainkan juga melibatkan sistem non finansial, serta mengomunikasikan strategi, kinerja dan visi yang diharapkan. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen yang bisa mengartikan visi dan strategis organisasi dalam tindakan nyata dilapangan. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang sudah terbukti mampu membantu berbagai perusahaan untuk



mengimplementasikan strategi bisnisnya. Pengukuran kinerja tidak diterapkan semata-mata hanya untuk jangka pendek saja, namun juga jangka panjang. Agar suatu organisasi berfokus pada manajemen dan pengukuran yang penting dengan pengukuran *Balanced Scorecard*:

a. Mengartikan Visi dan Misi suatu Organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja industri, visi organisasi diuraikan kedalam tujuan dan sasaran. Visi merupakan gambaran kondisi untuk diwujudkan pada organisasi di waktu mendatang yang biasanya disampaikan dalam suatu pernyataan maupun beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan keadaan yang digambarkan pada visi, perusahaan harus menentukan suatu strategi. Tujuannya adalah kondisi perseroan yang diwujudkan dimasa mendatang dan menggambarkan penjabaran lebih lanjut visi perseroan yang membuat salah satu prinsip bagi perencana untuk merumuskannya. Dalam proses merencanakan strategi, tujuan dijabarkan kedalam sarana - sarana strategi dengan ukuran - ukuran pencapaiannya.

b. Komunikasi dan Hubungan

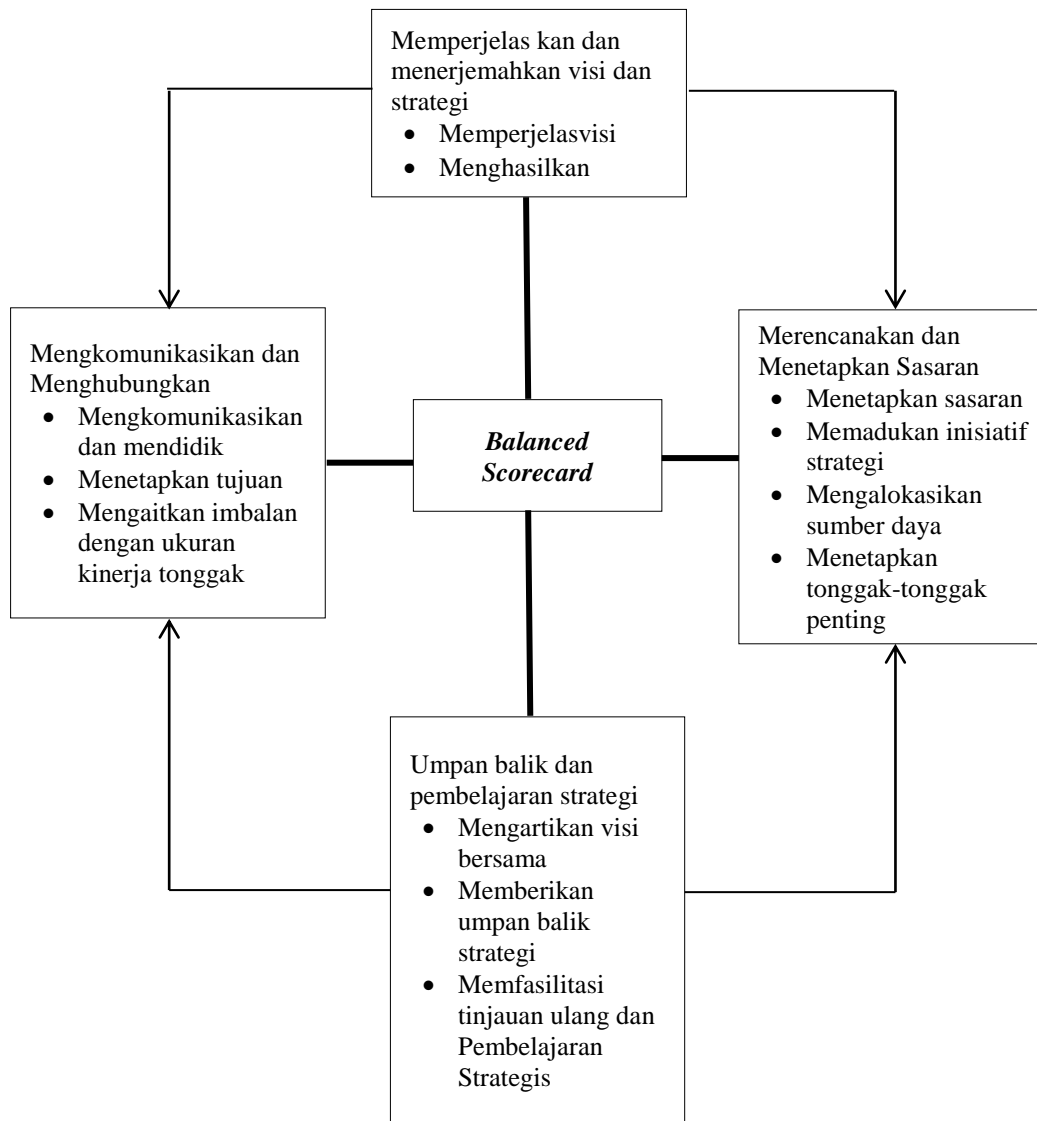
*Balanced Scorecard* karyawan bisa melihat kinerja yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai target pemegang saham maupun pelanggan, oleh karena itu diperlukannya kinerja yang baik, dan *Balanced Scorecard* memerlukan strategi secara keseluruhan terdiri dari 3 aktivitas: *Communicating and educating, Setting Goals, Linking Reward to performance Measures*

c. Rencana Bisnis

Melalui rencana bisnis organisasi mendapatkan izin dalam menyatukan antara rencana bisnis dan keuangan. Hampir seluruh organisasi disaat menerapkan berbagai macam strategi yang memiliki kelebihan masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut mengakibatkan manajer mengalami masalah dalam menyatukan ide-ide dari setiap departemen. dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai salah satu dasar dalam mendistribusikan sumber daya dan menyusun prioritas utama perusahaan dalam jangka panjang.

d. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses ini memberikan pembelajaran dalam menyusun strategi pada perusahaan. *Balanced Scorecard* menjadi pusat koordinasi perusahaan, sehingga perseroan dapat menyelenggarakan bimbingan atas apa yang sudah diperoleh perusahaan jangka pendek.



**Gambar 2. 1 *Balanced Scorcard*: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi**

Sumber: Kaplan & Norton (2000:11)

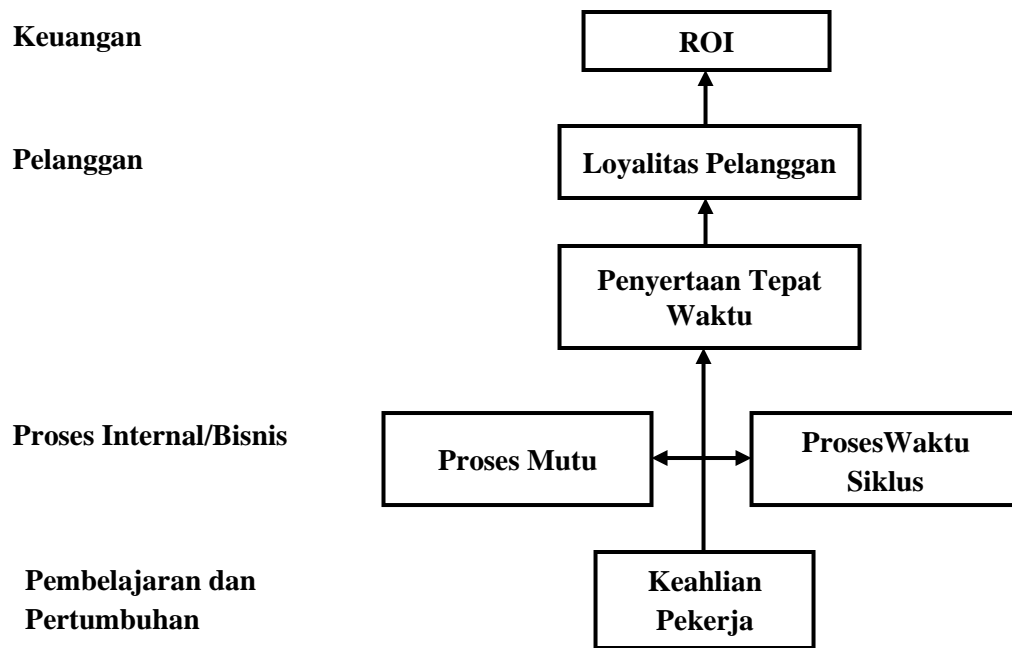
*Balanced Scorecard* merupakan kelompok pengukur kinerja yang terintegrasi berasal dari strategi industry serta menunjuk kan strategi *industry* diluar organisasi. Strategi pada dasarnya yaitu teori tentang bagaimana mendapatkan tujuan organisasi. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menguraikan

strateginya pada tolok ukur kinerja kemudian karyawan memahami dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi (Irawan, 2019).

### **2.2.1.3 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard**

Pengukuran kinerja hal yang paling penting untuk organisasi, diantaranya bisa digunakan dalam menilai pencapaian perusahaan dan juga dapat dipakai sebagai landasan penyusunan sistem imbalan disuatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cakupan yang lebih luas, karena bukan hanya mempertimbangkan melalui aspek-aspek keuangan namun juga aspek non keuangan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* menjadi alternative perhitungan kinerja dengan empat perspektif yaitu pelanggan, pembelajaran pertumbuhan, keuangan, proses bisnis internal. Kelebihan strategi *Balanced Scorecard* yaitu melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk mengartikan misi, strategi dalam perusahaan pada tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran dilihat dari empat perspektif adalah pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tersebut. Agar dapat melihat hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* bisa dilihat pada gambar 2.2.



**Gambar 2. 2 Hubungan Keempat Perspektif pada *Balanced Scorecard***

Sumber: Kaplan & Norton (2000:28)

#### 2.2.1.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif dengan *Balanced Scorecard* yaitu:

##### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* memerlukan tolak ukur keuangan seperti Rasio Efisiensi *Return On Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)* karena secara umum tolak ukur digunakan oleh perusahaan dalam menghitung laba. Keuangan tidak menjadi tolak ukur dalam peningkatan pendapatan perusahaan atau organisasi. Adapun pengukuran perspektif keuangan menurut Mulyadi (2009) yaitu:

a) *Return of Equity* (ROE)

ROE merupakan rasio yang digunakan dalam menghitung laba bersih sesudah pajak. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan metode, semakin tinggi rasio, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya (Zikrilla, 2019)

$$ROE = \frac{Laba\ Bersih}{Modal\ Sendiri} \times 100\%$$

b) *Return on Assets*

ROA adalah rasio yang mengukur seberapa efisiensi suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama satu periode. *Return on Asset* memberikan gambaran untuk perbaikan kinerja operasi agar mengukur efisiensi dalam menghitung total aset untuk penghasilan laba (Riyana, 2017:49).

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Asset} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perlunya menetapkan segmen pasar pada pelanggan yang menjadi target untuk organisasi maupun badan usaha. Kemudian manajer perlu menetapkan alat pengukuran yang tepat untuk menghitung kinerja tiap bagian operasional untuk mencapai tujuan finansial. Selanjutnya, unit bisnis perlu mendapatkan kinerja keuangan lebih baik untuk jangka waktu yang lebih panjang, mereka perlu menciptakan dan mempersiapkan suatu produk jasa yang berkualitas untuk pelanggan mereka (Kaplan & Norton, 2000:55). Semua produk bernilai tinggi

jika biaya perolehan lebih rendah dari manfaat yang diterima. Ada dua kelompok pengukuran kinerja konsumen. Kelompok pertama adalah *core measurement group* yang terdiri atas lima tolak ukur yang digunakan adalah:

- 1) *Market Share*, ukuran *Market Share* adalah kelompok pelanggan merupakan target segmen pasar terspesifikasi. Pengukuran ini mengambarkan bidang yang dikuasai dalam perusahaan oleh seluruh pasar, meliputi total pelanggan, penjualan, dan volume bagian penjualan.
- 2) *Customer Retention*, untuk meningkatkan permintaan produk, perusahaan perlu mempertahankan pelanggan lama, disamping itu perusahaan perlu melakukan penilaian dri permintaan pelanggan.
- 3) *Customer Acquisition*, adalah tambahan pelanggan baru, yaitu suatu kondisi dimana perusahaan mampu menenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing. Hal ini bisa diukur dengan cara menghitung jumlah pelanggan baru/total penjualan dari nasabah baru.
- 4) *Customer Satisfaction*, yaitu timbal balik melalui hasil yang didapatkan oleh perusahaan, memenuhi kepuasan pelanggan tidak dapat ditekan berlebihan. Teknik penggunaan untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai *survey* dan *interview*.
- 5) *Customer profitabilitas*, pengukuran laba bersih untuk pelanggan maupun segmen setelah mengurangi biaya khusus yang dibutuhkan untuk pelanggan. Kelompok kedua adalah *customer value proposition* pemicu kinerja terdapat

pada value proposition berdasarkan pada ciri sebagai berikut:

- 1) *Product/service attribute*: meliputi fungsi dan produk/jasa, tariff dan keunggulan. pelanggan mempunyai preferensi berbeda-beda terhadap penawaran produk. Pengutamakan fungsi produk, kualitas dan ekonomis.
- 2) *Customer relationship*: mengaitkan minat pelanggan melalui proses permintaan produk yang ditawarkan dipasaran oleh perusahaan timbal balik dari pelanggan merupakan responsif yang dibutuhkan dalam peningkatan komitmen perusahaan.
- 3) *Image and reputation*: mengilustrasikan factor - faktor tidak berwujud untuk menarik minat konsumen untuk berkerja sama dengan perusahaan. Dibangunnya *image* dan *reputasi* bisa dilakukan dengan menjaga kepercayaan dari pelanggan.

### 3. Perspektif proses bisnis dan internal

Proses bisnis memperlihatkan proses kritis untuk mengharuskan unit bisnis dalam memberikan value proposition untuk menarik serta mempertahankan konsumen disegmentasi pasa dan mencukupkan keinginan pemegang saham dengan *financial return*. Menurut Kaplan & Norton (2000:83-92)dalam *Balanced Scorecard* proses bisnis intern dimulai dari proses inovasi, operasi, dan layanan.

- 1) *Proses inovasi*, dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi konsumen, proses inovasi merupakan salah satu kriteria proses, dimana efisiensi dan efektivitas biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen. Tolok ukur adalah proses inovasi antara lain: (1) persentase pemasaran produk baru terhadap total



penjualan, (2) pengenalan produk baru dari yang direncanakan, dan (3) waktu untuk mengembangkan produk generasi yang berikutnya.

- 2) *Proses Operasi*, pada proses operasi yang dikerjakan perusahaan adalah menitik beratkan pada proses efisiensi, konsisten dalam ketepatan waktu dari produk barang maupun jasa yang diperoleh untuk konsumen. proses ini dapat diukur tingkat efektivitasnya dengan rumus MCE (*Manufacturing Cycle Efektiveness*) dengan penekanan pada efisiensi, konsisten, dan waktu pemberian barang dan jasa yang ada untuk pelanggan.
- 3) *Proses pelayanan purnajual*, pengukuran terakhir dalam tahap proses bisnis yaitu diterapkannya pengukuran mengenai purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan konsumen aktivitas terjadi misalnya: garansi dan perbaikan pengerjaan atas barang rusak dan produk yang dikembalikan.

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini mempersiapkan infrastruktur agar tercapainya tiga perspektif sebelumnya dan proses menghasilkan progres dan perbaikan jangka waktu panjang. Perlu untuk badan usaha apabila melakukan investasi dalam menghasilkan produk dan jasa, namun memberukan investasi bagi infrastruktur melalui sumber daya manusia dengan prosedur dan sistem. Melalui perspektif ini, ada 3 faktor yang wajib diperhatikan dalam melaksanakan pengukuran ini yaitu:

- 1) Kemampuan karyawan, dalam melakukan pengukuran melalui kemampuan karyawan, ukuran ini dilakukan ada tiga hal pokok adalah pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, maupun pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- 2) Kemampuan sistem informasi, peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang dilakukan karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.
- 3) Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan, meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Salah satu tolak ukur yang digunakan dalam usaha pemberdayaan karyawan agar lebih berkembang adalah dengan cara mengumpulkan sarana pegawai, kemudian diimplementasikan atau direalisasikan sehingga dapat berguna bagi banyak karyawan.

### 2.2.1.5 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut (Kaplan & Norton, 2000:17) manfaat *balanced scorecard* yaitu:

- 1) Menghasilkan dan mendapatkan *consensus* tentang strategi
- 2) Menginformasikan strategi diperusahaan.
- 3) Menyamakan tujuan departemen dan individu dengan strategi perusahaan.
- 4) Menghubungkan tujuan strategi jangka panjang dan estimasi tahunan.
- 5) Mencatat dan menyesuaikan berbagai inisiatif strategi.
- 6) Melakukan peninjauan ulang strategi dengan *periodic* dan sistematis.
- 7) Untuk Mempelajari dan memperbaiki dibutuhkanannya umpan balik

### 2.2.1.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* antara lain:

#### 1. Komprehensif

Sebelum lahirnya konsep *Balanced Scorecard*, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan yaitu perspektif yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil melalui perspektif lainnya yaitu *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak untuk perusahaan agar lebih bijak dalam menentukan strategi korporat dan memampukan perusahaan dalam menentukan sasaran bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* dikenal dengan hubungan sebab akibat (*causal relationship*). setiap perspektif (keuangan, *costumer*, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategi dalam setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan bagicustomer, pelayanan kepada *customer* biasanya ditingkatkan untuk perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat, dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan 17 (biasa disebut koheren, jika disimpulkan seluruh target strategi dalam perusahaan perlu dijelaskan. Sebagai salah satu contoh mengapa loyalitas pelanggan menular, mengapa produk perusahaan menular, mengapa komitmen karyawan menular dan sebagainya.

## 3. Seimbang

Ada keseimbangan sasaran strategi yang di hasilkan melalui empat perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang terfokus pada faktor eksternal dan internal. Keseimbangan pada *Balanced Scorecard* tercermin dengan kesamaan *scorecard personal* staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga seluruh personal yang didalam perusahaan bertanggungjawab dalam memajukan perusahaan.

#### 4. Terukur

Dalam pemikiran kita perspektif dapat diukur yaitu adanya keyakinan jika dapat diukur maka dapat dikelola dan jika dapat dikelola maka dapat diwujudkan. Sasaran strategi yang sulit untuk diukur seperti perspektif *customer*, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan, untuk dengan menggunakan Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan pada empat perspektif meliputi jangka pendek serta panjang berfokus melalui faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dengan *Balanced Scorecard* juga tercermin sebanding dengan *scorecard personal* staf dan *scorecard* perusahaan sehingga seluruh personal yang ada di perusahaan bertanggungjawab dalam memajukan perusahaan. Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan seimbangnyanya *scorecard personal* staf dan *scorecard* perusahaan agar setiap personal dalam perusahaan dapat bertanggungjawab dalam memajukan perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* agar dikelola dan di wujudkan.

##### 2.2.1 Model Penelitian

PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk merupakan perusahaan multinasional yang memproduksi minuman yang terletak di Padalarang, Kabupaten Bandung Barat. Dalam Pengukuran ini digunakan penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif

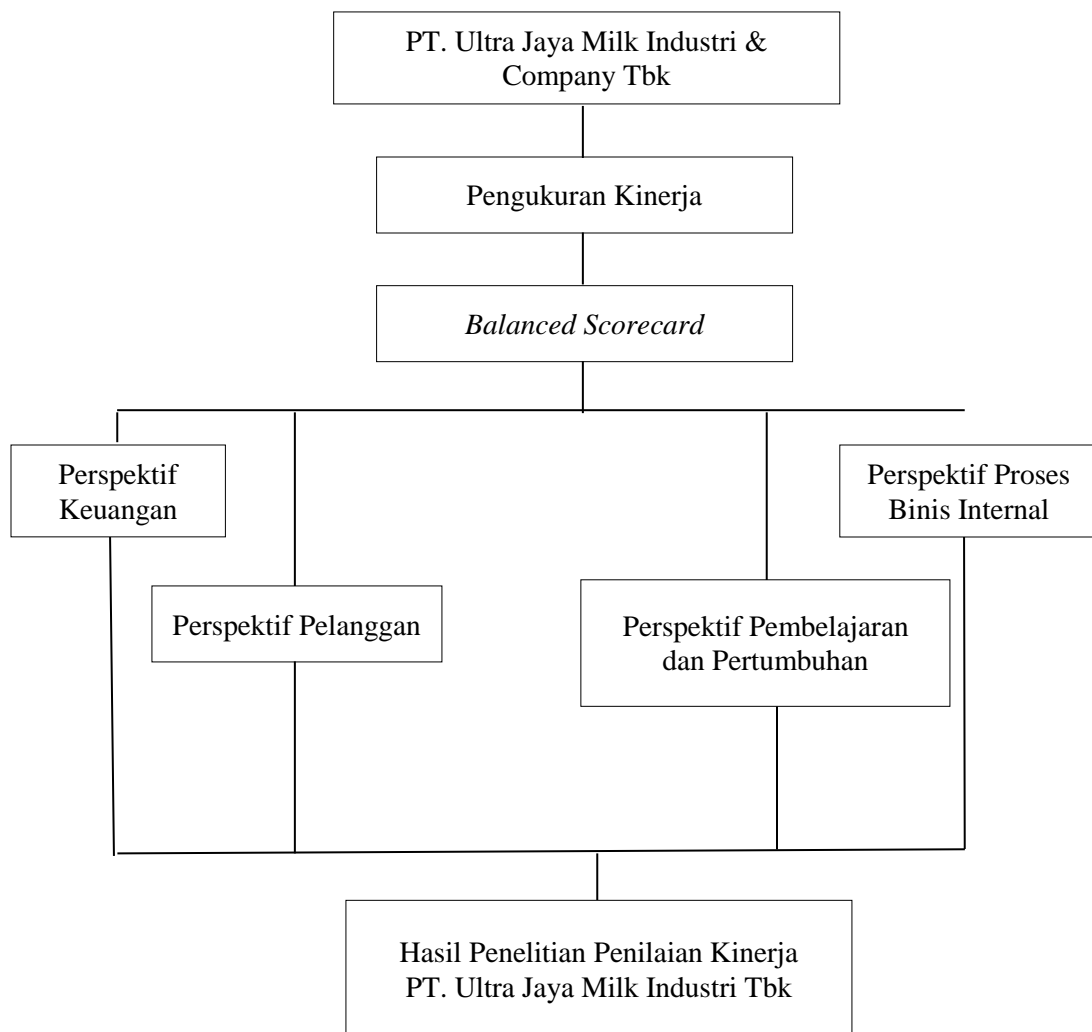
pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* unit bisnis harus sama dengan tujuan keuangan yang berkaitan pada strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai *focus* bagi tujuan-tujuan dan ukuran - ukuran semua perspektif pada *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan. Pada perspektif pelanggan *Balanced Scorecard* perusahaan menilai perspektif pelanggan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya. Kaplan dan Norton (2000:169) Perspektif proses bisnis internal dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja, manajemen perusahaan pertama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat dalam perusahaan.

Perspektif bisnis internal bisa dikaitkan sebagai bagian dari kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan di tunjuk kan nya rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya bisa memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penyempurnaan infrastruktur, dalam meningkat kan kemampuan karyawan, peningkatan motivasi, produktivitas, loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Pada

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di ukur melalui perbandingan kinerja laba bersih yang diberikan pada perkaryawan.



**Gambar 2. 3 Model Penelitian**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha untuk melakukan pendeteksian sejauh mana faktor yang saling berkaitan untuk mempermudah pemahaman dan pembahasan penelitian. Melalui penelitian ini dalam menilai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah system manajemen dalam mengimplementasikan strategi, dalam mengukur kinerja bukan hanya dari segi finansial tetapi juga dari segi non finansial, dan untuk mengkomunikasikan visi, strategi, kinerja yang diinginkan. *Balanced Scorecard* ini mampu mengartikan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata dilapangan. Empat perspektif yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

- a) Perspektif keuangan terkait dengan penilaian berdasarkan tingkat *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*. Data yang digunakan perspektif keuangan ini yaitu laporan konsolidasi PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk dan Income Statmen tahun 2015-2019.
- b) Perspektif pelanggan berhubungan dengan penilaian melalui proses yang dibangun untuk melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses inovasi maupun kualitas pelayanan. Data yang dihitung untuk perspektif pelanggan adalah penerimaan kas dari pelanggan, dan proses bisnis internal menghitung laba dari usaha yang ada dilaporan laba rugi.
- c) Perspektif Proses Bisnis Internal



Pengukuran yang digunakan dalam proses bisnis internal PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk yaitu melalui sumber daya manusia, peralatan, mode kerja dan model kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi jadi pada *operaiting profit* yang digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. Operaiting profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan bisaya yang terkait dengan penjualan dan bisaya produksi.

- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, melalui proses penilaian perusahaan untuk memberikan pelayanan khususnya yang baik dari sumber daya manusia (pegawai/karyawan) yaitu Direktur & Komisaris, Manajer Senior, Manajer & Supervisor, Staf (administerasi, produksi), Operator produksi dan Laba tahun berjalan.

**Tabel 3. 1 Definisi dan Metode Pengukuran Perspektif Keuangan dan Non Keuangan**

No	Variable	Dimensi	Keterangan
1	Perspektif Keuangan	Perspektif Keuangan menggambarkan pencapaian perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	a. ROE b. ROA
2	Perspektif Pelanggan	Perspektif Pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk harga distribusi dan pelayanan	Penerimaan kas pelanggan
3	Perspektif Bisnis Internal	Perspektif Proses Bisnis Internal Menggambarkan proses Internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	Operating profit
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan	<i>Net Income Per Employee</i>

*Sumber* : (Zikrilla, 2019)

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kuantitatif. Sumber data yang di peroleh oleh peneliti yaitu data sekunder yang di dapatkan secara tidak langsung yang di oleh oleh pihak lain, yang sesuai dengan data yang di teliti. Sumber data penelitian ini diperoleh melalui situs resmi BEI yaitu <https://www.idx.co.id> dan situs resmi <https://www.ultrajaya.co.id> dalam penelitian ini data diperoleh dari laporan keuangan perusahaan PT. Ultrajaya Milk Tbk. Periode 2015 sampai dengan 2019.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Teknik dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui dokumen-dokumen <https://www.idx.co.id>. Metode ini dihitung dengan mengumpulkan data-data atau arsip yang relefanan dengan tujuan penelitian yang tercantum pada perusahaan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk berupa data laporan keuangan periode 2017-2019.

### **3.4 Alat Analisis Data**

Teknik analisis data menggunakan laporan keuangan, kemudian dari laporan keuangan tersebut dilihat empat perspektif, keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan (Mulyadi, 2009)

- a. *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian juga sebaliknya.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

b. *Return On Assets (ROA)*

ROA yaitu rasio yang mengukur seberapa efisiensi perusahaan itu dalam mengelola asetnya dalam menghasilkan laba pada satu periode. ROA melakukan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari jumlah keseluruhan aset dalam menghasilkan laba (Riyana 2017:49). Angka ROA bisa dikatakan baik apabila >2%

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Perspektif pelanggan

Data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya penerimaan kas dari pelanggan (Riana, 2017,50).

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Kas dari pelanggan n} - \text{Kas dari pelanggan n-1}}{\text{Kas dari pelanggan n-1}} \times 100\%$$

Perspektif proses bisnis Internal,

Alat ukur yang digunakan adalah proses bisnis internal PT. UltraJaya Milk Tbk.

Data laporan keuangan yang digunakan adalah *operaiting profit* digunakan dalam penelitian perspektif proses bisnis internal. (Riana, 2017;51).

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Operating profit } n - \text{Operating profit } n - 1}{\text{Operating profit } n - 1} \times 100\%$$

### 3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran *Income/Employee*. Produktifitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah perkerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan (Riana, 2017,52).

$$\text{Net Income/Employee} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Sumber : Riyana, 2017

**Tabel 3.2 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja**

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0%	D	1	Tidak Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat baik

Sumber : Riyana, 2017

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Deskripsi**

PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk, adalah salah satu perusahaan terbilang baik dibidang industry makanan, minuman dan perdagangan di Indonesia. PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk berkantor pusat dan berlokasi di Jl. Raya Cimareme no.131, Padalarang, Kabupaten Bandung Barat.

Berawal dari usaha keluarga yang dikembangkan mulai tahun 1960an oleh bapak Achmad Prawirawidjaya (alm), PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk dari tahun ketahun terus berkembang, dan sekarang telah menjadi salah satu perusahaan yang terkemuka dibidang industry makanan dan minuman di Indonesia. Pada periode awal pendirian, perusahaan hanya memproduksi susu yang pengolahannya dilakukan dengan cara sederhana. Pada pertengahan tahun 1970an perusahaan mulai memperkenalkan teknologi pengolahan susu HUT (*Ultra High Temperature*) dan teknologi pengemasan dengan kemasan karton aseptik. Pada tahun 1975 perseroan mulai memproduksi secara komersial produk minuman susu cair HUT dengan merek dagang Ultra Milk tahun 1978 memproduksi minuman sari buah HUT dengan merek Buavita an tahun 1981 memproduksi minuman the HUT dengan merek datang The Kotak. Sampai saat ini perseroan memproduksi lebih dari 60 macam jenis produk minuman HUT dan terus berusaha untuk senantiasa memenuhi kebutuhan dan selera konsumen.

Perseroan di dirikan berdasarkan akta no. 8 tanggal 2 november 1971, juncto akta perusahaan no.71 tanggal 29 desember 1971, anggaran dasar perusahaan sudah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan sudah dilakukan untuk disesuaikan dengan hasil rapat umum para pemegang saham luar biasa perseroan tanggal 22 juni 2017, yang dinyatakan dalam akta pernyataan keputusan rapat perusahaan anggaran dasar perusahaan no. 1.

Kegiatan usaha utama perseroan, berdasarkan anggaran dasar perseroan yang terakhir, yaitu bidang industri makanan dan minuman, di bidang perdagangan. Dikelompok minuman persero memproduksi macam-macam jenis minuman seperti minuman teh, minuman susu cair, minuman untuk kesehatan dan minuman tradisional. Perusahaan menjual hasil produksinya ke seluruh pelosok di dalam Negeri dengan cara penjualan langsung, penjualan tidak langsung, dan melalui pasar modern.

Dalam memproduksi produk makanan dan minuman berkualitas tinggi, perseroan menerapkan system yang modern dan mutakhir untuk pemrosesan pengemasan, *logistic*, dan IT yang ada. Perseroan telah secara konsisten untuk menerapkan teknologi.

#### **4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi

Menjadi perusahaan *industry* makanan dan minuman yang terbaik dan terbesar di Indonesia, dengan senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan, serta

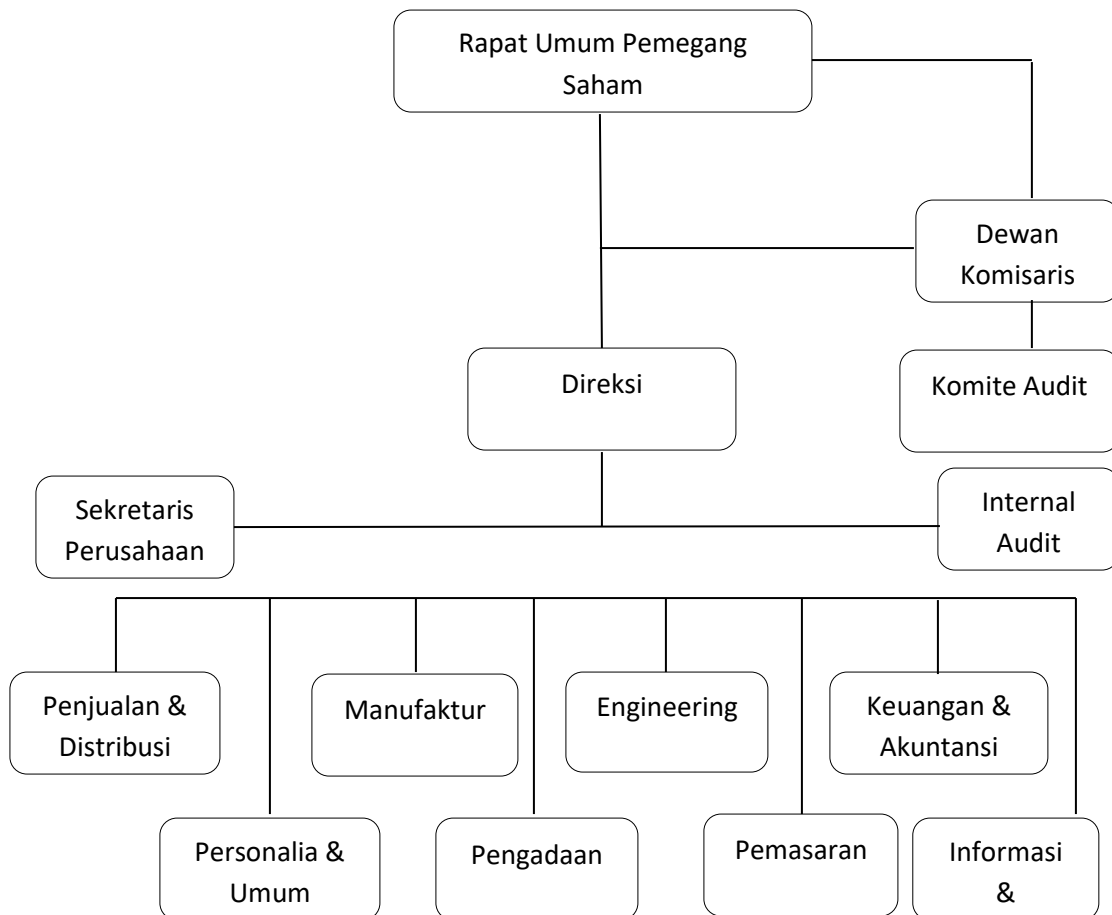
menjunjung tinggi kepercayaan para pemegang saham dan mitra kerja perusahaan.

Misi

Menjalankan usaha dengan dilandasi kepekaan yang tinggi untuk senantiasa berorientasi kepada pasar konsumen, dan kepekaan serta kepedulian untuk selalu memperhatikan lingkungan, yang dilakukan secara optimal agar dapat memberikan nilai tambahan sebagai wujud pertanggung-jawaban kepada pemegang saham.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan**

Merupakan susunan dalam hubungan kinerja perusahaan. Struktur Organisasi bertujuan untuk memudahkan para karyawan dalam mengetahui tugas, tanggung jawab, wewenang masing-masing sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk**

#### **4.2 Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklarifikasi, dan menginterpretasikan hasil penelitian. Ukuran yang saya gunakan pada penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.



#### **4.2.1 Perspektif Keuangan**

Analisis pada Perspektif keuangan dihitung menggunakan data keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk tahun 2015 sampai 2019. Laporan keuangan yang dipakai dalam perspektif keuangan ini yaitu : laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi.

**Tabel 4. 1 Laporan konsolidasi PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk tahun 2014-2019**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Jumlah Aset	2,917,083,567,355	3,539,995,910,248	4,239,199,641,365	5,186,940,000,000	5,555,871,000,000	6,608,422,000,000
Jumlah Hutang	651,985,807,625	742,490,216,326	749,966,146,582	978,185,000,000	780,915,000,000	953,283,000,000
Jumlah Modal	2,265,097,759,730	2,797,505,693,922	3,489,233,494,783	4,208,755,000,000	4,774,956,000,000	5,655,139,000,000
Jumlah Hutang + Modal	2,917,083,567,355	3,539,995,910,248	4,239,199,641,365	5,186,940,000,000	5,555,871,000,000	6,608,422,000,000

**Tabel 4. 2 Income statement PT. Ultrajaya Milk Industry tahun 2014-2019**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Penjualan Bersih	3,916,789,366,423	4,393,932,648,171	4,685,987,917,355	4,879,559,000,000	5,472,882,000,000	6,241,419,000,000
Beban Pokok Penjualan	2,979,799,459,658	3,011,443,561,889	3,052,883,009,122	3,056,681,000,000	3,516,606,000,000	3,891,701,000,000
Laba Kotor	936,989,906,765	1,382,489,122,282	1,633,104,908,233	1,822,878,000,000	1,956,276,000,000	2,349,718,000,000
Beban-Beban	562,863,369,930	689,623,466,146	744,118,269,005	863,544,000,000	1,063,711,000	1,085,324,000
Laba Usaha	374,126,536,835	692,865,656,136	888,986,639,228	959,334,000,000	892,565,000,000	1,264,394,000,
Penghasilan lain- lain	283,360,914,211	1,099,322,475	9,930,947,770	17,039,000,000	738,000,000	5,674,000,000,000
Laba sebelum pajak	375,356,927,774	700,675,250,229	932,482,782,652	1,026,231,000	949,018,000,000	1,375,359,000,00
Pajak Penghasilan	91,996,013,563	177,575,035,200	222,657,146,910	314,550,000,000	247,411,000,000	339,494,000,000
Laba Tahun Berjalan	283,360,914,211	523,100,215,029	709,825,635,742	711,681,000,000	701,607,000,000	1,035,865,000,000

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. *Return On Equity* (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2014} = \frac{283,360,914,211}{2,265,097,759,730} \times 100\% = 12,50\%$$

$$\text{ROE 2015} = \frac{523,100,215,092}{2,797,505,693,922} \times 100\% = 18,69\%$$

$$\text{ROE 2016} = \frac{709,825,635,742}{3,489,233,494,783} \times 100\% = 20,34\%$$

$$\text{ROE 2017} = \frac{711,681,000,000}{4.208.755,000,000} \times 100\% = 16,93\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{701.607,000,000}{4.774.956,000,000} \times 100\% = 14,69\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{1.035.865,000,000}{5.655.139,000,000} \times 100\% = 18,36$$

**Tabel 4. 3 Laporan Keuangan ROE**

Tahun	ROE
2014	12,50%
2015	18,69%
2016	20,34%
2017	16,93%
2018	14,69%
2019	18,36%

*Sumber : Data sekunder yang diolah*

Dari table 4.3 diatas dapat di jelaskan bahwa laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2014-2019 mengalami naik turun, dimana pada tahun 2014-2016 mengalami kenaikan, 2016-2018 mengalami penurunan, 2018-2019 mengalami kenaikan. Dengan persentase pada tahun 2014 laporan keuangan berdasarkan ROE 12,50%, pada tahun 2015 sebesar 18,69%, pada tahun 2016 sebesar 20,34%, pada tahun 2017 sebesar 16,93%, pada tahun 2018 sebesar 14,69%, pada tahun 2019 sebesar 18,38%.

Menentukan Score pada Perspektif Keuangan:

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun n} - \text{Pencapaian tahun n-1}}{\text{Pencapaian tahun n-1}}$$

$$\text{ROE 2015} = \frac{18,69\% - 12,50\%}{12,50\%} \times 100 = 49,52\%$$

$$\text{ROE 2016} = \frac{20,34\% - 18,69\%}{18,69\%} \times 100 = 0,08\%$$

$$\text{ROE 2017} = \frac{16,93\% - 20,34\%}{20,34\%} \times 100 = -16,76\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{14,69\% - 16,93\%}{16,93\%} \times 100 = -13,23\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{18,36\% - 14,69\%}{14,69\%} \times 100 = 24,98\%$$

Diatas merupakan persentase haris score dihitung berdasarkan ROE dari tahun 2014-2015, kriteria berdasarkan range kinerja pada BAB III. berdasarkan range hasil pengukuran score tahun 2015 sebesar 49,52% termasuk kriteria cukup baik dengan score 2, dimana persentase ini termasuk dalam 0-50%, kemudian pada tahun 2016 sebesar 0,08% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan score 2, dimana persentase ini termasuk dalam 0-50%, pada tahun 2017 sebesar -16,72% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, dimana persentase ini termasuk dalam 0<%, selanjutnya tahun 2018 sebesar -13,23% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, dimana persentase ini termasuk dalam <0%, kemudian pada 2019 sebesar 24,98% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan score 2, dimana persentase ini termasuk dalam 0-50%.

**Tabel 4. 4 Penilaian Rasio Keuangan Periode 2015,2016,2017,2018,2019 Score Card Perspektif Keuangan**

<b>TAHUN</b>	<b>ROE</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	49,52%	C	2
2016	0,08%	C	2
2017	-16,76%	D	1
2018	-13,23%	D	1
2019	24,98%	C	2

*Sumber: Data Sekunder yang Diolah*

Hasil tabel data di atas merupakan penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan diukur menggunakan perhitungan *Return On Equity* (ROE) pada periode 2015-2019, yang dimana pada tahun 2015-2016 mengalami peningkatan kinerja

dengan mendapatkan score 2 dengan kriteria cukup baik, kemudian pada periode 2017 - 2018 mengalami penurunan yang berturut - turut selama 2 tahun dengan score 1, dengan kriteria tidak baik, kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan dengan score 2 dengan kriteria cukup baik. Seperti yang terlihat pada tabel diatas 2 tahun pertama pencapaian ROE mengalami kenaikan 2015-2016, pada 2 tahun setelah itu Pencapaian ROE mengalai penurunan yaitu di tahun 2017-2018 dan pada tahun 2019 mengalami peningkatan kembali dengan score 2.

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$\text{ROA 2014} = \frac{283,061,430,451}{2,917,083,567,335} \times 100\% = 12,89\%$$

$$\text{ROA 2015} = \frac{523,100,215,029}{3,539,995,910,248} \times 100\% = 14,77\%$$

$$\text{ROA 2016} = \frac{709,825,635,742}{4,239,199,641,365} \times 100\% = 16,74\%$$

$$\text{ROA 2017} = \frac{711.681,000,00}{5.182.940,000,000} \times 100\% = 13,73\%$$

$$\text{ROA 2018} = \frac{701.607,000,000}{5.555.871,000,000} \times 100\% = 12,63\%$$

$$\text{ROA 2019} = \frac{1.035.865,000,000}{6.608.422,000,000} \times 100\% = 15,67\%$$

**Tabel 4. 5 Laporan Keuangan ROA**

<b>Tahun</b>	<b>ROA</b>
2014	12,89%
2015	14,77%
2016	16,74%
2017	13,73%
2018	12,63%
2019	15,67%

*Sumber : Data sekunder yang diolah*

Dari tabel 4.5 dapat dilihat laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2014-2019 mengalami naik turun, yang mana pada tahun 2014-2016 mengalami kenaikan, pada tahun 2016-2018 mengalami penurunan berturut-turut, tahun 2018-2019 mengalami kenaikan. Dengan persentase laporan keuangan berdasarkan ROA pada tahun 2014 12,89%, pada tahun 2015 14,77%, pada tahun 2016 16,74%, pada tahun 2017 13,73%, pada tahun 2018 12,63%, pada tahun 2019 15,67%.

Menentukan Score pada Perspektif Keuangan:

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun n}-\text{Pencapaian tahun n-1}}{\text{Pencapaian tahun n-1}}$$

$$2015 = \frac{14,77\% - 12,89\%}{12,89\%} \times 100 = 14,58\%$$

$$2016 = \frac{16,74\% - 14,77\%}{14,77\%} \times 100 = 13,33\%$$

$$2017 = \frac{13,73\% - 16,74\%}{16,74\%} \times 100 = -17,98\%$$

$$2018 = \frac{12,63\% - 13,73\%}{13,73\%} \times 100 = -8,01\%$$

$$2019 = \frac{13,73\% - 15,67\%}{15,67\%} \times 100 = -12,38\%$$

Hasil persentase diatas dengan *score* menggunakan ROA dari tahun 2015-2019, berdasarkan kriteria Range kinerja yang ada pada BAB III, hasil persentase dari tahun 2015 14,58% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan score 2, termasuk dalam sekala Range kinerja 0-50%, pada tahun 2016 13,33% termasuk kriteria cukup baik dengan score 2, termasuk dalam sekala range kinerja 0-50%, pada tahun 2017 sebesar -17.98% termasuk kriteria tidak baik, dengan score 1, termasuk dalam skala range kinerja 0<%, pada tahun 2018 sebesar -8,01 termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, termasuk dalam skala 0<%, kemudian pada tahun 2019 sebesar -12,38% dengan score 1, termasuk dalam skala tidak baik 0<%.

**Tabel 4. 6 Penilaian Ratio Keuangan Periode 2015-2019 Score Card Perspektif Keuangan**

TAHUN	ROA	SCORE	TOTAL SCORE
2015	14,58%	C	2
2016	13,33%	C	2
2017	-17.98%	D	1
2018	-8,01%	D	1
2019	-12,38%	D	1

*Sumber :Data Sekunder yan Diolah*

Berdasarkan table 4.6 di atas dalam menghitung kinerja keuangan menggunakan perhitungan *Return On Asset* (ROA) pada periode 2015-2019 yaitu pada tahun 2015 mengalami peningkatan kinerja dengan score 2, pada tahun 2016 mengalami peningkatan kinerja dengan score 2, pada tahun 2017-2019 mengalami penurunan kinerja dengan score 1. Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa kinerja



perusahaan tersebut cukup baik dilihat dari tabel diatas hanya dua periode yang mengalami peningkatan score pada tahun 2015-2016 pencapaian ROA lebih besar dibandingkan tahun 2017-2019 yang di mana pencapaian ROA menurun dalam tiga tahun.

#### 4.2.2 Perspektif Pelanggan

Data keuangan digunakan dalam perspektif pelanggan ini yaitu penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan *indicator* keberhasilan melalui penjualan produk yang direlisasika dengan banyaknya pendapatan yang diberikan dari pelanggan.

**Tabel 4. 7 Penerimaan Kas Dari Pelanggan**

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2014	4,276,607,741,068
2015	4,775,218,928,995
2016	5,136,766,189,192
2017	5,193,609,000,000
2018	5,991,530,000,000
2019	6,780,452,000,000
Rata-Rata	5,359,030,000,000

*Sumber: Data Sekunder yang Diolah*

Penerimaan kas dari pelanggan:

Sumber : Zikrilla, 2019

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Kas dari pelanggan n-Kas dari pelanggan n-1}}{\text{kas dari pelanggan n-1}}$$

$$2015 = \frac{4,775,218,928,995 - 4,276,607,741,068}{4,276,607,741,068} \times 100 = 11,65\%$$

$$2016 = \frac{5,136,766,189,192 - 4,775,218,928,995}{4,775,218,928,995} \times 100 = 7,57\%$$

$$2017 = \frac{5,193,609,000,000 - 5,136,766,189,192}{5,136,766,189,192} \times 100 = 1,10\%$$

$$2018 = \frac{5,991,530,000,000 - 5,193,609,000,000}{5,193,609,000,000} \times 100 = 15,36\%$$

$$2019 = \frac{6.780.452,000,000 - 5.991.530,000,000}{5.991.530,000,000} \times 100 = 13,16\%$$

Data di atas merupakan persentase dari hasil *score* berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2015-2019, berdasarkan kriteria *Range* kinerja pada BAB III. Dijelaskan bahwa hasil persentase tahun 2015 sebesar 11,65% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, pada tahun 2016 sebesar 7,57% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, pada tahun 2017 1,10% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, pada tahun 2018 15,36% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, dan pada tahun 2019 sebesar 13,16% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2. Seluruh persentase *score* diatas termasuk dalam skala 0-50%.

**Tabel 4. 8 Score Card Perspektif Pelanggan**

<b>TAHUN</b>	<b>PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	11,65%	C	2
2016	7,57%	C	2
2017	1,10%	C	2
2018	15,36%	C	2
2019	13,16%	C	2

*Sumber : Data Sekunder yang Diolah*

Berdasarkan hasil Score card dari PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk kinerja yang tercatat dalam perspektif keuangan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya dapat dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan dari periode 2015-2019 berdasarkan data laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk pada 2019,2018,2017,2016,2015 memiliki rentang score yang sama setiap periodenya yaitu memiliki score 2, dapat dilihat dari tabel diatas hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik karena dari periode 2014-2019 tidak mengalami penurunan score.

#### **4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

**Tabel 4. 9 Operating Profit**

<b>Tahun</b>	<b>Operating Profit (Laba dari Usaha)</b>
2014	374,126,536,835
2015	692,865,656,136
2016	888,986,639,228
2017	959,334,000,000
2018	892,565,000,000
2019	1,264,394,000,000

*Sumber: Data Seunder yang Diolah*

**Operating Profit :**

Sumber : Zikrilla, 2019

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Operating Profit n-Operating Profit n-1}}{\text{Operating Profit n-1}}$$

$$2015 = \frac{692,865,656,136-374,126,536,835}{374,126,536,835} \times 100 = 85,19\%$$

$$2016 = \frac{888,986,639,228-692,865,656,136}{692,865,656,136} \times 100 = 28,30\%$$

$$2017 = \frac{959.334,000,00-888,986,639,228}{888,986,639,228} \times 100 = 7,91\%$$

$$2018 = \frac{892.565,000,000-959,334,000,000}{959,334,000,000} \times 100 = -6,95\%$$

$$2019 = \frac{1.264.394.000,000-892.565.000.000}{892.565.000.000} \times 100 = 41,65\%$$

Berdasarkan persentase di atas merupakan *score* berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari tahun 2014-2019, berdasarkan kriteria *Range* kinerja yang ada pada BAB III. Hasil persentase dari tahun 2015 sebesar 85,19% termasuk dalam kriteria baik dengan *score* 3, persentase tersebut termasuk dalam 51-100%, pada tahun 2016 sebesar 28,30% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, persentase tersebut termasuk dalam 0-50%, pada tahun 2017 sebesar 7,91% termasuk dalam kriteria cukup baik dengan *score* 2, persentase tersebut termasuk dalam 0-50%, pada tahun 2018 sebesar -6,95% termasuk dalam kriteria tidak baik dengan *score* 1, persentase tersebut termasuk dalam <0% pada tahun 2019 sebesar 41,65%

termasuk dalam kriteria cukup baik dengan score 2, persentase tersebut termasuk dalam 0-50%.

**Tabel 4. 10 Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal**

<b>TAHUN</b>	<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	85,19%	B	3
2016	28,30%	C	2
2017	7,91%	C	2
2018	-6,95%	D	1
2019	41,65%	C	2

*Sumber : Data Sekunder yang Diolah*

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal menggunakan operating profit sebagai pengukur kinerja pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada periode 2015 mendapatkan score 3, pada periode 2016-2017 mengalami penurunan operating profit yang sama yaitu 2, dan pada tahun 2018 operating profit mengalami penurunan kembali dengan score yang sangat rendah yaitu 1, dan pada tahun 2019 mengalami peningkatan kembali dengan score 2.

#### **4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini mengukur *Income/Employee*. Produktivitas kerja oleh karyawan dapat dihitung dengan membagi pendapatan dengan total karyawan.

**Tabel 4. 11 Net Income**

<b>Tahun</b>	<b>Net Income (Laba Tahun Berjalan)</b>
2014	283,360,914,211
2015	523,100,215,029
2016	709,825,635742
2017	711,681,000,000
2018	701,607,000,000
2019	1,035,865,000,000
<b>Rata-rata</b>	<b>736,416</b>

Sumber : Data Sekunder yang Diolah

**Tabel 4. 12 Total Employee**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Direktur & Komisaris	6	6	6	6	6	7
Manajer Senior	48	49	48	51	51	50
Manajer & Supervisor	126	127	129	135	141	138
Staf (Administerasi, Produksi)	305	299	304	294	292	332
Operator Produksi	791	746	696	620	668	579
Jumlah	1276	1227	1183	1106	1158	1106

Sumber : Data Sekunder yang diolah

$$\text{Net Income/Employee} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

$$2014 = \frac{283,360,914,211}{1276} \times 100 = 22,206,89\%$$

$$2015 = \frac{523,100,215,029}{1227} \times 100 = 42,632,43\%$$

$$2016 = \frac{709,825,635742}{1183} \times 100 = 60,002,11\%$$

$$2017 = \frac{711.681,000,000}{1106} \times 100 = 64,347,28\%$$

$$2018 = \frac{701.607,000,000}{1158} \times 100 = 60,587,82\%$$

$$2019 = \frac{1.035.865,000,000}{1106} \times 100 = 93,658,67\%$$

**Tabel 4. 13 Net /Income**

<b>TAHUN</b>	<b>NET INCOME</b>
2014	22,206,89%
2015	42,632,43%
2016	60,002,11%
2017	64,347,28%
2018	60,587,82%
2019	93,658,67%

*Sumber : Data Sekunder yang Diolah*

Tabel 4.13 di atas merupakan hasil persentase dari *score* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tahun 2014-2019, berdasarkan *range* kinerja yang telah ada pada BAB III. Persentase dari periode 2014 sebesar 22,206,89% dengan kriteria cukup baik dengan *score* 2, persentase tersebut termasuk dalam skala 0-50%, periode 2015 sebesar 42,632,43% dengan kriteria cukup baik, dengan *score* 2, persentase tersebut termasuk dalam skala 0-50%, periode 2016 sebesar 60,002,11% dengan kriteria baik dengan *score* 3, persentase tersebut termasuk dalam skala 51-100%, periode 2017 sebesar 64,347,28% dengan kriteria baik, dengan *score* 3, persentase tersebut termasuk dalam skala 51-100%, periode 2018 sebesar 60,587,82% dengan kriteria baik *score* 3, persentase tersebut termasuk dalam skala 51-100%, periode 2019 sebesar 93,658,67% dengan kriteria baik, dengan *score* 3, persentase tersebut termasuk dalam skala 51-100%.

**Tabel 4. 14 Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>TAHUN</b>	<b>NET INCOME/ EMPLOYEYEE</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	42,632,43%	C	2
2016	60,002,11%	B	3
2017	64,347,28%	B	3
2018	60,587,82%	B	3
2019	93,658,67%	B	3

*Sumber : data yang diolah*

Berdasarkan pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengukur *net income* dan jumlah karyawan pada dari PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk, dari hasil tabel diatas dari periode 2015 mengalami kenaikan dengan *score* 2, pada periode 2016 mengalami kenaikan dengan *score* 3, periode 2017 mengalami kenaikan dengan *score* 3, pada periode 2018 mengalami kenaikan dengan *score* 3, pada penilaian kenaikan *income/employee*2019 mengalami peningkatan dengan *score*3.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk, pengukuran kinerja dilakukan pada empat perspektif yang diambil dari total *score*. Total *Balanced Scorecard* PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk pada 2014-2015. Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian akan dijelaskan dibawah ini:

1. **Perspektif Keuangan**

Berdasarkan Perspektif keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk pada periode 2014-2019, perspektif keuangan diukur menggunakan metode ROE dan ROA, mengalami peningkatan kinerja periode 2015 dan 2016 secara keseluruhan sudah cukup baik dibandingkan dengan tahun 2017, 2018, 2019 mengalami penurunan dan termasuk dalam kriteria tidak baik.

2. **Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan Perspektif keuanganPT. Ultrajaya Milk Industry Tbk 2014-2019, bisa dilihat pengukuran kinerja ini diukur dari penerimaan kas dari pelanggan melalui hasil tersebut adanya keseimbangan pelanggan dari tahun 2015,2016,2017,2018 dan 2019 diperiode tersebut terjadi peningkatan penerimaan pelanggan dengan kriteria cukup baik

3. Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan Perspektif keuangan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk 2014-2019, diukur dari pengukuran *operating profit* yang dimana periode 2015,2016,2017, mengalami penurunan kinerja dan tahun 2019 kembali mengalami peningkatan kinerja dengan kriteria cukup baik.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan Perspektif Keuanagan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk 2014-2019, dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja di tahun 2015, namun terjadi peningkatan kinerja yang baik dari tahun 2016,2017,2018,2019 dengan rentang score yang sama karena *net income* sehingga pendapatan perkaryawan mengalami peningkatan, dari periode 2016 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan kinerja dengan kriteria baik.

**Tabel 5. 1 Total Score Balanced Scorecard**

Perspektif	2015	2016	2017	2018	2019
Perspektif Keuangan	2	2	1	1	1
Perspektif Pelanggan	2	2	2	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	3	2	2	1	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	3	3	3	3

*Sumber : Data yang Diolah*

Rangkuman hasil pengukuran kinerja terhadap empat perspektif yang telah dilakukan secara score berdasarkan interval peningkatan atau penurunan kinerja periode 2015,2016,2017, dan 2019 lebih baik dari pada 2018 berdasarkan hasil dari

empat perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **3.2 Saran**

Agar memastikan tujuan perusahaan PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk mendapat dukungan dari bagian dibawahnya maka target perusahaan di seluruh bagian dan pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu. Agar penerapan metode item dan pengukuran yang akan diterapkan dalam pengukuran *balanced scorecard* perlu dijadikan lebih spesifik ke masing-masing bagian dengan menggunakan data spesifik dari laporan internal masing-masing bagian dari PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk.

- 1) Sehingga perusahaan dapat mempertahankan kinerjanya dari perspektif pelanggan untuk memenangkan persaingan penjualan.
- 2) Sehingga perusahaan bisa mempertahankan kinerja perspektif proses bisnis internal, namun perusahaan perlu memaksimalkan jumlah *operating profit*.
- 3) Sehingga perusahaan bisa mempertahankan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- 4) Meningkatkan untuk kinerja keuangan, sehingga perusahaan bisa meningkatkan jumlah aset dan modal agar kewajiban jangka panjang bisa terpenuhi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baros, W. M. S. (2020). Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard pada pt. fast food indonesia tbk yang terdaftar di bursa efek indonesia (bei). Skripsi.
- H, Riyana D (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. 1(2), 42–53.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisis Laporan Keuangan*. UMSU PRESS.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 7). Salemba Empat. Jakarta
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Pasla Erlangga:Jakarta.
- Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan Edisi Kelima*. Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *sistem terpadu pengolahan kinerja personal berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN.
- Niven, P. R. (2007). *Balanced Scorecard Diagnostic: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Elex Media Komputindo.
- Nur Irawan, M. R. (2019). *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan*. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069. <https>
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Srimindarti. (2004). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*, Vol.3, No. 1.
- Ulum, I. (2012). *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar* (Edisi Pert). PT Bumi Aksara.
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever.Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Hasil Perhitungan

**Tabel 4.15 Laporan konsolidasi PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2014-2019**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Jumlah Aset	2,917,083,567,335	3,539,995,910,248	4,239,199,641,365	5,186,940,000,000	5,555,871,000,000	6,608,422,000,000
Jumlah Hutang	651,985,807,625	742,490,216,326	749,966,146,582	978,185,000,000	780,915,000,000	953,283,000,000
Jumlah Modal	2,265,097,759,730	2,797,505,693,922	3,489,233,494,783	4,208,755,000,000	4,774,956,000,000	5,655,139,000,000
Jumlah Hutang + Modal	2,917,083,567,355	3,539,995,910,248	4,239,199,641,365	5,182,940,000,000	5,555,871,000,000	6,608,422,000,000

**Tabel 4.16 Income Statement tahun 2014-2019**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Penjualan Bersih	3,916,789,366,423	4,393,932,648,171	4,685,987,917,355	4,879,559,000,000	5,472,882,000,000	6,241,419,000,000
Beban Pokok Penjualan	2,979,799,459,658	3,011,443,561,889	3,052,883,009,122	3,056,681,000,000	3,516,606,000,000	3,891,701,000,000
Laba Kotor	936,989,906,765	1,382,489,122,282	1,633,104,908,233	1,822,878,000,000	1,956,276,000,000	2,349,718,000,000
Beban-Beban	562,863,369,930	689,623,466,146	744,118,269,005	863,544,000,000	1,063,711,000	1,085,324,000
Laba Usaha	374,126,536,835	692,865,656,136	888,986,639,228	959,334,000,000	892,565,000,000	1,264,394,000,
Penghasilan lain-lain	283,360,914,211	1,099,322,475	9,930,947,770	17,039,000,000	738,000,000	5,674,000,000,000
Laba sebelum pajak	375,356,927,774	700,675,250,229	932,482,782,652	1,026,231,000	949,018,000,000	1,375,359,000,00
Pajak Penghasilan	91,996,013,563	177,575,035,200	222,657,146,910	314,550,000,000	247,411,000,000	339,494,000,000
Laba Tahun Berjalan	283,360,914,211	523,100,215,029	709,825,635,742	711,681,000,000	701,607,000,000	1,035,865,000,000

**Tabel 4.17 Laporan Keuangan ROE**

<b>Tahun</b>	<b>ROE</b>
2014	12,50%
2015	18,69%
2016	20,34%
2017	16,93%
2018	14,69%
2019	18,36%

**Tabel 4.18 Penilaian Rasio Keuangan Periode 2015,2016,2017,2018,2019 Score Card Perspektif Keuangan**

<b>TAHUN</b>	<b>ROE</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	49,52%	C	2
2016	0,08%	C	2
2017	-16,76%	D	1
2018	-13,23%	D	1
2019	24,98%	C	2

**Tabel 4.19 Laporan Keuangan ROA**

<b>Tahun</b>	<b>ROA</b>
2014	12,89%
2015	14,77%
2016	16,74%
2017	13,73%
2018	12,63%
2019	15,67%

**Tabel 4.20 Penilaian Ratio Keuangan Periode 2015-2019 Score Card Perspektif Keuangan**

<b>TAHUN</b>	<b>ROA</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	14,58%	C	2
2016	13,33%	C	2
2017	-17,98%	D	1
2018	-8,01%	D	1
2019	-12,38%	D	1



**Tabel 4.21 Penerimaan Kas Dari Pelanggan**

<b>Tahun</b>	<b>Penerimaan Kas dari Pelanggan</b>
2014	4,276,607,741,068
2015	4,775,218,928,995
2016	5,136,766,189,192
2017	5,193,609,000,000
2018	5,991,530,000,000
2019	6,780,452,000,000
Rata-Rata	5,359,030,000,000

**Tabel 4.22 Score Card Perspektif Pelanggan**

<b>TAHUN</b>	<b>PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	11,65%	C	2
2016	7,57%	C	2
2017	1,10%	C	2
2018	15,36%	C	2
2019	13,16%	C	2

**Tabel 4.23 Operating Profit**

<b>Tahun</b>	<b>Operating Profit (Laba dari Usaha)</b>
2014	374,126,536,835
2015	692,865,656,136
2016	888,986,639,228
2017	959,334,000,000
2018	892,565,000,000
2019	1,264,394,000,000

**Tabel 4.24 Total Employee**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Direktur & Komisaris	6	6	6	6	6	7
Manajer Senior	48	49	48	51	51	50
Manajer & Supervisor	126	127	129	135	141	138
Staf (Administerasi, Produksi)	305	299	304	294	292	332
Operator Produksi	791	746	696	620	668	579
Jumlah	1276	1227	1183	1106	1158	1106

**Tabel 4.25 Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal**

<b>TAHUN</b>	<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	85,19%	B	3
2016	28,30%	C	2
2017	7,91%	C	2
2018	-6,95%	D	1
2019	41,65%	C	2

**Tabel 4.26 Net Income**

<b>Tahun</b>	<b>Net Income (Laba Tahun Berjalan)</b>
2014	283,360,914,211
2015	523,100,215,029
2016	709,825,635,742
2017	711,681,000,000
2018	701,607,000,000
2019	1,035,865,000,000
<b>Rata-rata</b>	<b>736,416</b>

**Tabel 4.27 Total Employee**

<b>Keterangan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Direktur & Komisaris	6	6	6	6	6	7
Manajer Senior	48	49	48	51	51	50
Manajer & Supervisor	126	127	129	135	141	138
Staf (Administerasi, Produksi)	305	299	304	294	292	332
Operator Produksi	791	746	696	620	668	579
Jumlah	1276	1227	1183	1106	1158	1106

**Tabel 4.28 Net /Income**

<b>TAHUN</b>	<b>NET INCOME</b>
2014	22,206,89%
2015	42,632,43%
2016	60,002,11%
2017	64,347,28%
2018	60,587,82%
2019	93,658,67%

**Tabel 4.29 Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>TAHUN</b>	<b>NET INCOME/ EMPLOYEYEE</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	42,632,43%	C	2
2016	60,002,11%	B	3
2017	64,347,28%	B	3
2018	60,587,82%	B	3
2019	93,658,67%	B	3

**Tabel 4.30 Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>TAHUN</b>	<b>NET INCOME/ EMPLOYEYEE</b>	<b>SCORE</b>	<b>TOTAL SCORE</b>
2015	42,632,43%	C	2
2016	60,002,11%	B	3
2017	64,347,28%	B	3
2018	60,587,82%	B	3
2019	93,658,67%	B	3

**Tabel 5.2 Total Score Balanced Scorecard**

<b>Perspektif</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Perspektif Keuangan	2	2	1	1	1
Perspektif Pelanggan	2	2	2	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	3	2	2	1	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	3	3	3	3