

PENGUKURAN KINERJA USAHA PETERNAKAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI CV. BUMI AYU FARM

Oleh
Eko Purwanto
Prodi Manajemen FEB-UPN”Veteran” Jawa Timur
Email:

Absatrak

Tujuan penelitian untuk membandingkan pengukuran kinerja yang lama dengan Balanced Scorecard, menguji kesesuaian Balanced Scorecard dengan usaha peternakan serta memberikan usulan strategi sebagai bahan pertimbangan.

Penelitian ini menggunakan pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* dimulai dari menentukan visi, misi dan strategi. Visi dari CV. Bumi Ayu Farm yang dihubungkan dengan strategi, kemudian strategi tersebut dihubungkan dengan pengukuran *Balanced Scorecard* untuk mencapai tujuan jangka panjang yang efektif. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari 4 sudut pandang (perspektif) yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan berkembang. Dalam tiap – tiap perspektif tersebut akan ditentukan tujuan, target dan tolak ukur yang dapat digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja CV. Bumi Ayu Farm mengalami peningkatan dari nilai 2,5 meningkat menjadi 2,695. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengukuran dengan metode Balanced Scorecard ternyata lebih baik daripada pengukuran dengan metode tradisional (finansial). Sehingga dapat di usulkan kepada CV. Bumi Ayu untuk menggunakan pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard karena pengukuran ini sesuai dengan perusahaan peternakan yang mempunyai karakteristik tertentu.

Kata kunci: Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan berkembang, kinerja perusahaan

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja mutlak dilakukan agar mengetahui posisi perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Pengukuran dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan dapat juga digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Sistem pengukuran yang efektif adalah bagian integral dari suatu proses manajemen. Perusahaan menyadari bahwa pengukuran kinerja adalah bagian yang esensial dari strategi perusahaan.

Sampai saat ini pengukuran kinerja suatu perusahaan masih sering menggunakan nilai uang atau dalam ukuran keuangan (finance). Sistem pengukuran tradisional ini kurang bisa menyediakan

informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan yang memicu keunggulan kompetitif kinerja keuangan atau pengukuran secara tradisional tidak mampu menggambarkan banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Keterbatasan laporan keuangan dan era informasi saat ini adalah dikarenakan nilai-nilai faktor perusahaan yang dibutuhkan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing tidak dapat dimasukkan dalam laporan keuangan. Salah satu penyebab utamanya adalah sulitnya menyatakan nilai faktor sukses dalam nilai uang, sehingga laporan keuangan tidak mencakup faktor-faktor sukses kritis perusahaan sebagai bagian dari nilai

aktivanya.

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat bersaing dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang, akuntansi manajemen sebagai penyedia informal bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat analisa yang disebut *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* pengukuran kmerja tidak hanya dari perusahaan dan pengembangan karyawan saja, melainkan juga meliputi proses produksi dan pelanggan.

Konsep terpenting dari pengukuran *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjalankan visi ke dalam sasaran-sasaran strategic. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi melakukan proses belajar pada tingkatan eksekutif Tanpa *Balanced Scorecard* manajemen memiliki prosedur untuk menarik umpan balik mengenai strategi yang di tetapkan dan menguji hipotesis yang menjadi dari setiap strategi tersebut. Dengan *Balanced Scorecard* manajemen perusahaan dapat memonitor dan mengimplementasikan strategi yang ditetapkan. Rancangan *balanced Scorecard* di tiap perusahaan berbeda sebab harus sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Selain itu tiap perusahaan berbeda jumlah produksi, daerah pemasaran, misi, visi dan strategi. Pada peternakan ayam petelur, yang dijadikan obyek bisnis adalah yang akan dibeli dan di manfaatkan oleh konsumen, yaitu telur ayam. Kriterianya tetap pada manfaat, pada peternakan ayam petelur manfaat yang ada tidak hanya di lingkungan terbatas tetapi ada sandaran hidup yang disandarkan secara penuh maupun setengahnya. Baik buruknya peternakan mempengaruhi kondisi finansial petemak.

Usaha peternakan mempunyai fungsi evaluasi yang sangat penting karena menyangkut komoditas hidup. Apabila salah satu kegiatan tidak terealisasi maka akan mempengaruhi penurunan produksi yang berupa stagnasi produksi telur. Oleh

karena itu harus ada pengendalian yang sejalan dengan tujuan, selain itu untuk tetap berada pada jalurnya , peternakan harus mempunyai batasan-batasan yang sesuai dengan karakteristiknya. Evaluasi bisa dilakukan dengan pengukuran kinerja perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan visi dan misi yang dimiliki.

Penelitian ini dilakukan pada Bumi Ayu Farm di kota Blitar. Salah satu yang terkenal dari kota Blitar adalah bidang peternakannya khususnya ternak ayam. Bumi Ayu Farm bukan satu-satunya perusahaan yang bergerak di bidang peternakan ayam, karena ada beberapa perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Bumi Ayu Farm merupakan salah satu peternakan dimana memiliki \pm 110.000 ayam pada saat ini dan memiliki lahan seluas \pm 4 hektar. Untuk itu pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang di lakukan di Bumi Ayu Farm adalah untuk mengukur kinerjanya (jangka panjang) dalam menghadapi persaingan.

Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan alat perencanaan dan pengendalian dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu unit usaha, maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi, dan dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memenuhi tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Dengan dari sistem pengukuran kinerja harus mencerminkan asumsi dasar organisasi. Hal ini didukung oleh Nanus (2002 : 95). "*If the organization changes and the measurement system doesn't, the latter will be at test ineffective or, more likely, confer productive*". Terjemahan dari pendapat tersebut yaitu jika organisasi berubah dari sistem pengukuran tidak biasa dijalankan maka akan menjadi intensiensi atau lebih dari sekedar pusat produksi.

Program pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakainya apabila menyediakan umpan balik (feedback) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dan membantu dalam pemecahannya.

Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan antara lain sesuai dengan tujuan organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh tiap manajemen saja, mudah dilakukan dan dievaluasi dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus-menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang didapatkannya relevan dengan keadaan seperti ini.

Balanced Scorecard berusaha untuk menjaga keseimbangan antara beberapa hal yang bertentangan dengan perusahaan yaitu

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi, belajar dan berkembang.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa datang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektifitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektivitas yaitu pengukuran kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Empat sudut pandang dalam *Balanced Scorecard* menurut Amin Wijaya (2000:16) terdiri atas

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Perspektif keuangan merupakan tolak ukur yang menjadi fokus bagi tujuan dan pengukuran tolak ukur yang lain, karena setiap pengukuran yang dilakukan harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang akan menaikkan kinerja

keuangan. Dalam *Balanced Scorecard*, keuangan tetap menjadi sorotan karena merupakan suatu hasil dari keputusan atau tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran keuangan juga menunjukkan apakah perencanaan implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

Tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi badan bisnis antara lain pertumbuhan dan pencampuran pendapatan, mengurangi biaya atau memperbaiki produktivitas serta memanfaatkan harta, atau strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*).

Perspektif ini berusaha untuk menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik berupa pelanggan dan segmen pasar yang dapat dikomunikasikan melalui organisasi. Strategi perusahaan harus dapat mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar yang ditargetkan, sehingga *Balanced Scorecard* dapat mengetahui tujuan pelanggan pada setiap segmen yang masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda.

3. Perspektif Proses Bisnis internal (*Internal Business Process Perspective*).

Pengukuran internal ini seharusnya berasal dari proses bisnis yang mempunyai pengaruh besar pada kepuasan pelanggan. Tolak ukur bisnis internal ini digunakan juga sebagai pembeda pengukuran *Balanced Scorecard* dan pengukuran tradisional. Pada saat ini banyak badan usaha yang berfokus pada proses operasional saja, yang bertujuan untuk menciptakan produk dan mengirimkan produk yang ada pada saat ini kepada pelanggan saat itu juga. Padahal apabila badan usaha harus menciptakan produk baru, badan usaha harus membuat produk baru, di dalam perspektif proses bisnis internal terdapat tiga tahap proses yaitu proses inovasi, proses operasi yang dibagi dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk atau jasa dan proses penyampaian

produk atau jasa kepada pelanggan, serta proses pelayanan purna jual.

4. Perspektif Belajar Dan Berkembang (*Learning and Growth Perspective*).

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus-menerus melakukan inovasi. Proses tersebut bersumber dari tiga prinsip yaitu orang, sistem dan prosedur. Tolak ukur keuangan, pelanggan dan sasaran proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari organisasi, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk meningkatkan informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Faktor Kunci Sukses

Kemampuan manajer yang terbatas dalam mengelola data yang didapatkan dalam jangka waktu tertentu, menyebabkan manajer harus selektif memilih data yang akan dikelola untuk pengambilan keputusan yang disebut dengan faktor kunci Sukses (key success factors), yang akan menjadi dasar penetapan yang tepat untuk mengukur kinerja struktur kompensasi dan prosedur alokasi sumber daya.

Ada 2 tipe key success factors, yaitu

1. Faktor internal.
Faktor ini dapat dipengaruhi oleh manajemen badan usaha, contoh biaya, kualitas, harga dan sebagainya.
2. Faktor eksternal.
Faktor ini tidak dapat dipengaruhi oleh manajemen badan usaha, contoh kebijakan pemerintah, tindakan pesaing dan sebagainya.

Menghubungkan Balanced Scorecard Dengan Strategi

Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran dapat jauh lebih baik dalam melaksanakan strategi mereka, sebab mereka dapat berkomunikasi mengenai tujuan dan target mereka. *Balanced*

Scorecard yang sukses adalah yang dapat mengkomunikasikan strategi melalui penggabungan pengukuran secara finansial dan non finansial.

Ada tiga prinsip yang dapat menghubungkan strategi dengan *Balanced Scorecard* perusahaan, yaitu:

1. Hubungan sebab akibat.
Strategi adalah serangkaian hubungan antara sebab dan akibat. Hubungan sebab dan akibat ini dapat dinyatakan sebagai urutan pernyataan jika... maka.... Sebagai contoh jika pelatihan tentang produk ditingkatkan maka pengetahuan pekerja tentang produk meningkat dan keefektifan mereka dalam menjual dapat ditingkatkan, jika rata-rata produk yang mereka jual meningkat maka pendapatan perusahaan juga meningkat.
2. Faktor pendorong kinerja.
Balanced Scorecard biasanya menggunakan pengukuran yang umum digunakan, hanya saja pengukuran yang dipakai pada tiap-tiap unit usaha disesuaikan dengan strategi unit usaha masing-masing. *Balanced Scorecard* yang baik harus menggabungkan apa yang dihasilkan dengan faktor pendorongnya' sebab tanpa keduanya kita, tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana keluaran dapat dicapai, begitu juga sebaliknya. Dengan mengetahui keduanya memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan operasional.
3. Keterkaitan dengan masalah finansial.
Dalam melakukan program-program perbaikan seperti kualitas, kepuasan konsumen dan inovasi, *Balanced Scorecard* harus memberikan penekanan yang kuat antara program-program tersebut hasil keuangan yang ada seperti ROCS dan nilai tambah ekonomi sehingga pengukuran *Balanced Scorecard* yang dalam harus berhubungan dengan tujuan finansial.

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian untuk

membandingkan pengukuran kinerja yang lama dengan Balanced Scorecard, menguji kesesuaian Balanced Scorecard dengan usaha peternakan serta memberikan usulan strategi sebagai bahan pertimbangan.

Penelitian ini menggunakan metode Balanced Scorecard adalah menghubungkan strategi dengan pengukuran Balanced Scorecard, merancang pengukuran Balanced Scorecard yang sesuai dengan data dan karakteristik perusahaan, melakukan pengukuran kinerja dengan rancangan Balanced Scorecard dan memberikan usulan strategi peningkatan perusahaan.

Pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* dimulai dari menentukan visi, misi dan strategi. Visi dari CV. Bumi Ayu Farm yang dihubungkan dengan strategi, kemudian strategi tersebut dihubungkan dengan pengukuran *Balanced Scorecard* untuk mencapai tujuan jangka panjang yang efektif. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari 4 sudut pandang

(perspektif) yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan berkembang. Dalam tiap – tiap perspektif tersebut akan ditentukan tujuan, target dan tolak ukur yang dapat digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard

Dari data yang telah diolah, dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari CV. Bumi Ayu Farm dengan menggunakan rancangan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja seperti tersebut pada tabel sebagai berikut :

A.Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Dalam Perspektif Finansial

Hasa kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam. Perspektif Finansial pada tahun 2008 dapat dilihat Tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Finansial Tahun 2008

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mencapai pendapatan laba ditekankan pada pengembangan shareholders yang optimal	<i>Return on Equity (ROE)</i>	15,71%	2	0,15	0,30
2	Mencapai pengukuran total asset untuk menghasilkan profit yang efisien	<i>Return on Assets (ROA)</i>	6,24%	2	0,10	0,20
3	Mencapai pengaturan inventory perusahaan dengan efisien	<i>Total Assets Turnover (TATO)</i>	25,9	3	0,10	0,30
4	Mencapai pengaturan inventory perusahaan dengan efisien	<i>Inventory Turnover (ITO)</i>	34,54	2	0,15	0,30
5	Mencapai pendapatan optimal dari setiap penjualan Bruto	<i>Gross Profit Margin On Sales</i>	1,74%	1	0,25	0,25
6	Mencapai pertumbuhan tingkat penjualan yang ditargetkan	<i>Sales Growth</i>	21,89%	3	0,25	0,75
Jumlah						2,10

Sumber: data diolah

Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam perspektif ini pada tahun 2008 adalah cukup baik meskipun banyak tolok ukur yang memenuhi target seperti : ROE, ROA, ITO dan Gross Profit Margin On Sales.

Hasil kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada tahun 2009 dilihat pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Pengukuran Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Finansial Tahun 2009

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mencapai pendapatan laba ditekankan pada pengembangan shareholders yang optimal	<i>Return on Equity (ROE)</i>	28,64%	3	0,15	0,45
2	Mencapai pengukuran total asset untuk menghasilkan profit yang efisien	<i>Return on Assets (ROA)</i>	18,75%	3	0,10	0,30
3	Mencapai pengaturan inventory perusahaan dengan efisien	<i>Total Assets Turnover (TATO)</i>	28,8	3	0,10	0,30
4	Mencapai pengaturan inventory perusahaan dengan efisien	<i>Inventory Turnover (ITO)</i>	44,51	3	0,15	0,45
5	Mencapai pendapatan optimal dari setiap penjualan Bruto	<i>Gross Profit Margin On Sales</i>	2,95%	1	0,25	0,25
6	Mencapai pertumbuhan tingkat penjualan yang ditargetkan	<i>Sales Growth</i>	18,50%	3	0,25	0,50
Jumlah						2,25

Sumber: data diolah

Hasil kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada persepektif ini pada tahun 2009 adalah cukup baik dengan dua tolok ukur yang tidak memenuhi target yaitu Gross Profit Margin On Sales dan Sales Growth. Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam persepektif ini selama periode tahun 2009 adalah cukup baik karena perusahaan berusaha memperbaiki kinerjanya.

B.Hasil Pengukuran Perusahaan Dalam Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam persepektif Pelanggan pada tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Pengukuran Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Pelanggan Tahun 2008

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mengetahui dan mengukur jumlah pelanggan yang dimiliki dan yang dapat dipertahankan	<i>Customer Retention</i>	1%	3	0,20	0,60
2	Mengukur kualitas produk dan citra produk di mata pelanggan	<i>Number Of Complain</i>	Tidak ada keluhan	3	0.20	0.60
3	Meningkatkan kualitas layanan tepat waktu pada konsumen untuk menanamkan kesan dan reputasi yang baik	<i>On Time Delivery</i>	On time delivery 100%	3	0.20	0.60
4	Memberikan pelayanan purna jual yang baik serta mengurangi kerugian akibat produk cacat	<i>Sales Return</i>	Tidak ada pengembalian	3	0.20	0.60
5	Meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan	<i>Number Of News Customrs</i>	25%	3	0.20	0.60
Jumlah						3.00

Sumber: data diolah

Hasil kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada persepektif ini pada tahun 2008 adalah cukup baik dengan tolok ukur yang memenuhi target

Hasil kinerja perusahaan dalam persepektif ini pada tahun 2009 dapat dilihat pada tabel 4

Tabel 4: Pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada persepektif pelanggan pada tahun 2009

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mengetahui dan mengukur jumlah pelanggan yang dimiliki dan yang dapat dipertahankan	<i>Customer Retention</i>	1%	3	0,20	0,60
2	Mengukur kualitas produk dan citra produk di mata pelanggan	<i>Number Of Complain</i>	Tidak ada keluhan	3	0.20	0.60
3	Meningkatkan kualitas layanan tepat waktu pada konsumen untuk menanamkan kesan dan reputasi yang baik	<i>On Time Delivery</i>	On time delivery 100%	3	0.20	0.60
4	Memberikan pelayanan purna jual yang baik serta mengurangi kerugian akibat produk cacat	<i>Sales Return</i>	Tidak ada pengembalian	3	0.20	0.60
5	Meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan	<i>Number Of News Customrs</i>	25%	3	0.20	0.60
Jumlah						3.00

Sumber: data diolah

Hasil kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada tahun 2009 adalah baik dengan tolok ukur sdan telah memenuhi target.

Hasil kinerja perusahaan dalam perspektif ini pada tahun 2009 adalah baik karena perusahaan mengetahui peningkatan terhadap tolok ukur dan telah memenuhi target

C.Hasil pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal

Hasil pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm untuk perspektif Proses Bisnis Internal pada tahun 2008 dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5. Pengukuran Kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2008

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mengurangi keterlambatan pengiriman bahan baku dari pemasok yang menyebabkan tingginya biaya proses tidak mencapai target produksi dan menyebabkan keterlambatan pengiriman ke pelanggan	<i>Supplier Leadtime</i>	1 minggu	3	0.25	0.75
2	Mencapai pemakaian bahan baku yang lebih efisien	Rata-rata output per Material	0.18	2	0.75	1.50
Jumlah						2.25

Sumber: data diolah

Hasil pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm untuk perspektif Proses Bisnis Internal pada tahun 2008 cukup

baik meskipun hanya satu tolok ukur yang memenuhi target yang diinginkan yaitu *supplier leadtime*

Hasil pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm untuk perspektif Proses Bisnis Internal pada tahun 2009 dapat

dilihat pada tabel 6

Tabel 6: Pengukuran kinerja untuk perspektif Proses Bisnis Internal pada tahun 2009

No	Tujuan	Tolak Ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Mengurangi keterlambatan pengiriman bahan baku dari pemasok yang menyebabkan kan tingginya biaya proses tidak mencapai target produksi dan menyebabkan keterlambatan pengiriman ke pelanggan	<i>Supplier Leadtime</i>	1 minggu	3	0.25	0.75
2	Mencapai pemakaian bahan baku yang lebih efisien	Rata-rata output per Material	0.25	3	0.75	2.25
Jumlah						3.00

Sumber: data diolah

Hasil kinerja perusahaan dalam perspektif ini pada tahun 2009 adalah baik. Hasil kinerja perusahaan dalam perspektif ini pada tahun 2009 cukup baik karena tolok ukur yang memenuhi target hanya supplier leadtime pada tahun 2008,

sedangkan tolok ukur lain bisa memenuhi target dari perusahaan.

D. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Belajar dan Berkembang.

Hasil kinerja perusahaan dalam Perspektif Belajar dan Berkembang pada tahun 2008 dapat di lihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Belajar dan Berkembang tahun 2008

No	Tujuan	Tolak ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Meningkatkan loyalitas karyawan dan memperkecil tingkat perpindahan karyawan	<i>Employee Turnover</i>	23.3%	3	0.30	0.90
2	Mengetahui dan meningkatkan produktifitas karyawan	<i>Output per Employee hours</i>	106,6 kg/jam	3	0,40	1,20
3	Meningkatkan kestabilan tenaga kerja untuk mendukung kelancaran proses produksi	<i>Absenteeism</i>	13 hr/th	3	0,10	0,30
4	Menumbuhkan <i>sense of belonging</i> sehingga karyawan lebih giat dalam memajukan perusahaan	<i>Number of Suggestion</i>	<i>Number of Suggestion < 10</i> usulan pertahun	1	0,20	0,20
Jumlah						2,60

Sumber: data diolah

Hasil pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif ini pada tahun 2008 cukup baik karena ada beberapa tolok ukur yang memenuhi target walaupun ada

yang tidak memenuhi target.

Hasil kinerja perusahaan dalam perspektif ini pada tahun 2009 dapat dilihat pada Tabel 8

Tabel 8. Pengukuran kinerja CV. Bumi Ayu Farm dalam Perspektif Belajar dan Berkembang Tahun 2009

No	Tujuan	Tolak ukur	Nilai	Skor	Bobot	Hasil
1	Meningkatkan loyalitas karyawan dan memperkecil tingkat perpindahan karyawan	<i>Employee Turnover</i>	23.3%	3	0.30	0.90
2	Mengetahui dan meningkatkan produktifitas karyawan	<i>Output per Employee hours</i>	106,6 kg/jam	3	0,40	1,20
3	Meningkatkan kestabilan tenaga kerja untuk mendukung kelancaran proses produksi	<i>Absenteeism</i>	13 hr/th	3	0,10	0,30
4	Menumbuhkan <i>sense of belonging</i> sehingga karyawan lebih giat dalam memajukan perusahaan	<i>Number of Suggestion</i>	<i>Number of Suggestion < 10 usulan pertahun</i>	1	0,20	0,20
Jumlah						2,60

Sumber: data diolah

Hasil kinerja perusahaan pada perspektif ini dalam periode 2009 adalah cukup baik karena ada tolok ukur yang mengalami peningkatan sehingga memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, namun ada tolok ukur yang mengalami penurunan.

Hasil Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan dari aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta belajar dan berkembang pada tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini

Tabel 9: Kinerja CV. Bumi Ayu Farm Tahun 2008

No	Perspektif	Nilai	Bobot	Hasil
1	Keuangan	2,10	0,30	0,63
2	Pelanggan	3,00	0,30	0,9
3	Proses bisnis Internal	2,25	0,20	0,45
4	Belajar dan berkembang	2,60	0,20	0,25
Jumlah				2,50

Tabel 9 dapat dilihat secara keseluruhan dari aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta belajar dan berkembang bahwa kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada tahun 2008 adalah baik. Pada tahun 2008 kinerja perusahaan dari aspek finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan perkembangan adalah baik. Meskipun hasil pengukuran kinerja sudah baik, tetapi penting bagi perusahaan untuk

meningkatkan kinerja dari tolok ukur-tolok ukur yang ada dalam tiap perspektif tetapi belum memenuhi target dari perusahaan.

Hasil Kinerja Perusahaan Tahun 2009

Hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan dari aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta belajar dan berkembang pada tahun 2009 dapat dilihat pada Tabel 10, berikut ini

Tabel 10: Kinerja CV. Bumi Ayu Farm Tahun 2009

No	Perspektif	Nilai	Bobot	Hasil
1	Keuangan	2,10	0,30	0,63
2	Pelanggan	3,00	0,30	0,9
3	Proses bisnis Internal	2,25	0,20	0,45
4	Belajar dan berkembang	2,60	0,20	0,25
Jumlah				2,50

Tabel 10 dapat dilihat secara keseluruhan dari aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta belajar dan berkembang bahwa kinerja CV. Bumi Ayu Farm pada tahun 2009 adalah baik. Pada tahun 2009 kinerja perusahaan dari aspek finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan perkembangan adalah baik. Meskipun hasil pengukuran kinerja sudah baik, tetapi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari tolak ukur-tolak ukur yang ada dalam tiap perspektif tetapi belum memenuhi target dari perusahaan.

Dari hasil perhitungan didapatkan bahwa kinerja dari CV. Bumi Ayu Farm pada tahun 2008 adalah 2,5 dan pada tahun 2009 adalah 2,695

Perbandingan hasil Kinerja Perusahaan Tahun 2008 dan 2009

Perbandingan pengukuran kinerja antara pengukuran konvensional dan *Balanced Scorecard* di CV. Bumi Ayu Farm ternyata memberi hasil yang berbeda. Pada pengukuran dengan metoda *Balanced Scorecard* banyak aspek yang bisa diketahui dimana sebelumnya, tidak diketahui oleh perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan tidak hanya mengetahui kepentingan keuangannya saja (konvensional), tetapi juga bisa mengetahui kepentingan pelanggan dan karyawan juga, sehingga perusahaan mudah untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi nantinya, apalagi CV. Bumi Ayu Farm adalah perusahaan peternakan yang mempunyai karakteristik tertentu.

Hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan pada tahun 2008 dan tahun 2009 adalah bahwa pada tahun 2009, perusahaan mengalami kenaikan pada aspek keuangan dan proses bisnis internal, sedangkan pada aspek pelanggan dan aspek belajar dan berkembang adalah tetap.

Pada aspek keuangan peningkatan yang terjadi disebabkan oleh meningkatnya nilai ROE, ROA, TATO, ITO dan *Gross Profit Margin on Sales*. Sedangkan tolak

ukur yang tetap tetapi mengalami penurunan, sehingga belum mencapai target adalah *Sales Growth*.

Pada aspek pelanggan, perusahaan pada tahun 2008 dan tahun 2009 tidak mengalami perubahan. Hal ini dikarenakan nilai tolak ukur yang ada pada aspek ini semuanya memenuhi target yang diinginkan perusahaan.

Pada aspek proses bisnis internal perusahaan pada tahun 2008 dan tahun 2009 mengalami peningkatan sehingga hasil kerjanya stabil. Hal ini dikarenakan tolak ukur *Output per Material* yang pada tahun 2009 bisa memenuhi target yang diinginkan perusahaan.

Aspek belajar dan berkembang perusahaan 2008 adalah tetap. Hal ini dikarenakan tolak ukur-tolak ukur yang ada sudah memenuhi target perusahaan kecuali pada tolak ukur *Number of Suggestion* yang belum bisa memenuhi target pada 2009.

Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan

Usulan yang dapat diberikan kepada CV: Bumi Ayu Farm untuk perbaikan pada tahun berikutnya pada tiap perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Financial, Pada perspektif ini tolak ukur yang ada tidak terlalu berpengaruh karena kebanyakan telah memenuhi target perusahaan.

Pada tolak ukur *Sales Growth* yang mengalami penurunan nilai peningkatan, karenanya perusahaan meningkatkan kualitas pemasarannya serta meningkatkan kualitas produknya. Cara lain yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk memperbaiki hal tersebut adalah dengan pemberian tempo pembayaran yang lebih lama bagi pelanggan, meningkatkan promosi serta memperluas daerah pemasaran.

Pada tolak ukur *Gross Profit Margin on Sales*, pihak perusahaan berusaha meningkatkan laba bersih dengan lebih mengefisienkan bahan baku dan proses produksi yang ada sehingga biaya-biaya yang tidak perlu dikeluarkan dapat dihilangkan, sehingga mampu

meningkatkan keuntungan secara optimal.

2. Perspektif Pelanggan.

Untuk tolok ukur *Customer Retention*, pada tahun 2008 dan tahun 2009 mengalami peningkatan. Tetapi peningkatan tersebut seharusnya bisa ditambah lagi dengan nilai yang lebih besar pada tahun berikutnya. CV. Bumi Ayu Farm sendiri telah berhasil mempertahankan pelanggannya selama ini.

CV. Bumi Ayu Farm saat ini bisa dikatakan berhasil karena pada perspektif ini, tiap-tiap tolok ukur telah memenuhi target. Hal ini tentunya menggambarkan manajemen yang baik dimata pelanggannya sehingga akan meningkatkan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pada perspektif ini tolok ukur *Supplier Leadtime* selama 2 tahun ini sudah memenuhi target, hal ini dikarenakan supplier selalu tepat waktu mengingat perusahaan ini adalah perusahaan peternakan yang butch waktu yang tepat dan sesuai. Tolok ukur lain yang mengalami peningkatan adalah *Output per Material*, dimana pada tahun sebelumnya tolok ukur ini tidak mencapai target, sehingga perusahaan mencoba untuk mencari dan memperbaiki apa yang menjadi penyebabnya. Akhirnya pada tahun 2009 tolok ukur ini bisa memenuhi target. Perusahaan diharapkan bisa selalu mengontrol kegiatan produksi ini, sehingga masalah-masalah yang ada bisa segera di atasi.

Hal lain yang bisa diperoleh dari hal tersebut adalah dapat mengefisienkan biaya produksi sehingga mampu menekan pengeluaran perusahaan yang nantinya akan menambah pendapatan perusahaan. Selain itu perusahaan seharusnya bisa membuat material (pakan) sendiri untuk menekan biaya tetapi dengan komposisi yang sesuai.

4. Perspektif Belajar dan Berkembang.

Untuk tolok ukur ini perusahaan seharusnya menciptakan keadaan atau lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan lebih betah dan senang untuk tetap kerja, sehingga tidak menghambat

jalannya kegiatan produksi.

Pada tiap-hap tolok ukur dalam, perspektif ini semuanya telah memenuhi target kecuali tolok ukur *Number of Suggestion* yang sampai saat ini para karyawan tidak banyak memberikan komentarnya terhadap perusahaan. Mungkin hal ini menggambarkan bahwa selama ini mereka telah cukup puas dengan pekerjaan dan lingkungannya.

Untuk tolok ukur Absenteism, perusahaan berusaha menindak keras karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ada. Ketidakhadiran karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan di dalam peternakan. Oleh karena itu untuk karyawan yang melanggar ketentuan yang telah dibuat akan dikenai sanksi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hakekat dari *Balanced Scorecard* sebenarnya adalah keseimbangan antara keempat perspektif yang ada dalam pengukuran *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan berkembang, dimana keseimbangan itu diharapkan bisa menjadi tolok ukur perusahaan dalam menentukan kebijakan selanjutnya. Pada CV. Bumi Ayu Farm, keseimbangan yang berdasarkan *Balanced Scorecard* bisa dikatakan Baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja CV. Bumi Ayu Farm mengalami peningkatan dari nilai 2,5 meningkat menjadi 2,695. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* ternyata lebih baik daripada pengukuran dengan metode tradisional (finansial). Sehingga dapat di usulkan kepada CV. Bumi Ayu untuk menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* karena pengukuran ini sesuai dengan perusahaan peternakan yang mempunyai karakteristik tertentu

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Banker, Kaplan and young. 1995. *Management Accounting*. Prentice Hall. New jersey.
- Hansen R. Don dan Maryanne M. Mowen. 1997. *Management Accounting*. Edisi Empat. Cincinnati Ohio South Western Publishing Company. Ohio.
- Mulyadi. 1993. *Peranan Biaya Dalam Pengambilan Keputusan*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Nanus, Burt. 2002. *Visionary Leadership : Creating A Compelling Sense Of Direction For Your Organization*. Jossey Bass Inc. Publisher. California
- Balance Scorecard*. Universitas Surabaya. Surabaya.
- Soetjipto, A. 2000. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Rokok "Senantiasa" Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard*. Universitas Surabaya. Surabaya
- Sukesi. 2002. *Penerapan Balance Scorecard sebagai Metode Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Hotel Majapahit di Surabaya)*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur. Surabaya.

Richard, P. 2000. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dari PT. "XYZ" Dengan menggunakan Metode*