



RINGKASAN EKSEKUTIF

VERA USFIE HARAHAHAP. 2002. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Kerangka *Balanced Scorecard*. Studi Kasus pada Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (PT. X). Di bawah Bimbingan DJONI TANOPRUWITO dan E. GUMBIRA SA'ID.

Di tengah semakin tingginya tuntutan masyarakat akan kualitas kesehatan, bisnis air minum dalam kemasan (AMDK) dari tahun ke tahun semakin meningkat. Saat ini terdapat sekitar 300 perusahaan dengan lebih dari 300 merek yang beredar di seluruh Indonesia. Salah satu sebab banyaknya perusahaan dalam AMDK adalah rendahnya *entry barrier* dari industri tersebut (Kasali, 2000). PT. "X" adalah sebuah perusahaan air minum dalam kemasan yang didirikan pada 1987 yang memasarkan produknya dengan tiga merk dagang.

Untuk mengkaji perkembangan perusahaan, perlu dilakukan analisis terhadap kinerja perusahaan sehingga para manajer dapat membuat perencanaan-perencanaan jangka panjang untuk perkembangan usahanya. Dengan analisis kinerja yang baik, perkembangan suatu unit bisnis akan dapat diketahui. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tersebut, tidak hanya memfokuskan pada aspek finansial suatu unit bisnis, tetapi juga aspek-aspek lain yaitu non-finansial. Perpaduan antara kedua aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* (Kartu Skor Berimbang) merupakan sistem manajemen yang dapat dipergunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat menggunakan Kartu Skor Berimbang untuk senantiasa meneliti berbagai aspek (perspektif) dalam perusahaan, yang dikelompokkan dalam perspektif *Financial* (Keuangan), *Customer* (Pelanggan), *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning and Growth* (Belajar dan Berkembang).

Perumusan masalah difokuskan pada analisis kinerja perusahaan dengan kerangka *balanced scorecard*. Studi kasus dilaksanakan pada perusahaan AMDK, PT. "X" dengan memperhatikan bagaimana kinerja keuangan perusahaan selama ini, Apakah strategi pemasaran yang dilakukan selama ini telah tepat pada kebutuhan dan harapan pelanggan, Apakah proses internal perusahaan yang efisien dan produktif serta kerjasama yang sinergis telah dicapai, Sudah siapkah perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi proses belajar dan proses inovasi untuk perkembangan perusahaan yang berkesinambungan.

Tujuan dari penelitian dan penulisan tesis ini adalah untuk memberikan gambaran kepada manajemen mengenai kinerja perusahaan selama ini

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB-IPB



serta menuntun manajemen dalam melakukan tindakan-tindakan strategis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Data dan informasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dengan beberapa cara yakni observasi, studi literatur, dan wawancara. Sesuai dengan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi literatur yang berupa data kualitatif dan kuantitatif, kemudian data-data tersebut dianalisis. Analisis yang dilakukan bersifat deskriptif dalam bentuk studi kasus untuk memecahkan masalah yang ada dalam PT. "X", yang meliputi analisis kinerja keuangan serta analisis kinerja perusahaan berdasarkan kerangka *balanced scorecard*.

Dari visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak PT. "X", dijabarkan suatu tujuan dengan kerangka *balanced scorecard* yaitu untuk perspektif keuangan adalah pertumbuhan *financial return*, perspektif pelanggan yaitu meningkatkan pangsa pasar, perspektif proses bisnis internal yaitu perbaikan proses produksi yang dapat menurunkan biaya produksi dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

Secara umum, kondisi keuangan perusahaan kurang baik. Hal ini dapat diamati melalui perkembangan fundamental perusahaan selama tiga tahun terakhir. Ditinjau dari sisi penjualan misalnya, kinerja perusahaan kurang signifikan dalam meningkatkan penjualannya.

Walaupun perusahaan dapat menurunkan harga pokok penjualan (HPP) dengan melakukan efisiensi dalam menjalankan proses produksi, tetapi biaya operasionalnya meningkat. Lonjakan biaya operasi yang tajam ini terjadi pada tahun 2000. Kondisi ini kurang menguntungkan perusahaan. Meningkatnya biaya operasional mengakibatkan laba usaha perusahaan tersendat, tetapi dapat diatasi oleh perusahaan dengan melakukan efisiensi sehingga perusahaan pada tahun 2000 dapat mengumpulkan laba operasi sebesar Rp. 103.250 ribu. Dari sisi laba bersih, kinerja perusahaan kurang menggembirakan.

Tingkat likuiditas perusahaan masih sangat rawan. Rasio-rasio likuiditas pada tahun 2000 seluruhnya mengalami penurunan menunjukkan nilai yang tidak baik atau illikuid. Penurunan likuiditas tersebut seiring dengan membengkaknya kewajiban lancar perusahaan kepada bank dan para pemasok, sebagai akibat investasi yang dilakukan perusahaan.

Peningkatan piutang disebabkan karena kebijakan perusahaan yang memberikan kelonggaran pembayaran pada para pelanggannya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan karena semakin meningkatnya persaingan AMDK di Jakarta dan sekitarnya. Peningkatan perputaran persediaan dilakukan dengan mengatur manajemen persediaan, sehingga jumlah persediaan yang ada dapat ditahan sesuai dengan kebutuhannya (optimalisasi jumlah persediaan). Perputaran Hutang tersebut cukup kecil sehingga dapat mengurangi kepercayaan dari para pemasok mengenai pembayarannya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Rasio hutang perusahaan tidak baik atau semakin memburuk pada tahun 2000. Seluruh kegiatan usaha atau aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang.

Peningkatan *gross profit margin* disebabkan karena adanya peningkatan penjualan dan penurunan persentase harga pokok penjualan terhadap total penjualan. Fluktuasi laba yang tinggi di atas mengakibatkan margin laba perusahaan kurang baik. Ini tercermin dari *net profit margin* atau NPM perusahaan yang sangat kecil.

Analisis terhadap perputaran total aktiva menunjukkan bahwa peningkatan perputaran total aktiva pada tahun 1994 sampai tahun 1997 disebabkan oleh peningkatan penjualan yang cukup besar dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa total aktiva dapat dipergunakan secara efisien untuk meningkatkan total penjualan, sedangkan pada tahun 1998 sampai tahun 2000 terlihat bahwa peningkatan asset khususnya aktiva tetap yang dilakukan perusahaan tidak dapat mendongkrak total penjualan perusahaan, tetapi justru pada tahun 1998 penjualan mengalami penurunan. Pada tahun 1999 dan 2000, memang terlihat adanya peningkatan penjualan kembali tetapi peningkatan penjualan ini relatif kecil dibandingkan dengan peningkatan total asset yang ada sehingga nilai perputaran total aktiva semakin menurun.

Dari hasil perhitungan nilai ROI dan ROE, diketahui bahwa investasi yang dilakukan oleh perusahaan sejak awal didirikan sampai dengan tahun 2000 belum memberikan keuntungan yang diharapkan. Sejak awal didirikan perusahaan terus mengalami kerugian, dan baru mulai menunjukkan keuntungan pada tahun 1998 dan tahun 2000. Pemegang saham belum menikmati keuntungan dari investasi yang dilakukannya pada PT. "X", karena sampai dengan tahun 1999 PT. "X" terus mengalami kerugian.

Berdasarkan analisis laporan keuangan yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa PT. "X" berada pada daur hidup bisnis *growth*. Dengan melihat pada daur hidup bisnis perusahaan pada tingkat pertumbuhan (*growth*) dan tujuan perspektif keuangan berdasarkan penjabaran visi yang dilakukan yaitu pertumbuhan *financial return*, maka ditetapkan tolok ukur kinerja yang sesuai dengan tujuan dan tingkat pertumbuhan perusahaan tersebut, yaitu *total asset*, *revenue per total asset*, *profit per total asset*, *profit margin*, serta *rate in revenues per sales*.

Dari hasil pembahasan perspektif keuangan terlihat bahwa perusahaan beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanamkan untuk masa depan perusahaan memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari operasi yang dilakukan oleh perusahaan. Rendahnya hasil operasi ini disebabkan oleh produk dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan yang diambil pada fase pertumbuhan ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen.

Berdasarkan visi dan tujuan perusahaan tersebut, maka strategi yang digambarkan untuk mencapai visi dan tujuan tersebut adalah membangun dan bertumbuh (*Build and Growth*) melalui pengembangan pasar. Tolok

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



ukur yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah jumlah pelanggan, pangsa pasar, penjualan tahunan per pelanggan, jumlah pelanggan yang hilang. *Customer value mindset* dapat digunakan untuk mengukur kinerja yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan respon terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis.

Proses bisnis adalah seluruh proses pelayanan dan proses yang mendukung proses produksi. Proses bisnis terdiri dari grup tugas yang berhubungan secara logis dan menggunakan sumberdaya organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu perusahaan yang ingin mempunyai keunggulan bersaing akan selalu memperbaiki proses bisnisnya secara berkelanjutan (*business process improvement*).

Esensi dari perspektif proses bisnis internal adalah penyesuaian proses-proses yang telah dijalankan oleh perusahaan agar perusahaan dapat menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan secara efisien dan efektif. Proses bisnis internal berawal dari saat kebutuhan pelanggan diidentifikasi dan berakhir pada saat kebutuhan itu telah dipenuhi, serta mencakup proses-proses inovasi, operasi dan pelayanan purna-jual. Pemenuhan kebutuhan pelanggan tersebut meliputi unsur harga, kualitas, waktu penyerahan (yang cepat), fungsi dari produk atau jasa, keragaman pilihan, kenyamanan, keramahan dalam pelayanan, keamanan dan kesehatan, serta kemudahan.

Untuk menentukan tolok ukur kinerja pada perspektif proses bisnis internal berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu perbaikan proses produksi yang dapat menurunkan biaya produksi terlebih dahulu diidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan yang terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dari hasil identifikasi tersebut, tolok ukur kinerja perusahaan yang tepat dengan tujuan organisasi ini adalah menghitung jumlah inovasi yang dilakukan perusahaan setiap tahunnya, memperhatikan trend biaya per unit produk, persentase produk yang rusak, dan persentase biaya penjualan atau biaya pemasaran. Dengan memperhatikan tolok ukur kinerja ini, diharapkan perusahaan dapat melakukan pengawasan terhadap biaya-biaya tersebut.

Perbaikan dan efisiensi yang dilakukan perusahaan hendaknya memperhatikan kebutuhan pelanggan (*customer requirement*) serta kemampuan perusahaan dalam merespon tuntutan pelanggan. Perusahaan yang ingin mengetahui kebutuhan pelanggan dicapai melalui proses penilaian (*measurement*) kepuasan pelanggan. Hasil proses penilaian yang menunjukkan kekurangan kepuasan pelanggan bisa dijadikan informasi tuntutan kebutuhan pelanggan. Penilaian kinerja perusahaan (*measurement*) merupakan umpan balik informasi yang mencerminkan untuk memperbaiki proses bisnis, sehingga kepuasan pelanggan menjadi diperhatikan.

Dalam hal penciptaan proses-proses baru yang terkait dengan pelanggan, perusahaan sangat dianjurkan untuk melakukan kontak, bahkan kerjasama dengan para pelanggan. Seringkali masukan dari para pelanggan ini akan merupakan bahan yang sangat berguna bagi



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



perusahaan untuk lebih meningkatkan *value proposition* yang memang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Perusahaan perlu terus meningkatkan produktivitas serta efisiensi semua proses yang dilakukannya. Disamping itu perusahaan juga perlu menjaga fleksibilitas dari proses-proses tersebut agar tidak terdapat hambatan untuk permintaan pelanggan yang berubah-ubah.

Selain itu perusahaan perlu bersikap tanggap atas segala bentuk keluhan pelanggan. Proses internal di dalam perusahaan hendaknya diarahkan untuk tujuan ini dengan sebaik-baiknya. Keluhan pelanggan merupakan umpan-balik yang berguna bagi perusahaan untuk melakukan pembenahan ke dalam. Bahkan keluhan ini dapat digunakan sebagai modus untuk mengetahui keinginan konsumen.

Dari hasil wawancara dengan para pekerja dan data perusahaan mengenai personalia, diketahui bahwa tingkat perputaran karyawan di perusahaan ini sangat kecil. Untuk peningkatan kualitas personel, perusahaan berusaha untuk mengirimkan manajemen menengahnya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seminar yang mendukung jalannya usaha. Untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawannya, perusahaan menyediakan sarana berupa tempat tinggal untuk para buruh yang terletak di lingkungan pabrik dan kantor.

Tujuan perusahaan dalam perspektif bertumbuh dan berkembang adalah sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, untuk mencapai tujuan ini perusahaan memberikan peluang sebesar-besarnya kepada para karyawan untuk melakukan pengembangan diri. Tolak ukur keberhasilan atas strategi ditetapkan sebagai berikut tingkat retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Kinerja keuangan perusahaan selama ini menunjukkan kondisi keuangan perusahaan tidak baik. PT. "X" masih berada pada fase pertumbuhan dalam daur hidup bisnisnya.

Strategi pemasaran yang dilakukan selama ini belum tepat pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Perusahaan telah mengusahakan untuk memperbaiki proses internal yang efisien dan produktif tetapi kerjasama yang sinergis belum dicapai. Perusahaan telah mempersiapkan masa depan perusahaan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi proses belajar dan proses inovasi bagi perkembangan perusahaan yang berkesinambungan, tetapi hanya terbatas pada tingkat manajemen. Dalam meningkatkan kinerja perusahaan perbaiki dan efisiensi yang dilakukan perusahaan hendaknya memperhatikan kebutuhan pelanggan (*customer requirement*) serta kemampuan perusahaan dalam merespon tuntutan pelanggan.

Kata Kunci : Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), PT. "X", Manajemen Keuangan, Analisa Laporan Keuangan, Kinerja Perusahaan. *Balanced Scorecard*, Visi dan Misi Perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.