

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT. ANEKA DHARMA PERSADA DAN PT. ARENA REKA BUANA)

Ardyan Reza Himawan¹⁾, Widi Hartono²⁾, Sugiyarto,³⁾

¹⁾ Mahasiswa Fakultas Teknik, Jurusan teknik Sipil, Universitas Sebelas Maret

^{2),3)} Pengajar Fakultas Teknik, Jurusan teknik Sipil, Universitas Sebelas Maret

Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta 57126; Telp. 0271-634524. Email: ardyanreza024@gmail.com

Abstract

In an effort to improve organizational performance, performance appraisal system which describing the condition of accurate performance of the company is needed. Balanced Scorecard is one of alternative performance measurement that aimed to combine financial and non-financial performance measurement. The study was conducted by taking the data during 3 years of work, starting from 2011 - 2013, the data was collected using primary data and secondary data. The primary data was obtained from questionnaires using simple random sampling technique, the number of respondents from each company was 30 respondents. The secondary data was obtained from the annual report of PT Aneka Dharma Persada and PT Buana Arena Reka per december 2011, 2012, and 2013. Financial performance measurement can be seen from the achievement of revenue, gross profit and net income, changes in costs, and total assets, seen from the customer's perspective customer acquisition, customer retention, and customer satisfaction, internal business process perspective using a number of complaints, supporting infrastructure work. As for the learning and growth perspective, the views comes from worker retention and productivity levels of workers. The concluded from the research that the Dharma Persada PT Aneka perform "enough" both with financial performance measurement with score 0,40 and the application of the Balanced Scorecard concept with score 0,50. Meanwhile, PT Buana Arena Reka has the performance "enough" with financial performance measurement with score 0,20, and the measurement results "enough" with Balanced Scorecard with score 0,41. Balanced Scorecard is more suitable to be applied to PT Dharma Persada and PT Aneka Reka Buana Arena as the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive description than the financial systems which are still used today. At last, this system makes the scoring easier for companies in the efforts to improve the performance of the company for the future.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard.

Abstrak

Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, diperlukan sistem penilaian kinerja yang menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang akurat. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alternatif pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Penelitian dilakukan dengan mengolah data sekunder dari laporan keuangan yaitu dari laporan tahun 2011, 2012 dan 2013, Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner menggunakan teknik *simple random sampling*, dengan jumlah responden masing - masing perusahaan 30 responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana per desember periode 2011, 2012, dan 2013. Pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat dari pencapaian pendapatan, laba bersih maupun laba kotor, perubahan biaya, dan total aset yang dimiliki, perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, perspektif proses Bisnis Internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, sarana prasarana penunjang kerja. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi pekerja dan tingkat produktivitas pekerja. Hasil penelitian disimpulkan bahwa PT. Aneka Dharma Persada memiliki kinerja "cukup" dengan pengukuran kinerja secara finansial dengan skor 0,4 dan dengan penerapan konsep *Balanced Scorecard* dengan perolehan skor 0,5. Sedangkan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "cukup" dengan skor 0,2 dari pengukuran kinerja secara finansial, dan hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* memiliki kinerja "cukup" dengan skor 0,41. *Balanced Scorecard* lebih cocok untuk diterapkan pada PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem finansial yang masih digunakan sampai saat ini. Sehingga lebih memudahkan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Organisasi swasta maupun organisasi pemerintah sebagai institusi publik dewasa ini ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* yang mengharuskan untuk bertindak profesional dalam melayani kepentingan masyarakat. Untuk bersaing dengan organisasi lain, setiap organisasi memiliki cara tersendiri untuk mengambil hati dan kepercayaan dari masyarakat. Kepuasan pelayanan tergantung dari kinerja dari pelaku atau penyedia jasa itu sendiri. Semakin efektif dan semakin tinggi kinerja sebuah organisasi, maka semakin bagus pula organisasi itu. Secara umum untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan dilihat dari aspek keuangan. Sedangkan pada dasarnya aspek keuangan belum bisa dijadikan tolak ukur secara keseluruhan, namun dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* dimungkinkan suatu perusahaan dapat mengukur kinerja secara keseluruhan, karena dalam konsep *Balanced Scorecard* mencakup 4 aspek, antara lain : aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana merupakan perusa-

haan yang besar di Yogyakarta. Ke dua perusahaan ini bergerak di bidang konstruksi jalan. Ke dua perusahaan ini berkembang pada 3 tahun terakhir. Perusahaan ini bersifat *go public* sehingga dapat memperoleh data perusahaan dengan lebih mudah dan dalam jangka waktu yang singkat.

LANDASAN TEORI

Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen finansial ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, kelebihan sistem pengukuran aspek keuangan adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek. Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan. Hal tersebut mendorong Kaplan dan Norton untuk membuat sebuah sistem sebagai pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah cara pandang baru bagaimana suatu organisasi akan dapat lebih baik lagi dikelola. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non-keuangan. Karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non-keuangan, sehingga aspek non-keuangan seharusnya mendapatkan perhatian yang serius. Perusahaan harus fokus memperhatikan pada kinerja non-keuangan, karena dari situlah produktivitas dari perusahaan berasal, kemudian akan diikuti peningkatan aspek keuangan. Dasar penilaian yang dipakai diambil dari sumber Kaplan dan Norton mengenai *Balanced Scorecard* dengan dasar nilai sebagai berikut : Menentukan *range* kinerja “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya kurang dari 50% (skor -1 sampai 0). Kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan 0,6, dengan *range* skor 0,6 s/d 1. Sisanya adalah daerah “cukup”, yaitu antara 0,01 s/d 0,59

Tahapan Penelitian

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode pengumpulan data yaitu kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Penyebaran kuisioner dilakukan terhadap 60 responden yang berasal dari PT Aneka Dharma Persada dan PT Arena Reka Buana. Dengan masing – masing 30 responden untuk tiap perusahaan. Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana yaitu kepada manajer keuangan, manajer personalia / HRD, *Senior merchandiser*, *warehouse manager* dan *sales manager*. Data yang diperleh dari proses wawancara adalah mengenai profil perusahaan, dan penilaian kinerja yang digunakan perusahaan. Dokumentasi merupakan pengumpulan data berupa laporan keuangan PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana untuk periode tahun 2011, 2012, dan 2013 serta memperoleh data penjualan dan ranking perusahaan, data pembelian produk perusahaan, dan data laporan pekerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ada 5 rasio pengukuran kinerja yang dipakai, yaitu *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *ROI*, *Total Asset Turnover* dan *Working Capital Turnover*.

Tabel 1 Perubahan *Gross Profit Margin* PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	40.251.789.883,00	49.562.210.919,00	82.452.334.874,00
harga pokok produksi	28.184.500.234,00	34.336.016.610,00	46.337.200.178,00
Ratio	29,98%	30,72%	43,80%
Perubahan	0%	0,74%	13,08%

Tabel 2 Perubahan *Gross Profit Margin* PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	10.799.132.570,00	50.538.104.707,00	38.801.251.850,00
harga pokok produksi	7.657.212.713,00	37.903.578.527,00	23.391.532.273,00
Ratio	29,09%	25,00%	39,71%

Perubahan	0 %	-4,09%	14,71%
-----------	-----	--------	--------

Gross profit margin PT. Aneka Dharma Persada mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga berdasarkan rasio *Gross profit margin* PT. Aneka Dharma Persada memiliki kinerja "Baik", sedangkan PT. Arena Reka Buana pada tahun 2012 sempat mengalami sedikit penurunan, sehingga disimpulkan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "Baik"

Tabel 3 Perubahan *Sales Margin* PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	4.055.470.511,00	9.896.848.497,00	8.551.445.064,00
Penjualan	40.251.789.883,00	49.562.210.919,00	82.452.334.874,00
Sales Margin	10,08%	19,97%	10,37%
Perubahan	0%	9,89%	-9,60%

Tabel 4 Perubahan *Sales Margin* PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.255.828.142,00	9.159.040.069,00	4.257.943.822,00
Penjualan	10.799.132.570,00	50.538.104.707,00	38.801.251.850,00
Sales Margin	11,63%	18,12%	10,97%
Perubahan	0%	6,49%	-7,15%

Berdasarkan rasio *Net profit margin* PT. Aneka Dharma Persada memiliki kinerja "Cukup", karena pada tahun 2013 mengalami penurunan. sedangkan PT. Arena Reka Buana pada tahun 2013 mengalami penurunan yang cukup besar, dan nilainya lebih rendah dari tahun 2011, disimpulkan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "Kurang"

Tabel 5 ROI pada PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	4.055.470.511,00	9.896.848.497,00	8.551.445.064,00
Total Aktiva	19.277.426.821,00	29.174.275.318,00	37.725.720.382,00
% ROI	21,04%	33,92%	22,67%
Perubahan	0%	12,89%	-11,26%

Tabel 6 ROI pada PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.255.828.142,00	9.159.040.069,00	4.257.943.822,00
Total Aktiva	12.464.541.024,00	21.623.581.093,00	25.881.524.915,00
% ROI	10,08%	42,36%	16,45%
Perubahan	0%	32,28%	-25,91%

ROI PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana pada tahun 2013 mengalami penurunan, sehingga berdasarkan rasio ROI kedua perusahaan tersebut memiliki kinerja "Cukup"

Tabel 7 Perubahan *Total Asset Turnover* pada PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	40,251,789,883.00	49,562,210,919.00	82,452,334,874.00
Total Aktiva	19,277,426,821.00	29,174,275,318.00	37,725,720,382.00
Total <i>Asset Turnover</i>	2.09	1.70	2.19
Perubahan	0%	-0,39%	0,49%

Tabel 8 Perubahan *Total Asset Turnover* pada PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	10.799.132.570,00	50.538.104.707,00	38.801.251.850,00
Total Aktiva	12.464.541.024,00	21.623.581.093,00	25.881.524.915,00
Total <i>Asset Turnover</i>	0.87%	2.34%	1.50%
Perubahan	0%	1,47%	-0,84%

PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana memiliki *total asset turnover* yang cukup stabil, dan memiliki total aktiva yang selalu meningkat setiap tahunnya, disimpulkan bahwa berdasarkan rasio *total asset turnover* ke-dua perusahaan tersebut memiliki kinerja "Baik"

Tabel 9. Perubahan *Working Capital Turnover* pada PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	40.251.789.883,00	49.562.210.919,00	82.452.334.874,00
Aktiva Lancar	8.151.930.821,00	11.730.192.143,00	23.060.411.082,00
hutang lancar	3.604.739.987,00	399.606.168,00	0,00
WCT	8,85	4,37	3,58
Perubahan	0%	-4,48%	-0,79%

Tabel 10 Perubahan *Working Capital Turnover* pada PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Penjualan	10.799.132.570,00	50.538.104.707,00	38.801.251.850,00
Aktiva Lancar	4.572.917.324,00	6.882.924.933,00	13.022.276.720,00
hutang lancar	0,00	0,00	0,00
WCT	2,36 kali	7,34 kali	2,98 kali
Perubahan	0%	4,98%	-4,36%

PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana memiliki rasio *Working Capital Turnover* yang kurang stabil, disimpulkan bahwa kedua perusahaan tersebut memiliki kinerja "Cukup"

Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Pada perspektif Pelanggan ada 3 ukuran kinerja yang dipakai, yaitu akuisisi pelanggan, Retensi pelanggan, dan Kepuasan pelanggan.

Tabel 11 Akuisisi pelanggan

	Jumlah pelanggan baru	
	PT Aneka Dharma Persada	PT Arena Reka Buana
Tahun 2011	2	1
Tahun 2012	3	3
Tahun 2013	4	2

PT Aneka Dharma Persada mengalami peningkatan jumlah pelanggan baru setiap tahunnya, disimpulkan bahwa akuisisi pelanggan PT Aneka Dharma Persada "Baik", sedangkan pada PT. Arena Reka Buana jumlah pelanggan baru pada tahun 2013 hanya mendapatkan 2 pelanggan baru, disimpulkan bahwa PT Arena Reka Buana memiliki akuisisi pelanggan "cukup".

Tabel 12 Retensi pelanggan

	Jumlah pelanggan lama	
	PT Aneka Dharma Persada	PT Arena Reka Buana
Tahun 2011	8	7
Tahun 2012	9	8
Tahun 2013	8	8

PT Aneka Dharma Persada tahun 2013 mengalami penurunan jumlah pelanggan lama dari 9 pelanggan menjadi 8 pelanggan, disimpulkan bahwa Retensi pelanggan PT Aneka Dharma Persada "Cukup", sedangkan pada PT. Arena Reka Buana memiliki jumlah pelanggan lama yang cukup stabil, disimpulkan bahwa PT Arena Reka Buana memiliki akuisisi pelanggan "Baik".

Untuk Kepuasan Pelanggan peneliti melakukan wawancara langsung terhadap proyek yang pernah dikerjakan oleh masing - masing perusahaan, PT. Aneka Dharma Persada dengan proyek pelebaran jalan pada ruas Karangwuni – Congot Jalan Daendels di wilayah kulonprogo sepanjang \pm 5 km. pada proses pengerjaannya tidak ada hambatan yang cukup serius, distribusi material tidak ada hambatan. Dan pengerjaannya selesai tepat waktu. maka dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan pelanggan PT Aneka Dharma Persada "baik".

Sedangkan PT. Arena Reka Buana dengan proyek perbaikan jalan di Dk. Plambongan triwidadi pajangan, ban-tul. Pada waktu siang hari volume kendaraan yang lewat cukup padat, sehingga pengerjaan proyek ini dilakukan padamalam hari. Pada proses pengerjaannya sesuai target waktu yang ditentukan, distribusi materialnya tidak ada hambatan. maka dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan pelanggan PT Arena Reka Buana "baik".

Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini peneliti mengukur kinerja dengan menganalisis hasil jawaban dari kuisioner responden

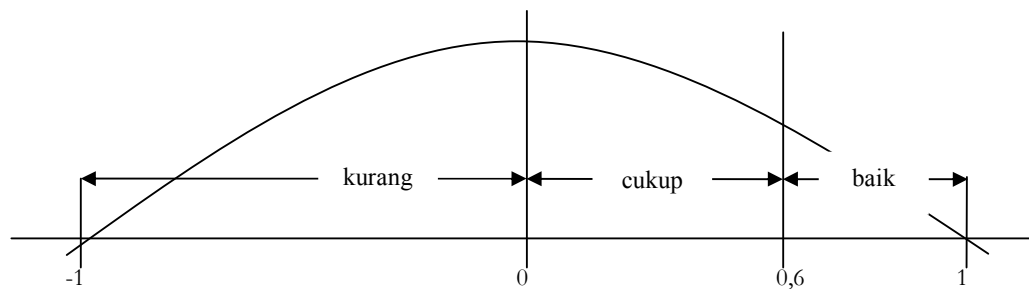
Tabel 15 Proses Bisnis Internal PT Aneka Dharma Persada

No	Pertanyaan	skor rata-rata (Mean)
Q13	Evaluasi mengenai kepuasan pelanggan dilakukan oleh pihak perusahaan	0,53
Q16	Inovasi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan	0,53
Q20	Pengalaman kerja Pekerja di bidang konstruksi	0,6
Q21	Kebijakan-kebijakan yang dibuat perusahaan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai	0,7
Q22	Teknologi yang digunakan perusahaan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja	0,4
Q23	Pelatihan Pekerja yang menunjang kinerja perusahaan	0,4

Tabel 16 Proses Bisnis Internal PT Arena Reka Buana

No	Pertanyaan	skor rata-rata (Mean)
Q13	Evaluasi mengenai kepuasan pelanggan dilakukan oleh pihak perusahaan	0,53
Q16	Inovasi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan	0,53
Q20	Pengalaman kerja Pekerja di bidang konstruksi	0,47
Q21	Kebijakan-kebijakan yang dibuat perusahaan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai	0,53
Q22	Teknologi yang digunakan perusahaan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja	0,67
Q23	Pelatihan Pekerja yang menunjang kinerja perusahaan	0,53

Disimpulkan bahwa skor rata - rata tentang tingkat kepuasan pelanggan PT Aneka Dharma Persada adalah 0,4-0,53, dan skor rata-rata PT. Arena Reka Buana sebesar 0,47-0,67 dengan meninjau pada gambar 1 kurva *range* skor, maka dapat disimpulkan bahwa kedua perusahaan tersebut memiliki kinerja "cukup".



Gambar 1 Kurva *Range* Skor

Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini digunakan 2 ukuran kinerja, yaitu retensi pekerja / perputaran pekerja dan produktifitas pekerja.

Tabel 17 Perputaran Pekerja pada PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Jumlah Pekerja yang keluar	8	0	2
Jumlah Pekerja pada tahun berjalan	243	250	248
% perputaran Pekerja	3,29%	0	0,81%
Rata-rata		1,37%	

Tabel 18 Perputaran Pekerja pada PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Jumlah Pekerja yang keluar	6	4	1
Jumlah Pekerja pada tahun berjalan	232	228	230
% perputaran Pekerja	2,59%	1,75%	0,43%
Rata-rata		1,59%	

Semakin tinggi nilai perputaran pekerja maka semakin buruk kualitasnya. PT. Aneka Dharma Persada memiliki perputaran pekerja "cukup", sedangkan PT. Arena Reka Buana memiliki perputaran pekerja "baik" hal ini dapat dilihat dari penurunan % perputaran setiap tahunnya.

Tabel 19 Produktifitas Pekerja PT Aneka Dharma Persada

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	4.055.470.511,00	9.896.848.497,00	8.551.445.064,00
Jumlah Pekerja	243	250	248
Produktifitas pekerja	16.689.179,06	39.587.393,99	34.481.633,32
Rata-rata		30.252.735,46	

Tabel 20 Produktifitas Pekerja PT Arena Reka Buana

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.255.828.142,00	9.159.040.069,00	4.257.943.822,00
Jumlah Pekerja	232	228	230
Produktifitas pekerja	5.413.052,34	40.171.228,37	18.512.799,23
Rata-rata		21.365.693,31	

PT. Aneka Dharma Persada memiliki produktifitas pekerja "baik" walaupun mengalami penurunan pada tahun 2013 namun besarnya masih lebih besar dari pada rata-rata produktifitas selama 3 tahun. Sedangkan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "cukup". Karena besarnya produktifitas pada tahun 2013 lebih kecil dari rata-rata.

Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan.

Perspektif	PT. Aneka Dharma Persada		PT. Arena Reka Buana	
	Kriteria	Skor	Kriteria	skor
Perspektif keuangan				
<i>Gross Profit Margin</i>	Baik	1	Baik	1
<i>Net Profit Margin</i>	Cukup	0	Kurang	-1
<i>ROI(Rate of Return on Investment)</i>	Cukup	0	Cukup	0
<i>Total Asset Turnover</i>	Baik	1	Baik	1
<i>Working Capital Turnover</i>	Cukup	0	Cukup	0
Perspektif Pelanggan				
Akuisisi pelanggan	Baik	1	Cukup	0
Retensi Pelanggan	Cukup	0	Baik	1
Kepuasan Pelanggan	Baik	1	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal				
Proses Bisnis Internal		0,49		0,52
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
Retensi Pekerja	Cukup	0	Baik	1
Produktifitas pekerja	Baik	1	Cukup	0
Total skor		5,49		4,52

Total bobot skor PT. Aneka Dharma Persada adalah 5,49 skor dan PT. Arena Reka Buana adalah 4,52 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $5,49/11 = 0,50$ untuk PT. Aneka Dharma Persada dan rata-rata skor $4,52/11 = 0,41$ untuk PT. Arena Reka Buana dengan penerapan konsep *Balanced Scorecard* PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja dengan perolehan skor 0,50 dan 0,41 (masuk dalam range 0 - 0,6 "cukup")

SIMPULAN

Dari hasil penelitian serta analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja perusahaan secara finansial dapat disimpulkan bahwa PT. Aneka Dharma Persada dengan kinerja "cukup" dengan perolehan skor 0.40 dan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "cukup" dengan perolehan skor 0.20.
2. Kinerja perusahaan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana memiliki kinerja "cukup" dengan skor 0.50 untuk PT. Aneka Dharma Persada dan 0.41 untuk PT. Arena Reka Buana.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kepada Widi Hartono, ST, MT dan Ir. Sugiyarto, MT yang telah membimbing, memberi arahan dan masukan dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Amin Tunggal Widjaja, 2003, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Atkinson, A.A., R.D. Banker., R.S. Kaplan dan Y.S. Mark, (2001), *Management Control System*, 3 Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dhany, Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany, 2011. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. Skripsi S-1, Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "*Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik.*" *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46.
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis", *EKOBIS*, Vol 4, No.1. Laela, Fatma. 1998. "*Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen .*" *Jurnal Teknologi Bisnis*, vol.2 No.1,
- Lasdi, L. 2002. "Balanced scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan bisnis Global." *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 2.
- Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yolanda, 2011. "*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*". *Jurnal Ilmiah*, No 5, mei-agustus.
- Meirdania Zudia. 2010. "Analisa Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng". Skripsi S-1, Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.