

**DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PT
MIWON INDONESIA**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

AULIA INDAH AVELINA

NIM : 2008310507

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2012


PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Aulia Indah Avelina
Tempat, Tanggal Lahir : Bojonegoro, 19 Juli 1990
N.I.M : 2008310507
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan
Judul : Desain Sistem Manajemen *Balanced Scorecard* untuk PT. Miwon
Indonesia

Disetujui dan diterima baik oleh :

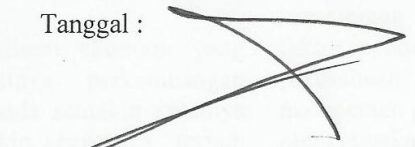
Dosen Pembimbing,

Tanggal :


(Dr. Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si.)

Ketua Program Studi S1Akuntansi,

Tanggal :


(Supriyati, SE., M.Si., Ak.)

DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PT MIWON INDONESIA

Aulia Indah Avelina

STIE Perbanas Surabaya

Email: 2008310507@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

In Order to sustain and develop aggressively in long term, company needs to translate its vision, mission and strategy into action plans balanced Scorecard strategy map. This research aims to design a strategy map and performance measurement for PT Miwon Indonesia. Designing strategy map of PT Miwon Indonesia requires understanding of key strategic themes in four general perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.

There are several results of this research: (1) Strategic objective of financial perspective, which is the increasing profit, can be reached through the reduction of cost, the increasing of income, and to keep using indicators of evaluation. (2) Strategic objective of customer perspective, which is the increasing of product quality, services, and maintaining a good company image, (3) Strategic objectives of internal business process is increasing of raw material quality, increasing of product result, and developing marketing system, (4) Strategic objective of learning and growth perspective, which is a maximum human capital, can be reached through the development of human resource management, to create an ideal human resource management composition, and develop effective system information to maximize information capital.

The determination of performance measurement in PT Miwon Indonesia is based on strategy map of each perspective. Strategic objectives of four perspectives which are also interconnected, comprehensive and balance. In fact, the design of Balanced Scorecard management system helps PT Miwon Indonesia in implementing corporate strategy effectively to gain sustainable success in the future.

Key words: *Balanced Scorecard, Strategy Map, Performance Measurement, Targets, Initiative Strategic.*

PENDAHULUAN

Pada Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif,

manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Peneliti ingin mendesain sistem manajemen pada PT. Miwon Indonesia dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena persaingan diantara perusahaan yang bergerak dibidang industri MSG ini sangatlah pesat.

Dengan luasnya cakupan usaha di PT. Miwon Indonesia ini maka visi, misi, dan strategi perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam sistem manajemen *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Peneliti ingin mendesain sistem manajemen pada PT. Miwon Indonesia dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena persaingan diantara perusahaan yang bergerak dibidang industri MSG ini sangatlah pesat. Dengan luasnya cakupan usaha di PT. Miwon Indonesia ini maka visi, misi, dan strategi perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam sistem manajemen *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Perusahaan harus dapat menghasilkan produk yang berkualitas, harga jual yang bersaing, dan responsif terhadap konsumen. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan tersebut, yaitu manusia, mesin, modal, material dan teknologi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendesain *strategy map* PT. Miwon Indonesia dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai. Mendesain tolok ukur kinerja PT. Miwon Indonesia dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*. Sesuai dengan pokok pembahasan pada penelitian ini, maka manfaat dari penelitian ini bagi perusahaan yaitu untuk mendapatkan masukan tentang pemetaan strategi di masa yang akan datang.

RERANGKA TEORITIS

Visi dan Misi

Visi yang sangat jelas sangat membantu dalam menjabarkan ke dalam tujuan organisasi dan dalam pemilikan sasaran

strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut. Pernyataan misi suatu organisasi menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Di dalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan pasar yang di layani dan teknologi yang di gunakan untuk memenuhi kebutuhan customer dalam pasar tersebut.

Tujuan dan Strategi Perusahaan

Organisasi membutuhkan tujuan dalam bentuk pernyataan atau rumusan yang menunjukkan kegunaan atau alasan keberadaan organisasi tersebut, pernyataan yang berfungsi untuk mengkoordinasi, menuntun, memberikan arah bagi para anggota organisasi. Tanpa tujuan yang luas, stabil, dan langgeng manajer dan karyawan tidak memiliki kepastian dan tidak tahu apa yang harus dilakukan. Untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, organisasi mengembangkan strategi-strategi guna menunjukkan jalan yang dikehendaki manajemen dalam mencapai tujuan. Strategi mencakup pedoman-pedoman tindakan umum, seperti menganggap bahwa pelanggan selalu benar, serta program dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, seperti menghasilkan produk tertentu (Anthony et al., 1992: 101).

Desain Balanced Scorecard

Dalam penyusunan desain *Balanced Scorecard* dikenal tujuh langkah pembuatan *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh berquist (2000). Berikut merupakan gambar desain *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 7 langkah:

Gambar 1
Tujuh langkah pembuatan *Balanced Scorecard*

Step 1	Identify Vision	Define vision for company/entity
Step 2	Identify Strategies	Which strategies shall we follow? Which areas shall we focus?
Step 3	Identify CSF and perspektif	What do we go to be good at each perspective?
Step 4	Identify Measures	What should we measure in each perspective?
Step 5	Evaluate	How do we evaluate our scorecard?
Step 6	Create Action Plan	What actions should be initiated to reach our targets?
Step 7	Follow Up and Manage	How do we follow up, update and maintain our scorecard?

Sumber: Paul Berquist, 2000. Dialog software: *Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*.<http://www.dialogsoftware.com>

Langkah kesatu sampai keempat adalah kategori penyusunan desain, sedangkan langkah ke lima sampai ketujuh adalah kategori pelaksanaan evaluasi.

Strategi Map

Salah satu identifikasi strategi dengan memetakan pola-pola ke dalam kerangka kerja, di kembangkan oleh Kaplan dan Norton yang disebut *strategy map*, *strategy map* dalam kerangka *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana strategi dapat menghubungkan intangible asset dan proses penciptaan nilai serta mendiskripsikan proses transformasi intangible asset menjadi keluaran pelanggan dan keuangan yang tangible.

Customer perspective mendefinisikan proposisi nilai untuk pelanggan yang ditargetkan, internal

process perspective mengidentifikasi *critical few processes* yang diharapkan memiliki dampak besar pada strategi, sedangkan *learning and growth perspective* mengidentifikasi intangible asset yang paling penting untuk strategi. Tujuan dalam keempat perspektif terkait dengan *cause and effect relationship*. Pembangunan *strategy map* dimulai dengan perspektif pelanggan, internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor, dan (2) berimbang

(Mulyadi), 2001:2). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*” Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Perspektif Balanced Scorecard Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Harvest adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan

meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*

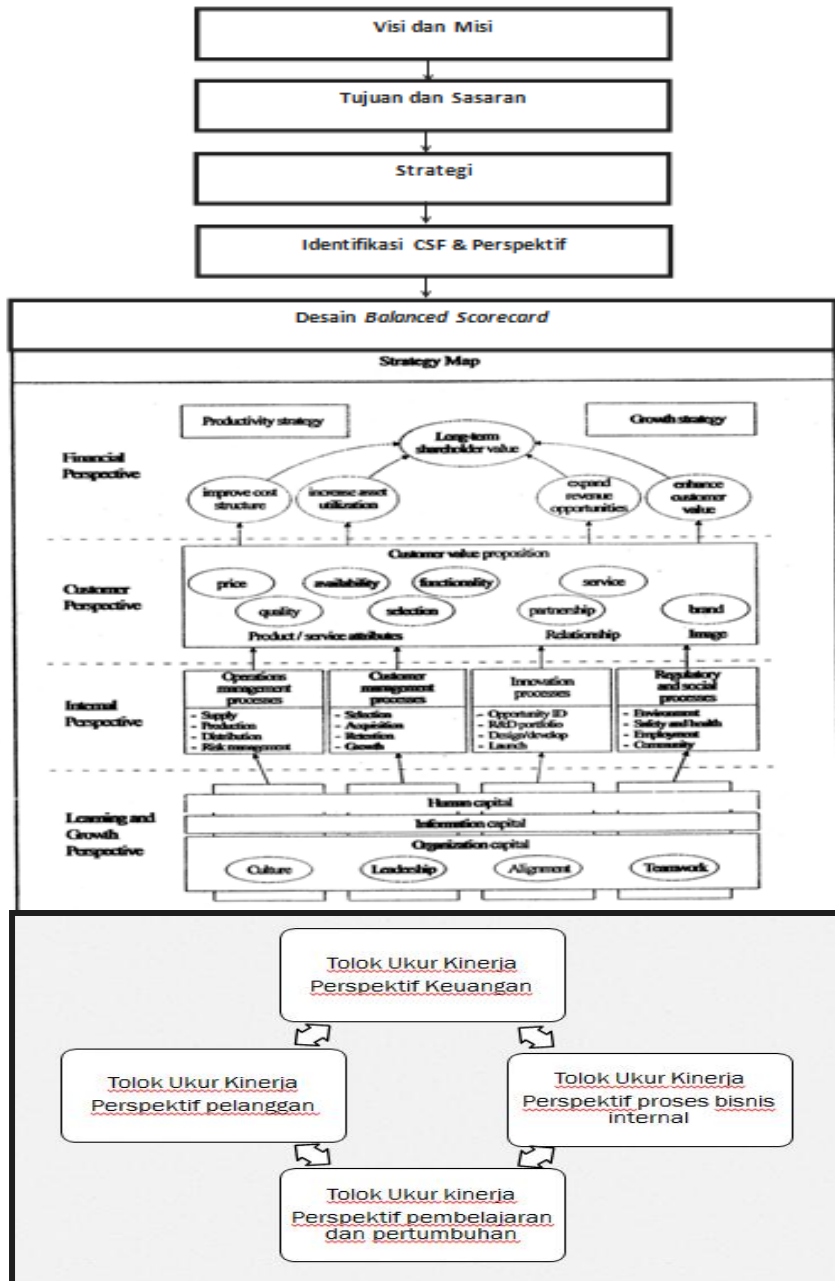
Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation, empowerment, and alignment* Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan di gambar 2:

Gambar 2
Keranangka Pemikiran



Berdasarkan Latar Belakang dan Rumusan Masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disusun proposisi sebagai berikut:

Desain *strategy map* dapat menjelaskan sasaran-sasaran strategis dan proses penciptaan nilai menjadi lebih jelas.

Desain tolok ukur dapat menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map* menjadi ukuran, target, dan inisiatif agar strategi perusahaan lebih mudah dikelola.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian

Penelitian merupakan penelitian kualitatif karena bertujuan untuk mendesain Sistem Manajemen *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang di dasarkan atas temuan empiris yang ada pada PT. Miwon Indonesia.

Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel

Pada penelitian ini menggunakan obyek penelitian pada satu perusahaan manufaktur yaitu pada PT. Miwon Indonesia.

Data dan metode pengumpulan data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif maupun kualitatif. Data kuantitatif berupa data dalam bentuk angka yaitu berdasarkan Laporan Keuangan PT. Miwon Indonesia pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2009. Data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata (Riduwan,2004:106). Dalam penelitian ini, data kualitatif berupa informasi tentang visi dan misi PT. Miwon Indonesia, profil karyawan, serta hasil wawancara dengan nara sumber.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi PT Miwon Indonesia yaitu “Menjadi perusahaan terkemuka di Indonesia dalam bidang makanan dengan keunggulan di bidang marketing, *Research and Development*, Manajemen dan struktur keuangan.”

Misi Perusahaan adalah “Sebagai market leader dalam bisnis makanan, maju dalam *research and development*, pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan memberikan kontribusi positif pada pemegang saham, pelanggan, karyawan dan masyarakat sekitar perusahaan.”

PT Miwon Indonesia menjabarkan visi dan misi menjadi sejumlah nilai-nilai dan prinsip yang dituangkan dalam formula budaya perusahaan. Budaya PT Miwon Indonesia dilandasi oleh tiga hal yakni falsafah atau pandangan hidup, tujuan akhir perusahaan, dan azas yang melandasi sumber daya manusia merupakan subyek yang menentukan keberhasilan usaha, sedangkan tujuan akhir perusahaan adalah menjadi badan usaha yang bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat/stakeholders secara berkesinambungan. Terakhir azas yang melandasi kegiatan sumber daya manusia adalah kebersamaan dan keterbukaan.

Strategi PT Miwon Indonesia

Direksi PT Miwon Indonesia menyusun strategi untuk membangun perusahaan, setelah kesatuan paham berhasil di bangun dan tindakan penyelamatan perusahaan mulai menunjukkan hasil. Pernyataan strategi korporat PT Miwon Indonesia dapat dianalisis berdasarkan Rerangka *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Menjadi sebuah Perusahaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan stakeholders,

yaitu dengan penciptaan laba, peningkatan pendapatan atau penjualan, dan efisiensi biaya.

Perspektif Pelanggan

Menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan melalui kualitas produk dan mengembangkan *brand image*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menjadi Perusahaan yang memanfaatkan sumber daya/bahan baku melalui peningkatan kualitas bahan baku, peningkatan hasil produksi, dan pengembangan sistem pemasaran.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menjadi perusahaan yang dikelola dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang profesional, yaitu dengan pengembangan SDM, mengupayakan komposisi tenaga kerja yang ideal, serta pengadaan sistem informasi yang efektif.

Strategy Map berbasis Balanced Scorecard

Strategy map bertujuan untuk mempermudah sasaran strategis dan untuk mengetahui masing-masing hubungan antara sasaran strategis. *The strategy map serves as strategy implementation roadmap in that it describes in that it describes the strategic objectives that the organization must deliver if it is to successfully execute its strategy* (Creelman and Makhijani, 2005:3). Pernyataan tersebut menyatakan bahwa *strategy map* berguna sebagai petunjuk dalam implementasi strategi. Selama ini strategi PT Miwon Indonesia dijabarkan dalam bentuk *Management By Policy* yang memuat sasaran dan strategi-strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Menurut peneliti, pemetaan strategi dalam bentuk *Management By Policy* belum menampilkan hubungan sebab akibat antara sasaran-sasaran strategis yang akan dicapai. Sehingga diperlukan *balanced scorecard strategy map* atas sasaran-sasaran strategis.

Desain Strategy Map Perspektif Keuangan

Peningkatan laba merupakan sasaran strategis teratas perusahaan, dengan dicapainya laba maka perusahaan dapat tetap beroperasi dan memberikan kontribusi kepada stakeholders. Salah satu wujud keberhasilan manajemen dalam peningkatan kinerja keuangannya yaitu menurunkan biaya khususnya biaya tenaga kerja. Penurunan biaya merupakan strategi PT Miwon Indonesia karena laba akan meningkat jika perusahaan dapat menurunkan biaya. Namun tidak hanya penurunan biaya yang dapat meningkatkan laba perusahaan, melainkan peningkatan penjualan juga merupakan strategi perusahaan dalam meningkatkan laba.

Desain Strategy Map Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi penulis menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, PT Miwon Indonesia berupaya untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Selain itu, perbaikan image atas sebuah kasus yang pernah mencoreng nama perusahaan juga menjadi sasaran strategis perspektif pelanggan. Tema strategis mengenai *image* perusahaan diharapkan akan memacu perusahaan untuk dapat diakui diseluruh wilayah Indonesia bahkan internasional.

Desain Strategy Map Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan rantai nilai secara keseluruhan dalam perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mensukseskan pelaksanaan strategi pada kedua perspektif sebelumnya (perspektif keuangan dan pelanggan) tergambar dalam perspektif ini.

Tema strategi dalam perspektif ini adalah peningkatan kualitas bahan baku,

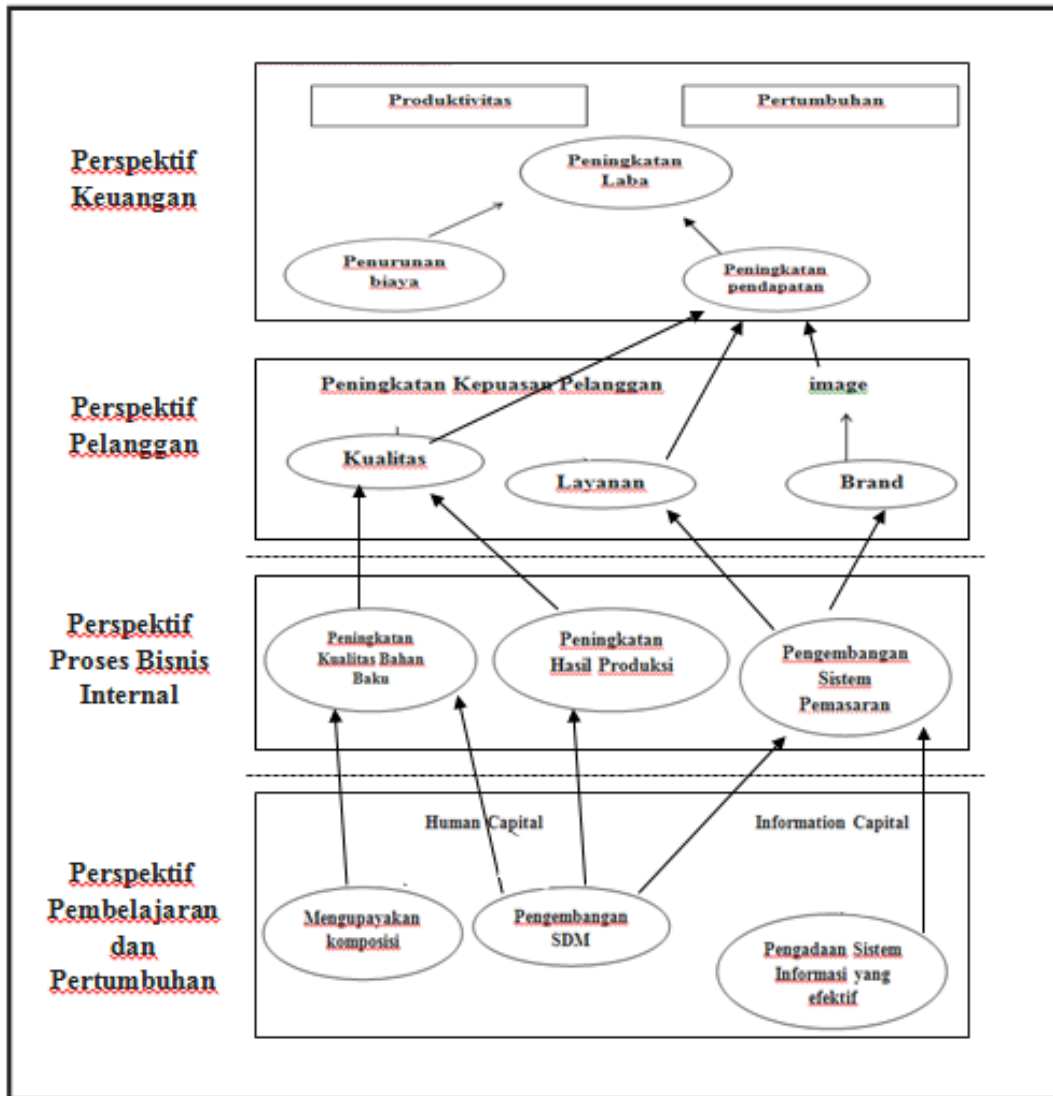
peningkatan kualitas bahan baku, peningkatan hasil produksi, dan pengembangan sistem pemasaran. Salah satu komponen proses bisnis internal yaitu aktivitas operasional yang dimulai dengan membuat produk sampai dengan menyampaikan produk tersebut kepada pelanggan. Teknik pemasaran produk penyedap masakan ini dilakukan dengan cara melakukan penjualan ritel baik dalam negeri maupun luar negeri, dan menjual sebagian produk kepada karyawan perusahaan.

Desain Strategy Map Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya 3 (tiga) perspektif yang lain (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal). Studi dokumentasi menunjukkan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, PT miwon Indonesia memaksimalkan *human capital* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan SDM dan mengupayakan komposisi yang ideal. PT Miwon Indonesia juga berupaya untuk mengembangkan sistem informasi yang efektif untuk memaksimalkan *information capital*. Sesuai dengan pernyataan Robert S Kaplan dan David P. Norton (2004) bahwa *learning and growth perspective* menjelaskan *intangible asset* dan perannya dalam strategi organisasi. *Intangible asset* digolongkan dalam tiga kategori, yaitu: *Human capital, information capital, and Organization capital*. *Strategy map* PT miwon Indonesia dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif terakhir. Desain *Strategy Map* dari masing-masing perspektif digabung menjadi satu kesatuan *strategy map* secara keseluruhan yang menunjukkan hubungan sebab akibat antara satu perspektif

dengan perspektif lainnya dapat dilihat pada gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3
Desain strategy map PT Miwon Indonesia



Desain strategy map di atas maka dengan menggunakan *strategy map*, sasaran-sasaran objectif dari strategi yang telah diformulasikan perusahaan dapat terlihat jelas. *Strategy map* juga akan menunjukkan suatu proses penciptaan nilai yang diawali dari pengembangan sumber daya manusia, upaya mengatur komposisi SDM menjadi ideal, serta pengadaan sistem informasi yang efektif. Hal

ini akan menjadikan sumber daya manusia dan sistem informasi sebagai modal dasar PT Miwon Indonesia dalam meningkatkan aktivitas operasional perusahaan terutama peningkatan kualitas bahan baku, pengolahan bahan baku menjadi barang jadi sehingga hasil produksi dapat meningkat, serta mengembangkan sistem pemasaran dengan membangun jaringan ritel di semua wilayah

yang dapat dijangkau oleh PT Miwon Indonesia. Ketiga tema strategi tersebut, diharapkan akan menghasilkan produk yang berkualitas dan penyajian layanan yang baik dari karyawan kepada para pelanggan sehingga memacu meningkatkan kepuasan para pelanggan. Jika produk yang diproduksi perusahaan mempunyai kualitas bagus dan telah dikenal semua lapisan masyarakat maka hal ini dapat berpengaruh terhadap nama/image perusahaan menjadi semakin baik. Pelanggan yang puas dan image yang semakin baik berarti tidak ada produk maupun layanan yang merugikan pelanggan. Hal ini diharapkan akan memacu penjualan yang berarti memacu peningkatan penghasilan perusahaan. Aktivitas operasi yang baik tersebut diharapkan tidak akan ada biaya yang terbuang percuma maka diharapkan pula dapat menekan biaya tenaga kerja, sehingga biaya tenaga kerja akan menurun. Tercapainya peningkatan penghasilan, kondisi perusahaan sehat, dan penurunan biaya maka hal ini diharapkan akan mencapai tujuan keuangan yang teratas yaitu mencapai laba.

Penetapan Tolok ukur kinerja untuk PT Miwon Indonesia

Penetapan tolok ukur kinerja PT Miwon Indonesia ini berdasarkan strategy map masing-masing perspektif. Sasaran strategis dalam 4 (empat) perspektif yang saling berhubungan akan menghasilkan tolok ukur kinerja PT miwon Indonesia yang juga saling berhubungan, komprehensif, dan seimbang. Penetapan tolok ukur kinerja PT Miwon Indonesia pada setiap sasaran strategis dalam strategy map ditetapkan berdasarkan hasil wawancara.

Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam Perspektif Keuangan, setiap perusahaan pasti bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan. Demikian pula halnya pada PT Miwon Indonesia dalam *company policy* atau *factory policy* 2007-2009 dituliskan bahwa strategi keuangan yang diterapkan antara lain melalui peningkatan laba dengan ukuran kinerja yaitu prosentase laba bersih sebelum pajak. Berikut ini intern perusahaan mengenai laba bersih sebelum pajak tahun 2007, 2008, dan 2009:

Tabel 1
Akun Laba Bersih Sebelum Pajak

Tahun	2007	2008	2009
NET INCOME BEFORE TAX	194,370	252,240	277,357

Sumber: Data Intern Perusahaan, diolah

Dalam tabel 1 diatas dapat dijelaskan bahwa total laba bersih sebelum pajak dalam laporan laba rugi mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 15,99 %. peningkatan laba merupakan sasaran strategis teratas perusahaan, dengan dicapainya laba maka perusahaan dapat tetap beroperasi dan memberikan kontribusi kepada stakeholders. Salah satu wujud keberhasilan manajemen

dalam peningkatan kinerja keuangannya yaitu menurunkan biaya khususnya biaya tenaga kerja. Namun tidak hanya penurunan biaya yang dapat meningkatkan laba perusahaan, melainkan peningkatan penjualan juga merupakan strategi perusahaan dalam meningkatkan laba. Akun Biaya tenaga kerja dan akun penjualan sebagai berikut:

Tabel 2
Akun Biaya Tenaga Kerja PT Miwon Indonesia

ACCOUNT	2007	2008	2009
	(Rp. juta)	(Rp. juta)	(Rp. juta)
LABOUR COST	60,500	59,800	59,750
1. Salaries	15,000	15,500	15,500
2. Wages	32,000	31,000	31,000
3. Other Wages	7,000	7,000	7,000
4. Allowances	4,000	3,750	3,750
5. Severance Payment	2,500	2,550	2,500

Sumber: PT Miwon Indonesia

Tabel 3
Akun Penjualan di PT Miwon Indonesia

ACCOUNT	2007	2008	2009
	(Rp. juta)	(Rp. juta)	(Rp. juta)
SALES	1,030,000	1,210,000	1,370,000

Dari tabel 3 menyatakan bahwa penjualan meningkat dari 1,030 milyar tahun 2007 menjadi 1,210 milyar tahun 2008 menjadi 1,370 milyar tahun 2009 atau rata-rata mengalami pertumbuhan sebesar 13,27 %. Peningkatan penjualan merupakan sasaran strategis dari PT Miwon Indonesia karena peningkatan laba selain diperoleh dari penurunan biaya namun juga dapat diperoleh dari meningkatnya pendapatan atau penjualan.

Seperti yang dikatakan oleh Robert S. Kaplan and David P. Norton (2004), bahwa kinerja keuangan perusahaan diperbaiki melalui dua pendekatan dasar yaitu *revenue growth* dan *productivity*. Artinya, Perusahaan dapat menghasilkan *profitable revenue* dengan cara memperdalam hubungan dengan pelanggan yang ada. Oleh karena itu desain tolok ukur kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan

Strategic Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Peningkatan Laba	% Laba Bersih sebelum Pajak	15,99%	Menyelesaikan masalah-masalah kritis Meminimalkan

			kerugian unit usaha
Penurunan Biaya	% Biaya tenaga kerja	-0,62%	Menurunkan biaya tenaga kerja
Peningkatan Pendapatan/penjualan	% Tingkat Pertumbuhan Rata-rata	13,27%	<i>Financial Engineering</i>

Sumber: Hasil Penelitian Diolah

Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 5 menguraikan tolok ukur, target, dan inisiatif perspektif pelanggan

miwon Indonesia. Seperti yang telah di bahas sebelumnya bahwa tema strategik perspektif ini adalah peningkatan kepuasan pelanggan dan perbaikan nama perusahaan.

Tabel 5
Desain tolok ukur kinerja
Perspektif pelanggan pt miwon indonesia

Strategic Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Kualitas Produk	Kejernihan MSG	100%	Meningkatkan efektifitas “6 tepat” yaitu tepat kualitas, tepat kuantitas, tepat waktu penerimaan, tepat harga, tepat prosedur, dan tepat tempat melalui standar kerja individu.
Layanan	Jumlah Keluhan	Zero Claim	Menjaga kepuasan pelanggan dengan menekan keluhan seminimal mungkin
Image Perusahaan	Sertifikasi ISO 9001, Sertifikasi Halal, dll	Menjadi pemenang, dapat kemudahan kredit investasi	Menjalin komunikasi bisnis yang efektif

Sumber:Hasil penelitian diolah

Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.

Tolok ukur kinerja untuk perspektif proses bisnis internal pada PT Miwon Indonesia diuraikan dalam tabel 6. Perusahaan dituntut mampu memanfaatkan sumber daya yang terbatas dan beroperasi

pada tingkat produktivitas yang optimal untuk dapat menciptakan kesejahteraan. Pembibitan, penanama penebangan, dan proses penggilingan untuk menghasilkan bahan baku tetes tebu harus ditangani secara serius. Sasaran yang ingin di capai dari proses ini adalah menghasilkan produk penyedap masakan yang berkualitas dan halal.

Tabel 6
Desain tolok ukur kinerja
Perspektif proses bisnis internal pt miwon indonesia

Strategic Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Peningkatan Kualitas Bahan Baku	% Kadar Glukosa	100%	Mengolah Bahan Baku tetes tebu sebaik mungkin. Menghindari tetes tebu dari bakteri
Peningkatan hasil produksi	%Tingkat Produksi	10%	Memenuhi kultur teknis secara menyeluruh Menyempurnakan peralatan kemurnian Melakukan preventif maintenance
Pengembangan Sistem Pemasaran	Jaringan ritel	Seluruh Wilayah	

Sumber: Hasil penelitian diolah

Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan merupakan mitra kerja perusahaan, karena itu manajer dan para karyawan harus bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Jumlah karyawan yang ribuan dengan tingkat pendidikan yang beragam membuat manajemen tidak mudah mengembangkan pola pembinaanya, karena itu langkah yang dilakukan manajemen adalah mengupayakan

jumlah dan komposisi karyawan secara tepat dengan mengembangkan pola minus *growth*. Artinya, pertumbuhan tenaga kerja dibuat negatif dengan cara tidak mengganti tenaga pension dengan tenaga kerja baru, melainkan melalui promosi vertical. Dalam dituliskan bahwa tenaga kerja tahun 2007 berjumlah 958 orang melalui kebijakan yang mengarah kepada komposisi dan jumlah SDM yang ideal dengan strategi *minus growth* selaras dengan perkembangan usaha maka jumlah tenaga kerja

pada akhir tahun 2009 ditargetkan berkurang pertumbuhan ditunjukkan pada tabel sebagai menjadi 935 atau menurun sebesar 2,4 %. berikut:
 Uraian tolok ukur perspektif pembelajaran dan

Tabel 7
Desain tolok ukur
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
PT miwon indonesia

Strategic Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Mengupayakan komposisi SDM yang ideal	Jumlah Tenaga Kerja	-2,4%	Program Minus Growth <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan Uji Kompetensi dan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja untuk masing-masing unit usaha
Pengembangan SDM	Pelatihan-pelatihan	Semua karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan Kerja sama dengan instansi pendidikan • Mengikuti seminar-seminar mengenai produk MSG
Pengadaan sistem informasi yang efektif	Jaringan computer	Terintegrasi antar semua bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadopsi kemajuan teknologi baru <ul style="list-style-type: none"> • Menyusun IT Masterplan • Pengadaan software, hardware, membangun aplikasi dan infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi. • Mengembangkan sarana jaringan computer • Menyelenggarakan pelatihan program dasar komputerisasi untuk karyawan

Sumber:Hasil penelitian diolah

KESIMPULAN,SARAN,DAN KETERBATASAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Miwon Indonesia belum menerapkan *Balanced Scorecard*, selama ini implementasi strategi berpedoman pada *Company Policy* atau *Factory Policy* dan di lakukan evaluasi di dalam *Manajemen By Policy*. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Miwon Indonesia belum menerapkan *Balanced Scorecard*, selama ini implementasi strategi berpedoman pada *Company Policy* atau *Factory Policy* dan di lakukan evaluasi di dalam *Manajemen By Policy*. Sistem perencanaan hanya mengandalkan pada anggaran tidak memadai untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan kompleks seperti sekarang ini, hal ini mengakibatkan karyawan berpandangan jangka pendek dalam menuju masa depan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem manajemen *Balanced Scorecard* yang dapat menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced Scorecard* terdiri atas *strategy map* lengkap dengan ukuran, target, inisiatif strategic. Dari hasil penelitian ini sebagian besar dilakukam melauai teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi mengenai aktivitas operasi perusahaan. Wawancara tidak dilakukan kepada semua staf yang ada, tetapi jajaran kepala bidang di kantor pusat yang melingkupi *balanced scorecard*.

Penulis Mendesain sistem manajemen *balanced scorecard* yang difokuskan untuk penjelasan sasaran-sasaran strategis dan peningkatan kinerja perusahaan. Pembuatan desain sistem manajemen *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Berquist (2000) yaitu tujuh langkah pembuatan

Balanced Scorecard yang dibatasi pada langkah tiga dan langkah empat, yakni identifikasi perspektif dan identifikasi pengukuran perspektif. Visi dan strategi perusahaan (langkah satu dan dua) yang diimplementasikan dalam penelitian ini merupakan visi dan strategi yang telah diformulasikan oleh manajemen. Pembatasan ini dilakukan karena langkah ke lima (evaluasi), langkah ke enam (*actions plans*), dan langkah ke tujuh (*follow up*) akan dapat diteliti setelah sistem dilaksanakan. Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yaitu direksi perusahaan perlu mensosialisakan serta menjelaskan visi, misi, tujuan, dan strategi korporat kepada seluruh karyawan perusahaan. Penerjemahan strategi dapat dijabarkan oleh PT Miwon Indonesia melalui *Strategy map*, yang berperan penting untuk menyediakan arahan aktivitas menjadi lebih jelas dan dapat diterapkan pada semua karyawan. PT Miwon Indonesia dapat menerapkan sistem manajemen *balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang terus-menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang dengan menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan *strategy map*.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N., John Dearden, dan Norton M. Bedford, 1992. *Sistem pengendalian Manajemen*. Edisi ke enam, Jilid 1, Penerj. Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Berquist, Paul, 2000. *Dialog Software: A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*.
<http://www.dialogsoftware.com>
- Blotcher, Edward J., Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin, 2000. *Manajemen Biaya:*

- Dengan Tekanan Strategik*. Jilid 1, Penerj. Susty Ambarriani, Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R., 2003. *Strategic Management: Concepts & Cases*. 9th Edition, New Jersey: Pearson Education International
- Gaspersz, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen, 2003. *Management Accounting*. Sixth Edition, Ohio: South-Western
- Hill, Charles WI, dan Gareth LR. Jones, 1995. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Edisi Ketiga, Boston: Houghton Mifflin.
- Ketut Muderena & Kadek Eni Marhaeni. 2008 . "Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tabanan Bali Ditinjau dari Metode Balanced Scorecard" Sarathi Vol. 15. 3. (Oktober) Pp 367-375
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Bussiness School Press
- _____, 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, 2007. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System. *Harvard Bussiness Review*. Best of HBR July-August, pp 150-162
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat
- Paul berquist, 2000. *Dialog software: Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*. <http://www.dialogsoftware.com>
- Yin, RK., 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Penerjemah M. Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Lampiran 1: Laporan Laba Rugi

**Laporan Laba Rugi
PT Miwon Indonesia
Tahun 2007, 2008, dan 2009**

ACCOUNT	2007	2008	2009
	(Rp. juta)	(Rp. juta)	(Rp. juta)
SALES	1,030,000	1,210,000	1,370,000
COST OF GOODS SOLD :			
- Begining finished goods	6,000	5,500	6,200
- Cost of goods manufactured	829,000	951,650	1,083,450
	835,000	957,150	1,089,650
- Ending finished goods	5,500	6,200	7,000
<i>Total cost of goods sold</i>	829,500	950,950	1,082,650
GROSS PROFIT	200,500	259,050	287,350
	19%	21%	21%
SELLING & ADMINISTRATION EXPENSE			
Communication expense	100	110	115
Depreciation expense	400	510	550
Insurance expense	50	56	55
Advertising expense	300	310	300
Transportation expense	10,500	11,000	11,000
<i>Total selling & adm. expense</i>	11,350	12,485	13,734
OPERATING PROFIT	189,150	246,565	273,617

NON OPERATING INCOME & EXPENSE			
Interest income	100	90	50
Rental income	3,000	2,600	2,100
Miscellaneous income	3,200	2,400	1,200
Gain on foreign exch. rate	150	760	900
Loss from foreign exch. rate	(1,000)	(25)	(280)
Miscellaneous loss	(230)	(150)	(230)
<i>Total non operating income/exp.</i>	5,220	5,675	3,740
NET INCOME BEFORE TAX	194,370	252,240	277,357

CURRICULUM VITAE

Nama : Aulia Indah Avelina
Tempat, tanggal lahir : Bojonegoro, 19 Juli 1990
Jenis kelamin : Perempuan
Status : Mahasiswi
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Ds Gedongarum R.T/R.W 001/002, Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro
Telepon : 082143160160
Email : ave_lyna@yahoo.co.id

BIDANG KEAHLIAN

Disiplin dan bertanggung jawab.

PENGALAMAN KERJA DAN ORGANISASI

- Anggota Paskibraka SMA Negeri 1 Bojonegoro
- Anggota dan Pengurus Humas Paskibraka STIE PERBANAS Surabaya
- Magang di BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Timur

PENDIDIKAN

2008 - 2012 : STIE PERBANAS SURABAYA
(Jurusan S1 Akuntansi)
2005 - 2008 : SMA Negeri 1 BOJONEGORO
2002 - 2005 : SMP Negeri 1 KANOR
1996 - 2002 : SD Negeri GEDONGARUM

