

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Industri perikanan merupakan salah satu industri yang menjadi pandangan pemerintah Indonesia sebagai penunjang kegiatan ekonomi negara. Menurut Menteri Koordinator Kemaritiman, diproyeksikan ditahun 2019 industri perikanan menjadi penyumbang pemasukan negara terbesar kedua setelah pariwisata. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), industri pengolahan ikan merupakan industri yang terdiri dari enam subsektor industri dan dibagikan menurut jenis pengolahannya menjadi industri pengolahan modern dan industri pengolahan tradisional. Industri modern terdiri dari industri pengalengan, dan pembekuan, sementara industri tradisional terdiri dari industri pengasinan, industri pengasapan dan industri pemindangan. Perbedaan antara industri pengolahan modern dan industri pengolahan tradisional terdapat pada teknologi yang digunakan dan jenis bahan baku komoditi yang bernilai tinggi.

Menurut data Kementrian Kelautan dan Perikanan tahun (2015), dari 718 usaha perikanan besar dan menengah di Indonesia, terdapat 399 usaha atau 55,6% bergerak dalam produksi ikan beku. Hal ini mengindikasikan bahwa industri pembekuan ikan merupakan industri yang memiliki pasar yang sangat kompetitif. Menurut Mujiati (2013), perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yaitu sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur, sistem produksi dan sumber daya manusia (SDM). Upaya yang dilakukan untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

PT. Dempo Andalas Samudera adalah perusahaan yang bergerak dibidang pembekuan ikan tuna dikota padang yang terletak di komplek Pelabuhan Perikanan Samudera (PPS) Bungus dengan luas lahan 6.700 m<sup>2</sup>. PT. Dempo Andalas Samudera adalah salah satu perusahaan di Sumatera Barat yang mengekspor ikan tuna dalam bentuk fillet dengan Negara tujuan Miami dan Jepang (Wellyalina, 2013). Produk di PT. Dempo Andalas Samudera terdiri dari berbagai macam jenis bentuk ikan tuna beku seperti tuna steak, poke, medallion

dan saku. PT. Dempo Andalas Samudera membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja dari aspek finansial maupun non finansial.

Mengingat adanya berbagai keterbatasan dalam pengukuran kinerja perusahaan dari aspek keuangan saja, maka beberapa waktu yang lalu Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* ini memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja keuangan, *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non keuangan, seperti aspek proses internal bisnis, aspek bertumbuh dan berkembang dan aspek kepuasan pelanggan. Perusahaan memerlukan penilaian kinerja sebagai dasar untuk menentukan efektivitas pengelolaan usahanya. Salah satu penilaian kinerja dilakukan dengan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memberikan suatu kerangkakerja bagi pihak manajemen untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. *Balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi menekankan juga aspek kualitatif dan nonfinansial.

Keuntungan *Balance Scorecard* bagi pihak internal perusahaan pada dasarnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap perubahan hasil kinerja yang telah dialami perusahaan selama ini. Profit perusahaan yang mengalami penurunan dikarenakan adanya penurunan dari penjualannya (Perspektif Keuangan) selanjutnya Apabila penjualan berkurang dikarenakan konsumen sudah tidak tertarik atau tidak puas dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan (berkaitan dengan Perspektif pelanggan), maka hal selanjutnya yang perlu diteliti mengenai kualitas produk yang berkurang atau biaya yang meningkat karena adanya masalah keterlambatan dalam waktu pengiriman (berkaitan dengan perspektif bisnis internal), hal itu terjadi dikarenakan keahlian pekerja yang berkurang (berkaitan dengan perspektif belajar dan bertumbuh) dan pada akhirnya dari masalah tersebut akan berkaitan dengan empat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard*, baik perspektif yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Selain itu perusahaan akan mampu untuk memecahkan dan

menyelesaikan masalah-masalah tersebut, sehingga perusahaan akan mampu meningkatkan hasil kinerja melalui peningkatan profitnya. Berdasarkan hal diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian apakah penerapan *Balance Scorecard* bisa bermanfaat atau menguntungkan bagi PT. Dempo Andalas Samudera.

## **1.2 Tujuan**

Tujuan pelaksanaan Kerja Praktik Akhir adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard* PT. Dempo Andalas Samudera.
2. Menegtahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kemajuan perusahaan.

## **1.3 Manfaat**

Mafaat Pelaksanaan Kerja Praktik Akhir adalah adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan dapat dijadikan indikator kondisi kinerja perusahaan dan dapat dijadikan dasar pengukuran kinerja perusahaan.
2. Bagi Taruna/i dapat menambah wawasan tentang proses pembekuan ikan dan mengetahui metode *Balance scorecard* di PT. Dempo Andalas Samudera.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja

Menurut Mariasmo (2009) dalam Sukma (2013), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi. Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan (Gosh, 2006 dalam Handayani, 2011).

### 2.2 *Balance Scorecard*

Konsep *Balanced scorecard* pertama kali dikembangkan dan dikenal oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Pada tahun 2000 *Balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh semua personel (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan. Penggunaan teknologi informasi telah mendukung penerapan *Balanced scorecard* untuk dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategi perusahaan yang telah ditetapkan (Nugrahayu, 2015).

*Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Widjaya Tunggal, 2001 dalam Gaspersz, 2011). Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

### **2.2.1 Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan juga digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu. Produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio*.

3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya, tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

### **2.2.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Perspektif ini merupakan indikator pertama. Jika pelanggan tidak puas maka mereka pasti 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. Menurut Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar)  
Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. *Customer Retention* (retensi pelanggan)  
Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)  
Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)  
Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)  
Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada tiga atribut yaitu yang pertama adalah pelayanan produk yang meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan yaitu mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut. Atribut yang kedua adalah konsumen *relationship* yang menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Atribut yang ketiga adalah *image* dan reputasi yang menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### **2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Proses bisnis internal secara historis telah menjadi fokus sebagian besar metode pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Indranatha dan Suryanawa (2013), Menyebutkan rantai nilai proses bisnis internal yaitu proses inovasi dan proses layanan purna penjualan.

## 2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2001) Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

### 1. Kapabilitas pekerja

Manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2. Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

### 3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi. Keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkandalam perencanaan strategi dengan kerangka *Balance Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Menurut Indranatha dan Suryanawa (2013) menjelaskan kelompok pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu: kepuasan karyawan, masa kerja karyawan dan produktivitas karyawan.

### **2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2007) *Balanced scorecard* dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan memerlukan program terencana dan sistematis-sistematis untuk waktu lama dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen karyawan. selanjutnya membangun dan secara berkelanjutan memperjelas peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan
2. Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis memiliki karakteristik sebagai sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan, perusahaan dengan manajemen tradisional yang strategi-strateginya hanya dirumuskan oleh pimpinan puncak, sesuai diterapkan pada lingkungan bisnis yang stabil. Apabila memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, maka keberlangsungan masa depan perusahaan tersebut sangat sulit untuk diprediksi, karena itu perlunya sistem manajemen yang melibatkan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

## 2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan menurut Mulyadi (2007) adalah:

1. Komprehensif, maksudnya adalah *balance scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren, maksudnya adalah *balance scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. *Balance*, maksudnya adalah keseimbangan antara sasaran strategis yang di perspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan saja, namun juga aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Terukur, maksudnya semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *balanced scorecard* memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard* sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan).

## BAB 3 METODOLOGI

### 3.1 Waktu dan Tempat

Pelaksanaan Kerja Praktik Akhir (KPA) Taruna/i Politeknik Kelautan dan Perikanan Dumai, Program Studi Pengolahan Hasil Laut Semester V dilaksanakan selama 5 bulan, dimulai dari tanggal 03 Januari-10 Juni 2022 di PT. Dempo Andalas Samudera di Jl. Raya Padang-Painan, Bungus Teluk Kabung, Padang, Sumatera Barat.



Gambar 1. Peta PT. Dempo Andalas Samudera

Sumber: Google Map, 2022

### 3.2 Peralatan

Peralatan yang digunakan dalam Kerja Praktik Akhir (KPA) ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Alat

No.	Peralatan	Fungsi
1.	Buku Tulis	Mencatat data yang diperoleh selama KPA
2.	Alat Tulis	Alat tulis untuk mencatat data
3.	Handphone	Sebagai alat dokumentasi

Sumber : Kerja Praktik Akhir, 2022

### 3.3 Metode Kerja

Metode yang digunakan dalam Kerja Praktik Akhir (KPA) ini adalah menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menggambarkan dengan angka tentang objek yang diteliti seperti apa adanya dan menarik kesimpulan dari hal tersebut.

Tabel 2. Definisi Metode *Balaced Scorecard*

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam indikator keuangan.	<i>Return On Investment</i> (ROI) <i>Net Profit Margin</i> (NPM)
2.	Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing	Tingkat perolehan pelanggan
3.	Perspektif proses bisnis internal	Melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	Kecepatan dan ketangkasan pelanggan
4.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Mendefinisiikan kapabilitas dan diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.	Lamanya waktu pelatihan untuk menunjang pertumbuhan perusahaan

Sumber: Kerja Praktik Akhir, 2022

Metode deskriptif pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*, meliputi langkah yaitu:

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan;
2. Menghitung skor perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah nasabah baru dengan jumlah nasabah;
3. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal dengan membandingkan antara lamanya waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian;

4. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menghitung lamanya waktu pendidikan dan waktu pelatihan;
5. Menghitung skor *balanced scorecard* dari keempat perspektif tersebut;
6. Melihat kinerja perusahaan berdasarkan nilai skor yang terletak pada kuadran yang ditetapkan dan membandingkan nilai *Balanced Scorecard* dengan letak kuadran yang ditetapkan;
7. Melakukan analisis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.

### 3.4 Analisa Data

Analisis data pada metode Balanced Scorecard menurut Nugrahayu (2015) terdiri dari sebagai berikut :

#### 3.4.1 Perspektif keuangan

*Financial perspective* atau perspektif keuangan erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil.

##### 1. *Return on Investment* (ROI)

*Return on Investment* (ROI) merupakan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. *Return on Investment* (ROI) dinyatakan dalam bentuk persen. Adapun formulasi dari ROI adalah:  $ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

Total Aktiva

##### 2. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM atau margin laba merupakan salah satu rasio profitabilitas yang memberikan gambaran perusahaan dalam memiliki kemampuan untuk mendapatkan profit. Semakin tinggi nilai margin laba maka semakin baik perusahaan dalam mendapatkan profit. Adapun rumus untuk menentukan NPM adalah:  $NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

Penjualan

#### 3.4.2 Perspektif Pelanggan

*Customer perspective* atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Setiap pelanggan diperlakukan secara layak. Dengan begitu, mereka akan merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Adanya

pelayanan yang bagus tentu akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila pelayanannya buruk, konsumen pasti mencari perusahaan lain yang memiliki sistem yang lebih bagus. Penilaian kinerja perusahaan ditinjau dari perilaku pelanggan. Variabel yang diukur adalah berdasarkan jumlah keluhan, *return* penjualan, jumlah pelanggan.

### **3.4.3 Perspektif bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja perusahaan diketahui dari adanya rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari proses inovasi dan proses pelayanan purna jual. Pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi;

1. Inovasi, melakukan inovasi dengan tujuan untuk meningkatkan laba perusahaan dan bentuk inovasi yang dilakukan adalah dengan inovasi
2. Proses pelayanan purna jual adalah proses yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam upaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam berbagai bentuk layanan. Proses pelayanan purna jual PT. Dempo Andalas Samudera dapat dilihat dari adanya kesediaan untuk memenuhi permintaan pelanggan di saat yang mendesak dan menanggapi pelanggan apabila ada keluhan ke *customer care*.

### **3.4.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal. Penilaian kinerja perusahaan ditinjau dari aspek proses belajar dan pertumbuhan diukur berdasarkan kinerja karyawan (melalui kepentingan dan kepuasan) serta kinerja atasan dalam menilai bawahan. rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan PT. Dempo Andalas Samudera:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

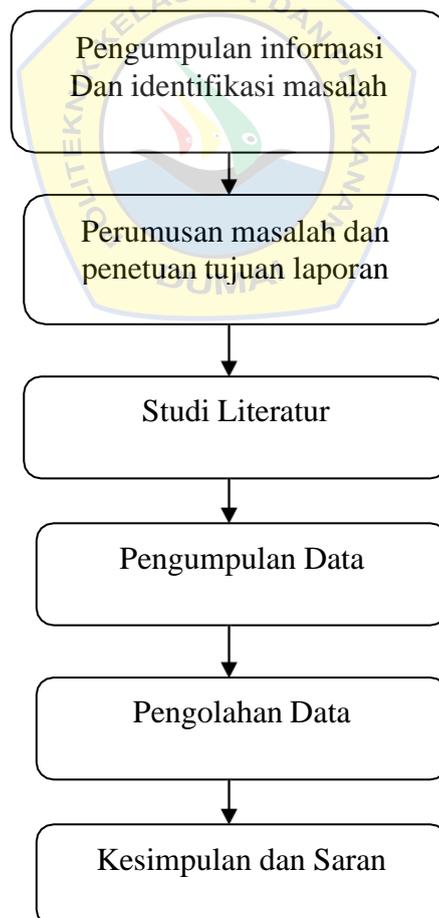
### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam Kerja Praktik Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan gambaran secara nyata tentang kegiatan yang diteliti
2. Dokumentasi yaitu sebuah cara yang dilakukan untuk mendapatkan data pada saat melakukan praktik.
3. Wawancara yaitu endapatkan data dengan cara tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data dengan narasumber.
4. Literatur yaitu sebagai data pendorong dalam pembuatan laporan dengan cara studi pustaka mengenai topik judul laporan.

### 3.6 Prosedur Kerja

Prosedur Kerja dalam dalam Kerja Praktik Akhir (KPA) ini dapat dilihat pada diagram alir berikut :



Gambar 2. Prosedur Kerja  
Sumber: Kerja Praktik Akhir, 2022