

## PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD GUNA MENGUKUR KINERJA PADA PT LAMPUNG MEDIA GRAFIKA

Rina Milyati Yuniastuti

STIE Prasetya Mandiri Bandar Lampung

---

### ABSTRACT

*To the face of the current business environment into a more complex situation, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. Purpose of this study was to obtain a comprehensive of the performance of PT Lampung Media Grafika when measured using the four Balanced Scorecard perspectives.*

*The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers Perspective, Internal Business Process Perspective, Learnings and Growth Perspective.*

---

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran, kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, *profit margin* dan rasio operasi sebenarnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan rasio-rasio tersebut hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan sisi sumber daya manusia yang merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan..

Dalam akuntansi manajemen dikenal suatu alat analisis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*) yang disebut dengan *Balanced Scorecard* pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja dan merupakan suatu bentuk transformasi strategis secara total pada seluruh tingkatan dalam organisasi. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan bertumbuh (*learning and growth perspective*). Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard*

memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir.

PT Lampung Media Grafika yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penerbitan surat kabar. Melalui produk utamanya yaitu harian pagi Tribun Lampung yang hadir sejak tahun 2009 lalu, kini menjadi salah satu surat kabar terbesar di provinsi Lampung. Visi dan misi yang menjadi tujuan perusahaan yaitu menjadi *market leader* dalam bisnis media cetak, *online* dan promosi di provinsi Lampung melalui penyediaan informasi yang independen dan kredibel serta menawarkan konsep baru dalam pemberitaan dan media promosi sebagai *friendly newspaper*. Konsep *balanced scorecard* diharapkan akan membantu perusahaan dalam memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Dengan demikian konsep tersebut memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan sehingga diharapkan perusahaan akan terus berkembang dan mampu bersaing secara kompetitif.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada PT Lampung Media Grafika?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut beberapa pendapat diartikan sebagai berikut :

a) Mulyadi (2001)

*“merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.”*

b) Hani Handoko (1998)

*“mengistilahkan kinerja dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”*

Pengukuran kinerja merupakan penilaian atas aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun kelompok yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000). Untuk mengukur kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja.

Mulyadi (2001) mengemukakan penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :
  - a) Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
  - b) Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan.

## 2.2. *Balanced Scorecard*

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. *Balanced Scorecard* menurut Anthony A. Atkinson (2012) adalah “mengukur kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif yang beda namun berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi dan tujuan organisasi.”

### 1. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Seperti yang telah diungkapkan diatas bahwa konsep *Balanced Scorecard* merupakan konsep penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan (2001) berdasarkan empat perspektif yang tidak terpisahkan satu sama lain.

#### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

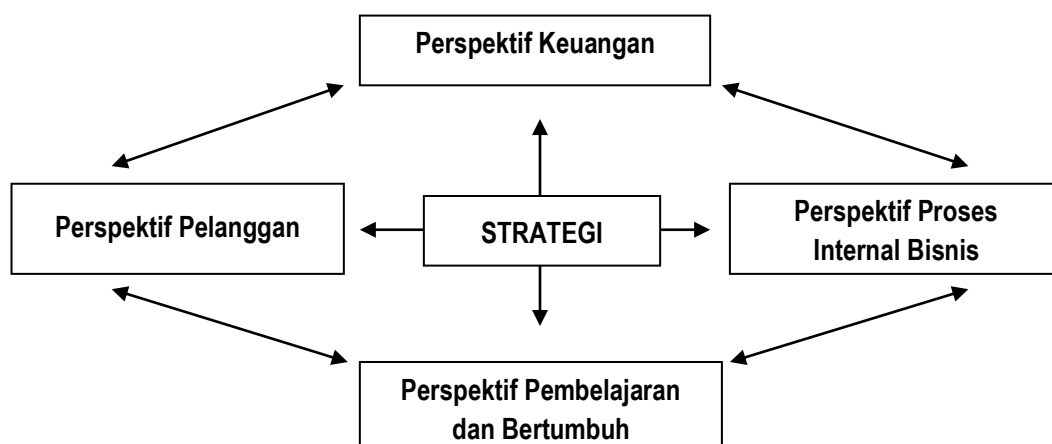
#### c. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi-fikasikan proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure*.

## 2. Hubungan Antar Perspektif



**Gambar 1 : Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard***

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

## 3. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Manfaat *balanced scorecard* pada tiap tahap tersebut antara lain:

- 1) Pada tahap perumusan strategi.
- 2) Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*)
- 3) Pada tahap penyusunan program (*programming*).
- 4) Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*).

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Komprehensif
- 2) Koheren
- 3) Seimbang
- 4) Terukur

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Rasio-rasio yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a) *Current Ratio*, kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Merupakan persentase aset jangka pendek (aktiva lancar) terhadap hutang jangka pendek (hutang lancar) selama periode tertentu.
- b) *Profit Margin*, merupakan persentase keuntungan bersih terhadap penjualan bersih selama periode tertentu.
- c) *Operating Ratio*, merupakan persentase biaya operasi terhadap penjualan bersih. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan biaya usaha.
- d) *Return on Investment (ROI)*, kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset yang dinyatakan dalam persen.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Dari jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 5%, maka dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel dengan perhitungannya sebagai berikut :

- 1) Karyawan

$$\text{Sample (n)} = \frac{94}{1+94 (0.05)^2} = 76,11 = 76 \text{ karyawan}$$

- 2) Pelanggan/konsumen

$$\text{Sampel (n)} = \frac{207}{1+207 (0.05)^2} = 136,40 = 136 \text{ konsumen}$$

#### 3.3 Analisis Data

Rumus-rumus yang digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

- a) Mengukur kinerja perspektif keuangan

$$1) \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$2) \text{ Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

- 3) *Operating Ratio* =  $\frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$
- 4) *Return On Investment* =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
- b) Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan
- 1) Tingkat Pemerolehan Pelanggan =  $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
- 2) Retensi Pelanggan =  $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
- 3) Kepuasan Pelanggan =  $\frac{\text{Jumlah Nilai Rata-Rata Variabel}}{\text{Jumlah Variabel}} \times 100\%$
- 4) Profitabilitas Pelanggan =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$
- c) Kinerja Perspektif Internal Bisnis
- 1) Data jumlah inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- 2) Data jumlah koran waste (salah cetak), klaim sisipan koran, kesalahan materi iklan dan keterlambatan cetak pada tahun tersebut.
- d) Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh
- 1) Kepuasan Karyawan =  $\frac{\text{Jumlah Nilai Rata-Rata Variabel}}{\text{Jumlah Variabel}} \times 100\%$
- 2) Retensi Karyawan =  $\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
- Data jumlah pelatihan keterampilan kerja yang diberikan kepada karyawan dan prosentase jumlah karyawan yang dilatih.
- 3) Produktifitas Karyawan =  $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
- e) Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan
- Cara pengukuran keseluruhan dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating yaitu :

Tabel 2. Rating Scale Scorecard

Skor	Nilai
-1	Buruk
0	Cukup Baik
1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

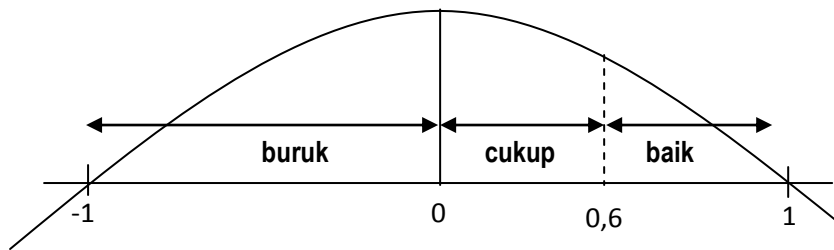
Tabel kriteria keseimbangan berikut ini :

**Tabel 3. Kriteria Keseimbangan Berdasarkan Rumusan Strategik**

Sasaran		Ukuran Hasil	Ukuran Kinerja	Skor		
				1	0	-1
Perspektif Keuangan	Return Of Investment	Meningkatnya ROI	% laba bersih terhadap total aset	> 5%	1% - 5%	< 1%
	Profit Margin	Meningkatnya PM	% laba bersih terhadap penjualan	> 20%	10% - 20%	< 10%
	Operating Ratio	Efektifitas dan efisiensi biaya operasional	% biaya terhadap penjualan	< 70%	70% - 100%	>100%
	Current Ratio	Meningkatnya rasio CR	% aset lancar terhadap kewajiban lancar	> 200%	100% - 200%	< 100%
Perspektif Pelanggan	Retensi Pelanggan	Jumlah pelanggan baru	market share	> 40%	20% - 40%	< 20%
	Akuisisi Pelanggan	Mempertahankan jumlah pelanggan lama	stabilitas jumlah pelanggan lama	> 50%	30% - 50%	< 30%
	Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	kepuasan konsumen terhadap produk dan layanan	4 – 5	3 - 3,99	1- 2,99
	Profitabilitas Pelanggan	Meningkatnya keuntungan dari jumlah pelanggan	peningkatan jumlah profitabilitas pelanggan	> 20%	1% - 20%	< 1%
Perspektif Proses Internal Bisnis	Inovasi	Meningkatnya jumlah inovasi produk, efisiensi per-tahun	inovasi pemberitaan, iklan kreatif, promosi dan efisiensi biaya	> 3	1 – 3	0
	Proses Internal Bisnis	Salah cetak	Jumlah kendala dan kesalahan dalam proses operasi bisnis	< 2%	2 % - 4%	> 4%
		Keterlambatan Cetak (menit)		< 45	45 - 60	> 60
		Klaim koran (eksp per-tahun)		<_30.000	30.000 - 60.000	> 60.000
Salah materi iklan (kasus /th)		< 20		20 - 40	> 40	
Perspektif Learn & Growth	Kepuasan Karyawan	Loyalitas karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	4 - 5	3 - 3,99	1 - 2,99
	Retensi Karyawan	Stabilitas karyawan	% jumlah karyawan keluar	< 10%	10% - 20%	> 20%
	Pelatihan Karyawan	Peningkatan <i>skill</i>	Jumlah pelatihan	≥ 2	1	0
	Prosentase Karyawan Dilatih	Peningkatan <i>skill</i>	Jumlah prosentase karyawan yang dilatih	> 40%	10% - 40%	< 10%
	Produktifitas Karyawan	Meningkatnya produktifitas karyawan	jumlah laba bersih terhadap jumlah karyawan	> 20jt	5jt – 20jt	< 5jt

Sumber : Mulyadi (2001) dan Rumusan Sasaran Stategis PT. LMG (2011)

Setelah dilakukan skor terhadap keseluruhan perspektif, maka selanjutnya dibuat skala untuk menilai kinerja perusahaan agar dapat dikatakan baik, cukup atau buruk. Skala dihitung dengan cara membagi total skor terhadap jumlah keseluruhan indikator perspektif. Hasil penilaian skala tersebut dapat dilihat pada kurva kinerja *Balanced Scorecard* dibawah ini.



**Gambar 2. Kurva Kinerja Balanced Scorecard**

Sumber : Mulyadi, 2001

Untuk menentukan penilaian kinerja “buruk” adalah wilayah kurva kurang dari skor 0, kinerja dikatakan “baik” jika lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan skor 0,6. Sisanya adalah daerah “cukup” yaitu skor antara 0 sampai dengan 0,6.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

Hasil dari analisis *current ratio* tahun 2009 sebesar 22% menunjukkan tingkat likuiditas perusahaan pada tahun 2009 belum baik. Artinya bahwa perusahaan belum memiliki kemampuan dalam melunasi hutang-hutang jangka pendeknya.

Hasil analisis *profit margin* menunjukkan bahwa prosentase pada tahun 2009 sebesar -130% yang artinya perusahaan dalam keadaan rugi dengan jumlah yang cukup besar. Hasil analisis terhadap *operating ratio* perusahaan masing masing sebesar 236% pada tahun 2009, 106% pada tahun 2010 dan 97% pada tahun 2011. Hasil analisis terhadap *return of investment* (ROI) pada tahun 2009 sebesar -30%. Angka tersebut meningkat menjadi -3% di tahun 2010 dan 1% di tahun 2011. Seperti ketiga rasio diatas, ROI perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Secara rata-rata selama 3 tahun, manajemen belum menunjukkan kinerja ROI perusahaan yang

##### 4.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan penilaian *scorecard*, hasil kinerja retensi pelanggan iklan sudah baik karena perusahaan telah mampu mempertahankan jumlah pelanggan lamanya dengan prosentase rata-rata sebesar 53% dari total pelanggan.

##### 4.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Pada tahun 2009 terdapat tiga inovasi dalam rangka peningkatan distribusi, promosi produk dan peningkatan penjualan.

Pada tahun 2010, jumlah inovasi yang dikembangkan sama seperti tahun 2009 lalu yaitu sebanyak tiga jenis inovasi dibidang produk, promosi dan efisiensi

##### 4.4 Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

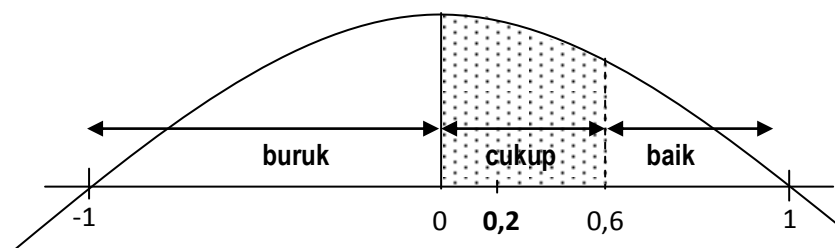
Hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan bertumbuh yang pertama adalah tingkat retensi karyawan, pelatihan karyawan dan tingkat produktifitas karyawan

Hasil uji reliabilitas terhadap hasil kesioner mengenai tingkat kepuasan karyawan dengan indikator uji menggunakan *cronbach's alpha* bilamana nilai *cronbach's alpha* > 0,6 maka instrumen yang digunakan reliabel (Nunnaly, 1967 dalam Ghozali, 2006). Berdasarkan tabel diatas, instrumen yang digunakan dalam penelitian terhadap kepuasan karyawan yang terdiri dari kepemimpinan, kedisiplinan, kondisi fisik, komunikasi, motivasi, dan remunerasi adalah reliabel.

## 4.5 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan

Perspektif	Kinerja	Tahun			Rata-Rata	Score card
		2009	2010	2011		
KEUANGAN	Current Ratio	22%	407%	535%	321%	1
	Profit Margin	-130%	-4%	1%	-45%	-1
	Operating Ratio	236%	106%	97%	146%	-1
	Return Of Investment	-30%	-3%	1%	-11%	-1
PELANGGAN	Tingkat perolehan pelanggan iklan	49%	45%	46%	47%	1
	Retensi pelanggan iklan	51%	55%	54%	53%	1
	Profitabilitas pelanggan iklan	-240%	-7%	2%	-82%	-1
	Tingkat perolehan pelanggan koran	53%	53%	46%	51%	1
	Retensi pelanggan koran	47%	47%	54%	49%	0
	Profitabilitas pelanggan koran	-285%	-13%	3%	-98%	-1
	Tingkat kepuasan pelanggan				3,94	0
PROSES INTERNAL BISNIS	Inovasi	3	3	5	4	1
	Koran waste (salah cetak)	2%	1%	1%	1%	1
	Rata-rata terlambat cetak (menit)	44	56	35	45	1
	Klaim sisipan koran (eksemplar)	81.596	82.646	64.821	76.354	-1
	Kesalahan materi iklan (kasus)	32	36	28	32	0
PEMBELAJARAN & BERTUMBUH	Retensi karyawan	9%	13%	7%	10%	1
	Produktifitas karyawan (Jutaan Rp.)	(63,3)	(6,6)	1,8	(22,7)	-1
	Jumlah pelatihan karyawan	-	2	4	2	1
	Prosentase karyawan dilatih	-	33%	63%	32%	1
	Tingkat kepuasan karyawan				4,00	1
<b>TOTAL SKOR</b>						<b>4</b>
<b>RATA-RATA</b>						<b>0,2</b>

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, nilai *scorecard* menunjukkan angka rata-rata sebesar 0,2. Artinya bila digambarkan dalam kurva kinerja *balanced scorecard*, maka kinerja perusahaan dalam kurun waktu tiga tahun (2009 – 2011) berada pada skor antara 0 sampai 0,6 dan dikategorikan cukup (Mulyadi, 2001).



**Gambar 3. Kurva Balanced Scorecard PT Lampung Media Grafika**



Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki keterkaitan satu sama lain. Kinerja perspektif pembelajaran dan bertumbuh menunjukkan peningkatan kinerja yang cukup baik dari tahun ke tahun. Perusahaan telah melakukan tata kelola sumber daya manusia dengan baik. Sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting perusahaan merupakan faktor utama dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan bertumbuh. Peningkatan kinerja pada perspektif pembelajaran dan bertumbuh berakibat pada peningkatan kinerja perspektif proses internal bisnis setiap tahunnya.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT Lampung Media Grafika tahun 2009 sampai tahun 2011 dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan  
Pengukuran *current ratio* menunjukkan kinerja perusahaan yang baik dalam menjamin hutang-hutang lancarnya Sedangkan pengukuran *profit margin*, *operating ratio* dan ROI rata-rata masih belum baik karena secara akumulasi, perusahaan masih dalam keadaan rugi.
2. Perspektif Pelanggan  
Hasil analisis *scorecard* rata-rata tingkat perolehan dan retensi pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup baik.
3. Perspektif Proses Internal Bisnis  
Perusahaan telah mengembangkan inovasi-inovasi tiap tahunnya. Inovasi-inovasi selama tahun 2009 tersebut antara lain : rubrik *facebook on paper*, pengecer khusus dan *full design graphics image* (FDGI). Inovasi-inovasi selama tahun 2010 antara lain : *tribun travel guide*, tabloid *superball* dan *mobile report on blackberry*. Sedangkan inovasi-inovasi yang dikembangkan selama tahun 2011 antara lain : Lampung *highlight*, *tribun family card*, *paperless*, *digital newspaper* dan *tribun sahur*.
4. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh  
Perusahaan telah berhasil dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Secara keseluruhan hasil penilaian berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*, PT Lampung Media Grafika berada pada tahap bertumbuh (*growth*) dengan rata-rata *scorecard* sebesar 0,2 yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik selama kurun waktu tahun 2009 sampai dengan 2011.

### 5.2 Saran

Dari simpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan sasaran strategis, peningkatan pendapatan, efektifitas dan efisiensi biaya serta peningkatan kinerja menjadi fokus utama sehingga target laba di tahun ke-4 (tahun 2012) dapat tercapai secara optimal.
2. Pelayanan terhadap pelanggan dan kualitas karyawan perlu dioptimalkan guna meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Pemeliharaan fasilitas kerja secara berkala serta motivasi terhadap karyawan dapat membantu meningkatkan produktifitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., V., Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella M., Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen : Edisi Kelima – Jilid 2*. Jakarta : PT Indeks.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Horne, V., James C. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- 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.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.20. No.3.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi 10*. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Index Gramedia.
- Sony, Yuwono. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi. Cetakan Kedua*. Jakarta: Penerbit PT.Gramedia.
- Umar, H. 1997. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, Meirdania. 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*. Semarang: FE Universitas Diponegoro.