

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PADA PT. BUMI SARANA UTAMA**



UNIVERSITAS HASANUDDIN	MAKASSAR
Tgl. Pengantar	26-2-2007
Nama Pengantar	Fale Elaruni
Judul	11 Satujek
Halaman	H
No. Lembar	229/26-2-7.
No. Riwayat	36832

OLEH :

**ALAMSYAH
A 311 01 054**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PADA PT. BUMI SARANA UTAMA**

Oleh :

**ALAMSYAH
A 311 01 054
AKUNTANSI**

**Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Sebagian
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar**

Disetujui oleh,

Pembimbing I,



Drs. Kastumuni Harto, M.Si., Ak

Pembimbing II,



Dra. Aini Indrijawati M.si., Ak

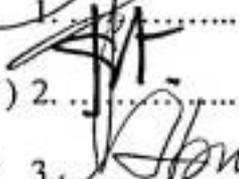
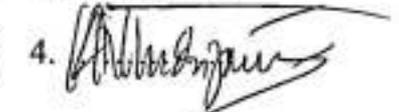


**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PADA PT. BUMI SARANA UTAMA**

OLEH :
ALAMSYAH
A 311 01 054

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 15 FEBRUARI 2007

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Nasruddin, MM	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Drs. Katumuni Harto, M.Si., Ak	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. Dr. Abdul Hamid Habbe, SE, M.Si	(Anggota, FE-UH)	3. 
4. Dra. Aini Indrijawati, M.Si., Ak	(Anggota, FE-UH)	4. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. Nasruddin, MM

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi pencipta alam semesta, yang menciptakan manusia dengan kelebihan dan kekurangan atas segala rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja pada PT. Bumi Sarana utama” sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Limpahan hormat dan bakti serta doa yang tulus penulis persembahkan kepada Ibunda tercinta Sitti Aisyah Ukkas yang telah mengasuh dan membimbing penulis dengan segenap doa dan kasih sayangnya yang tulus senantiasa mengiringi perjalanan dalam menuntut ilmu.

Seiring dengan selesainya skripsi ini, penulis ingin menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Kastumuni Harto, M.Si, Ak. Selaku pembimbing pertama dan Ibu Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak. selaku pembimbing kedua yang dengan penuh kesabaran mereka membimbing dan mengarahkan penulis hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Para dosen yang telah banyak memberikan ilmunya yang berharga selama penulis menumpuh studi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

4. Buat Bapak Adnan Bintang, Bapak Andi Zulfati, Bapak Irwan Syahrir, Ka' Ihsan, Ka Indah dan Ka' radiah terima kasih atas bantuan yang sangat berharga,
5. Untuk Zusanti, terima kasih atas segala bantuan dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Buat para supporter fanatik Irham, Gazali, Aning, luthfi ,Irfan, dan mustreal makasih dukungannya, semoga kehidupan kalian di Bikini Bottom menyenangkan
7. Yang terakhir untuk semua pihak yang tak sempat dituliskan namanya satu persatu, terimakasih atas dukungan dan semangatnya kepada penulis.

Penulis menyadari keterbatasan dan kekuarangan yang terdapat dalam skripsi ini, karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang kelak akan membangun. Penulis sangat berharap agar dapat memanfaatkan ilmu pemberian Ilahi, dan akhirnya semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan siapapun yang menyempatkan diri membacanya.

Makassar 15 Februari 2007

Hormat kami

penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
Bab 1 : Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan masalah	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.4 Sistematika pembahasan	5
Bab 2 : Metodologi Penelitian	6
2.1 Daerah penelitian	6
2.2 Jenis dan Sumber data	6
2.3 Metoda Pengumpulan data	6
2.4 Metoda analisis	7
Bab 3: Landasan Teori	16
3.1 Konsep, Sejarah dan pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
3.1.1 Konsep dan sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	16

3.1.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	18
3.2 Pengertian dan Pentingnya Pengukuran Kinerja	19
3.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	20
3.4 Empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	22
3.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.6 Syarat-syarat <i>Balanced Scorecard</i> yang baik	34
Bab 4: Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1 Sejarah Singkat perusahaan	37
4.2 Struktur Organisasi	43
4.3 Pembagian Tugas	42
4.4 Bidang Usaha perusahaan	44
Bab 5: Pembahasan	45
5.1 Mengembangkan Model <i>Balanced Scorecard</i> PT. BSU	40
5.2 Pengukuran Kinerja dari 4 (empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ..	47
5.2.1 Perspektif Keuangan	47
5.2.2 Perspektif Konsumen	52
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	54
5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	55
5.3 <i>Balanced Scorecard</i> PT. BSU	62
Bab 6: Penutup	65
6.1 Kesimpulan	65
6.2 Saran	66

Daftar Pustaka	67
<i>Lampiran-lampiran</i>	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : <i>The Balanced Scorecard Performance Measurement</i>	23
Gambar 3.2 : Perspektif pelanggan – ukuran utama	25
Gambar 3.3 : <i>Customize Value Proposition</i>	26
Gambar 3.4 : Model Balanced scorecard	36
Gambar 4.1 : Struktur organisasi PT. BSU	41
Gambar 5.1 : Model <i>Balanced Scorecard</i> PT. BSU	46

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Laba PT. BSU Tahun 2001-2005	47
Tabel 5.2. Tingkat ROI PT BSU Tahun 2001 -2005	49
Tabel 5.3. Total biaya PT. BSU Tahun 2001-2005	51
Tabel 5.4 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan	53
Tabel 5.5 Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner	
Tingkat Kepuasan Pelanggan	54
Tabel 5.6 Data kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan	56
Tabel 5.7 Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner	
Tingkat Kepuasan Karyawan	57
Tabel 5.8 Tingkat Pembelajaran Karyawan	58
Tabel 5.9 Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner	
Tingkat Pembelajaran Karyawan	59
Tabel 5.8 <i>Employee Productivity</i> PT. BSU Tahun 2002 - 2004	60
Tabel 5. 9 Hasil Pengukuran Kinerja PT. BSU	
Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Neraca Komparatif Per 31 Desember 2000 s/d 2005
- Lampiran 2 : Laporan Laba Rugi Komparatif per Per 31 Desember 2000 s/d 2005
- Lampiran 3 : Laporan Perubahan Modal Komparatif Per 31 Desember 2000 s/d 2005
- Lampiran 4 : Kuesioner *Customer Satisfaction Index, Employee Satisfaction Index* dan *Employee learning Index*.
- Lampiran 5 : Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner *Employee Satisfaction Index* dan *Employee learning Index*

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi semua perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks akibat meningkatnya persaingan yang melanda semua negara di dunia, termasuk Indonesia. Lingkungan demikian menuntut sistem pengukuran kinerja yang mampu mengungkapkan pencapaian-pencapaian ataupun kemunduran dalam bidang keuangan dan non keuangan

Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat mengukur kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usaha. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja tersebut, maka ditentukan langkah-langkah strategik untuk mengantisipasi perkembangan terkini.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan tradisional masih megandalkan tolok ukur keuangan seperti *Return on Investment*, *Earning per Share* dan terakhir memakai *Economic Value Added*. Penekanan pengukuran kinerja perusahaan pada faktor non keuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan kegiatan operasi internal perusahaan masih sangat kurang diperhatikan. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan untuk mengukur kinerja aktiva-aktiva tak berwujud (*intangible assets*) dan kemampuan sumber daya manusia perusahaan.

Untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus

pada kinerja keuangan, maka Robert S Kaplan dari *Harvard Business School* dan David P. Norton *President of Renaissance Solution Inc.* memperkenalkan pengukuran kinerja bisnis perusahaan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritisnya (*critical success factors*) dalam empat dimensi yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengembangkan usaha dan perhatian eksekutif untuk menyeimbangkan kinerja keuangan dan non-keuangan, sehingga cakupan pengukurannya lebih komprehensif. Pendekatan *balanced scorecard* ini berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang dilihat dari 4 perspektif yaitu : (1) keuangan, (2) kepuasan pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard memberikan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif bagi para manajer dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain. *Balanced scorecard* tidak hanya menyajikan tolok ukur tetapi merupakan alat manajemen untuk memotivasi perbaikan berkesinambungan terhadap bidang-bidang seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk dan sumber daya manusia. Melalui *balanced scorecard* para manajer dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif masing-masing dilengkapi dengan tolok ukur. *Balanced scorecard* memungkinkan keseimbangan antara empat perspektif yang dianggap penting dalam menghadapi persaingan usaha dewasa ini.

PT. BUMI SARANA UTAMA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan aspal. Ukuran kinerja yang digunakan hanya berfokus pada ukuran keuangan. Hal ini karena pengukuran keuangan mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya telah memperlihatkan bagaimana menerapkan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Pada kesempatan ini penulis mencoba untuk menerapkan *balanced scorecard* ini sebagai alternatif pengukuran kinerja pada perusahaan dagang dengan memilih judul penelitian "**Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Bumi Sarana Utama**"

1.2 Rumusan Masalah

Balanced scorecard adalah suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang didasarkan pada faktor-faktor keberhasilan kritisnya dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, Penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti yaitu: "bagaimana kinerja PT. BSU bila diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard* baik dari aspek keuangan dan non keuangan?"

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana perusahaan menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja mampu menyeimbangkan antara kinerja keuangan dan

kinerja non keuangan

2. Menilai kinerja dan efektifitas perusahaan secara komprehensif dan lengkap dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan dan pengetahuan tentang penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan dagang.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan
3. Sebagai bahan kajian dan perbandingan bagi pihak yang memerlukan.

1.4 Sistematika Pembahasan

Bab I: Pendahuluan

Bab ini menyatakan isi dari keseluruhan penelitian ini secara garis besar. Bab ini secara umum menjelaskan apa yang dimaksud dengan *balanced scorecard*, mengapa ini menjadi penting, dan mengapa penulis merasa perlu mengangkat hal ini. Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab 2: Metoda Penelitian

Bab ini menyatakan bagaimana cara penulis melakukan penelitian. Bab ini terdiri dari daerah penelitian, jenis dan sumber data, Metoda pengumpulan data, dan Metoda analisis.

Bab 3: Landasan Teori

Bab ini berisi tentang semua kerangka teori yang mendasari penulisan ini, antara lain membahas mengenai konsep, sejarah dan pengertian *balanced scorecard*, pengertian dan pentingnya pengukuran kinerja, *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja, empat perspektif *balanced scorecard*, dan keunggulan *balanced scorecard*, serta syarat *balanced scorecard* yang baik

Bab 4: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi tentang sejarah singkat perusahaan, struktur Organisasi, Pembagian tugas dan kegiatan usaha perusahaan

Bab 5: Pembahasan

Bab ini berisi tentang pembahasan dari hasil penelitian yaitu mengembangkan model *balanced scorecard* perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan dengan empat perspektif *balanced scorecard*, *balanced scorecard* perusahaan dan kemudian menghitung total persentase kinerja yang dicapai.

Bab 6: Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang mungkin berguna bagi pihak lain yang berkepentingan.

BAB II

METODA PENELITIAN

2.1 Daerah Penelitian

Penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai alternatif alat pengukuran kinerja akan dilaksanakan pada PT. BSU yang berlokasi di Jl. HOS Cokroaminoto No. 27 Makasar, Sulawesi -Selatan.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kualitatif, Data kualitatif yaitu semua kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif.
2. Data Kuantitatif, Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka.

Adapun data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari:

1. Data Primer, Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui Metoda pengamatan dan hasil wawancara.
2. Data Sekunder, Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah yang didapatkan lewat dokumen-dokumen

2.3 Metoda Pengumpulan Data

Metoda yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah :

1. Metoda *interview* (wawancara), yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab dengan responden/pihak yang berkompeten dan dengan



membagikan kuesioner.

2. Metoda observasi, yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih terperinci mengenai kondisi badan usaha.

2.4 Metoda Analisis

Data yang digunakan dalam peneliiian ini terdiri dari data keuangan maupun non keuangan. Data non keuangan berupa Jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Apabila data yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak valid atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat kesahihan) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Analisis data diawali dengan pengujian validitas data. Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Validitas dalam penelitian ini termasuk dalam validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk merupakan konsep pengukuran validitas dengan cara menguji apakah suatu instrumen mengukur konstruk sesuai dengan apa yang diharapkan, artinya validitas konstruk menunjukkan derajat ketepatan antara data yang

sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas pengukuran menggunakan Metoda *Pearson Correlation* dengan rumus :

$$r = \frac{N \cdot (\sum X \cdot Y) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

N = Jumlah sampel

X = Jumlah skor tiap item

Y = Jumlah skor total

2. Uji Reliabilitas Data

Selain harus diuji validitas, suatu penelitian juga harus diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konsisten, maka alat tersebut *reliable*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung

Cronbach's Alpha dari masing-masing instrumen dengan rumus :

$$r_i = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum ob^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_i = Reliabilitas instrumen

K = Jumlah butir pertanyaan dalam instrumen

σ_b^2 = Varians butir

σ_t^2 = Varians total

Metoda analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengembangkan berbagai ukuran yang relevan dengan *Critical Success Factors* perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. *Critical Success Factors* dari perspektif keuangan ditentukan sebagai berikut:

1. Profitabilitas
2. Efisiensi
3. Penurunan total Biaya

b. *Ukuran* yang digunakan antara lain :

- Tingkat kenaikan laba, yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba bersih tahun ini} - \text{Laba bersih tahun lalu}}{\text{Laba bersih tahun lalu}} \times 100 \%$$

- *Return On Investment (ROI)*, yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

- *Total Biaya*, biaya standar ditetapkan berdasarkan peningkatan biaya pada tahun sebelumnya kemudian dibandingkan dengan peningkatan biaya pada tahun yang dihitung, rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Total Biaya} = \text{Biaya operasional} + \text{Biaya lain-lain}$$

$$\text{Peningkatan Total biaya} = \text{Biaya tahun berjalan} - \text{Biaya tahun sebelumnya}$$

2. Perspektif Pelanggan

a. *Critical Success Factors* dari perspektif pelanggan ditentukan sebagai berikut :

- Kepuasan konsumen

b. Ukuran yang digunakan adalah :

- Data hasil kuesioner yang dibagikan kepada para pelanggan perusahaan.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang pernah digunakan oleh Agustini Tandean dalam skripsinya "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Ladamas Sejahtera" (tahun 2002). Kuesioner tersebut terdiri dari 10 pertanyaan yang mencakup 3 atribut yang dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Atribut Produk atau Layanan

a. Waktu

- 1) Dapat merespon secara cepat pesanan pelanggan
- 2) Mengurangi *lead time* memenuhi harapan konsumen
- 3) Dapat menjamin tibanya produk sesuai dengan waktu yang diharapkan oleh konsumen

- 4) Pengantaran tepat waktu
 - b. Kualitas
 - 1) Tidak mengantarkan produk yang rusak
 - 2) Higienis (faktor kebersihan)
 - 3) Tingkat pengembalian oleh konsumen
 - 4) Klaim atas jaminan/garansi
 - c. Harga
 - 1) Harga yang dibayar untuk produk perusahaan
 - 2) Kesiediaan untuk membayar harga lebih untuk produk yang lebih bagus
2. Hubungan dengan konsumen
- a. Pengantaran produk kepada konsumen
 - b. Daya tanggap terhadap pesanan dan waktu pengiriman produk
 - c. Pengalaman konsumen saat melakukan pembelian dari perusahaan (*buying experience*).
3. Citra dan reputasi
- Data dari *customers* diperoleh dari hasil kuisisioner yang dibagikan oleh penulis. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:
- a. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
 - b. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2

- c. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3.
- d. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4.
- e. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Critical Success Factors* dari perspektif proses bisnis internal ditentukan sebagai berikut :

- Efektifitas & Efisiensi operasi

b. Ukuran yang digunakan adalah :

- *Throughput Time*

Karena perusahaan tidak mempunyai *processing time*, *moving time*, *inspection time* maka *Throughput Time* yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai jumlah waktu yang diperlukan setiap produk mulai pada saat produk tersebut diterima di gudang sampai pada saat produk tersebut keluar dari gudang untuk dikirim ke konsumen. Dimana *throughput time* dirumuskan sebagai :

$$\textit{Throughput time} = \textit{Storage Time}$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. *Critical Success Factors* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan sebagai berikut:

1. Kepuasan pekerja
2. Pelatihan/ pembelajaran
3. Kapabilitas

b. Ukuran yang digunakan antara lain :

- *Employee Satisfaction Index*, diukur menggunakan kuesioner tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan kepada pelanggan. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan mengembangkan kuesioner yang telah digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsinya "Pengukuran Kinerja PT. (Persero) Angkasa Pura I cabang Bandar Udara Hasanuddin Makasar dengan pendekatan *Balance Scorecard*". Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut:

1. Aspek keuangan, yang terdiri dari:

- a. Gaji atau upah
- b. Biaya pengobatan
- c. Tunjangan kesehatan dan tunjangan ban raya
- d. Jaminan hari tua

2. Aspek non-keuangan, yang terdiri dari:

- a. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
- b. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan

memberikan kemajuan bagi perusahaan.

- c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.
- d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Sistem pemberian nilai dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jika memilih sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1
 - b. Jika memilih tidak setuju (TS) diberi nilai 2
 - c. Jika memilih netral (N) diberi nilai 3
 - d. Jika memilih setuju (S) diberi nilai 4
 - e. Jika memilih sangat setuju (SS) diberi nilai 5
- *Employee Learning Index*, diukur dengan menggunakan kuesioner tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Perusahaan harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor itu antara lain adalah tingkat pembelajaran tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Pembagian kuisisioner yang memuat faktor-faktor di atas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam proses pembelajaran bagi karyawannya dan

bagaimana pendapat karyawan itu sendiri mengenai usaha yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan dari kuesioner yang digunakan Vidia Valva dalam skripsinya "Pengukuran Kirietja PT. (Persero) Angkasa Pura 1 cabang Bandar Udara Hasanuddin Makasar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*". Sistem pemberian nilai kuesioner adalah sebagai berikut:

- c. Jika memilih sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1
 - d. Jika memilih tidak setuju (TS) diberi nilai 2
 - e. Jika memilih netral (N) diberi nilai 3
 - f. Jika memilih setuju (S) diberi nilai 4
 - g. Jika memilih sangat setuju (SS) diberi nilai 5
- *Employee Productivity*, yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Pendapatan Perusahaan}}$$

- Retensi pekerja, tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan hubungan ukuran ini adalah bahwa perusahaan perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

$$\text{Employee Retention} = \frac{\text{Karyawan yang mengundurkan diri}}{\text{Karyawan yang diminati perusahaan}} \times 100\%$$

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Konsep, Sejarah, dan Pengertian *Balanced Scorecard*

3.1.1 Konsep dan Sejarah *Balanced Scorecard*

Dewasa ini Manajemen perusahaan memerlukan suatu alat ukur kinerja untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan karena ada perspektif non keuangan yang penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*.

Konsep *balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992 yang merupakan suatu alat manajemen strategi yang terdiri dari suatu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran secara cepat tapi menyeluruh mengenai kinerja suatu badan usaha baik dari segi keuangan maupun dari segi non keuangan

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dan 2 sisi, yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan

eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Hasil studi dan riset yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton, disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis, dan pembelajaran).

Pada awal perkembangan penerapan konsep *balanced scorecard*, perusahaan perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut mengalami pelipat gandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini membuka cakrawala baru bagi eksekutif akan pentingnya perspektif nonkeuangan yang berperan sebagai pemicu kinerja keuangan (*measures that drive performance*).

Di dalam sistem manajemen strategik (*strategic management system*), ada 2 tahap, yaitu tahap perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi. Fungsi *balanced scorecard* di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan *feedback* tentang kinerja manajemen.

Dampak dan keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat

pengukur kinerja saja, namun berkembang menjadi *strategic management system*. Cerita suksesnya penerapan konsep *balanced scorecard* pada berbagai perusahaan dilaporkan padaa artikel *Harvard Business Review* (1996) yang berjudul "*Using Balanced Scorecard As a Strategic Management System*."

3.1.2 Pengertian *balanced Scorecard*

Beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut para ahli akuntansi manajemen:

Menurut Atkinson at.al (2001:408):

"balanced scorecard is systematic performance measurement system that translate on organization strategy into clear objective, measure, target and initiative organized by four perspektives. a balanced scorecard consist of an integrated set of performance measurement that are derived from the company's strategy and that support company's strategy troughout the organization "

Menurut Mulyadi (2001:1):

"Balanced scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikansi komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan".

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:222):

"Balanced scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, poroses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan(*balance*) antara ukuran keuangan & non keuangan(ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional".

Menurut Kaplan & Norton (1996:7)

"*Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong(*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi & strategi. Tujuan & ukuran memandang kinerja perusahaan dari 4 perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran & pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka bagi *balanced scorecard*".

Menurut Garrison dan Norren (2000:494)

"*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan".

Menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:48)

"*Balanced Scorecard* merupakan laporan Akuntansi yang dikembangkan dari system informasi strategik. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menghubungkan *critical success factors* dengan strategi dan untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. *Balanced Scorecard* merupakan rencana tindakan yang merupakan dasar untuk mengimplementasikan strategi yang ditunjukkan oleh CSFs (*critical success factors*). Dan karena keluasan dan perannya yang strategik, *balance scorecard* melibatkan semua faktor keberhasilan kritis".

Dari pengertian *balanced scorecard* diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang diturunkan dari strategi perusahaan yang memberikan gambaran baik dari segi keuangan maupun non keuangan yang pengukurannya mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

3.2 Pengertian dan Pentingnya Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:227) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebagai organisasi,

seberapa baik manajer atau organisasi itu mencapai tujuan yang memadai.

Sedangkan pengertian pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Memberikan kontribusi pada suatu bagian (divisi) dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan
2. Dapat digunakan untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat hasil pelaksanaan kegiatannya
3. Memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan dan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dari divisi-divisi dibawahnya
4. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modalnya agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan

3.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab didalamnya disampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan dan bagi

bawahan berfungsi untuk melaporkan prestasinya kepada atasannya.

Dalam menetapkan kinerja yang dipakai sebagai ukuran oleh perusahaan, mereka harus memahami *critical success factor* dari badan usahanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang diperoleh relevan dengan keadaan saat itu. Bila informasi yang diperoleh tidak relevan maka pengukuran kinerja tersebut menjadi tidak efektif.

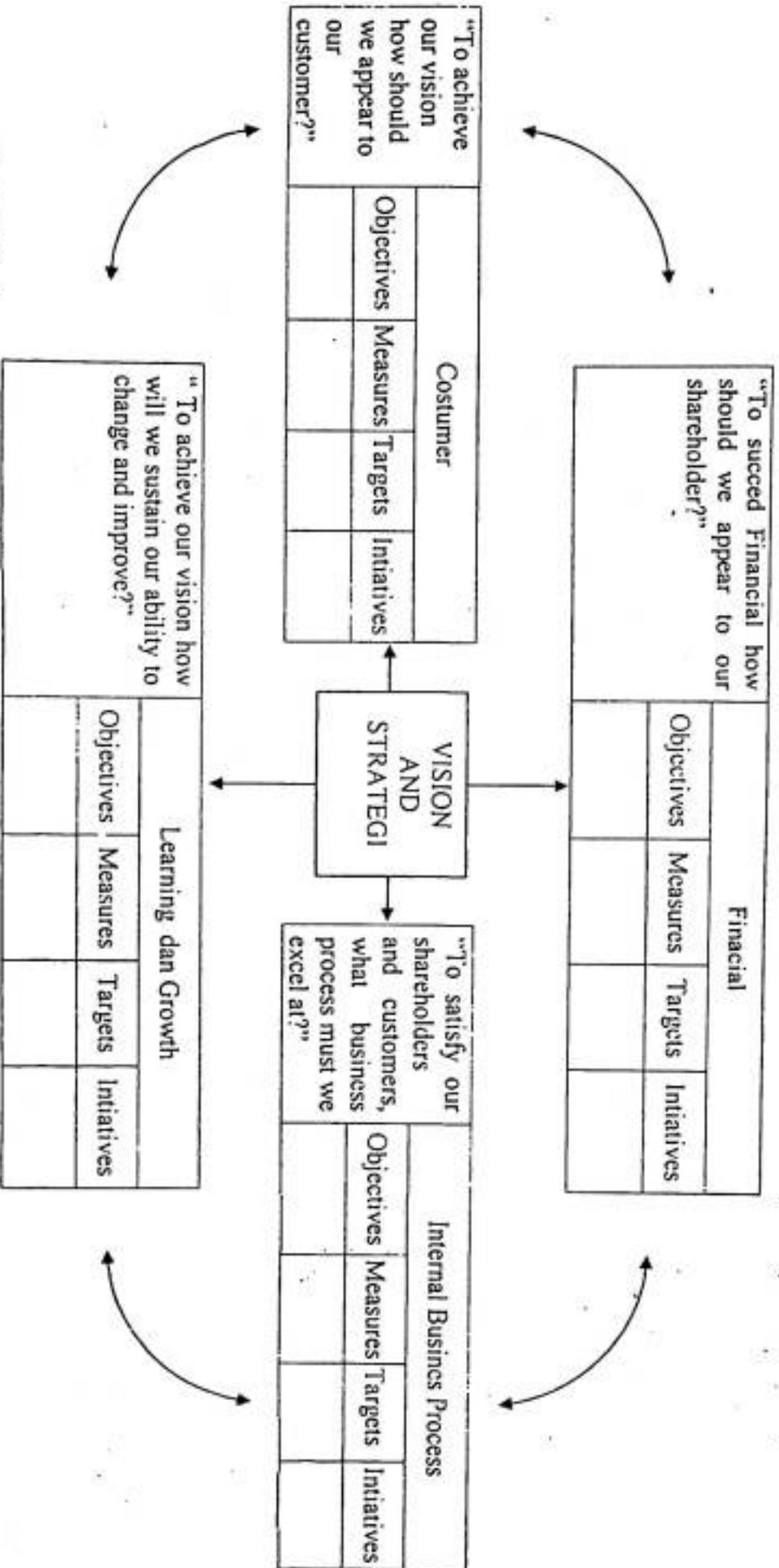
Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan mampu memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memperbaikinya sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai.

Program pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan.

3.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *Balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Gambar 3.1 The Balanced Scorecard Performance Measurements



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:8

a. Perspektif finansial

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan dan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Ada dua alasan mendasar mengapa keuangan tetap dipertahankan. Pertama, pengukuran atas kinerja keuangan berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja organisasi. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, return on investment, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

b. Perspektif Pelanggan

Ada 2 kelompok pengukuran dalam kinerja konsumen. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok pengukuran pelanggan utama) yang terdiri atas 5 tolok ukur:

1. *market share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.
2. *customer acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan yang baru.

3. *customer retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
4. *customer satisfaction*, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
5. *customer profitability*: yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

Gambar 3.2 : Perspektif pelanggan - ukuran utama



Sumber : Kaplan & Norton, 1996 : 60

Kelompok kedua adalah customer value proportion yang menggambarkan Atribut dari badan usaha dalam kelompok/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut yang disajikan dapat digolongkan dalam 3 kategori :

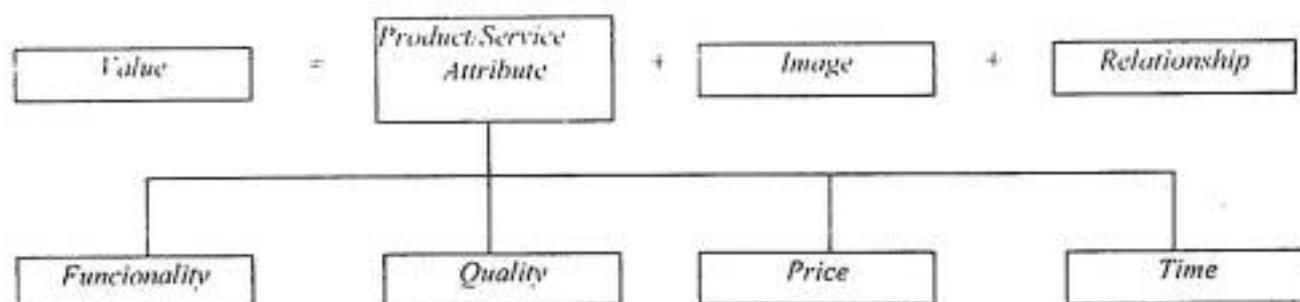
1. *Product or service* atribut yang menekankan pada fungsi harga dan mutu.

Dalam hal ini keinginan konsumen berbeda-beda, ada konsumen yang

mengutamakan fungsi produk, penyimpanan yang tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak konsumen rela membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk yang dibelinya.

2. *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan pada proses pembelian yang dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen badan usaha terhadap pelanggan.
3. *Image and reputation* menggambarkan factor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan badan usaha. Membangun reputasi dan *image* ini dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang telah dijanjikan.

Gambar 3.3 *Customer Value Proportion*



Sumber : Kaplan & Norton, 1996 : 65

- f. Kuesioner yang dikembangkan dalam penelitian ini didasarkan atas atribut yang membentuk proposisi nilai tersebut. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan konsumen pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan

ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan dan Norton: 2000).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang penting bagi perusahaan. Proses ini memungkinkan unit usaha untuk mengantarkan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan konsumen pada segmen pasar sasaran serta mampu memuaskan harapan para pemegang saham akan tingkat pengembalian keuangan yang lebih tinggi.

Pengukuran proses bisnis internal berfokus pada proses internal yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan konsumen dan terhadap pencapaian tujuan keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:27)

Usaha untuk meningkatkan efisiensi produk sangat penting karena dapat meningkatkan mutu produk yang dihasilkan. Efisiensi produksi ini akhirnya dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan perbaikan margin jangka panjang.

Balanced scorecard membagi pengukuran perspektif ini dalam tiga komponen utama, yaitu pertama, proses inovasi menjelaskan pentingnya mengidentifikasi segmen pasar yang membutuhkan produk dan kemudian merancang dan mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar sasaran. Kedua, proses operasi merupakan proses dimana perusahaan mengidentifikasi biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang memungkinkan menghasilkan produk yang superior kepada konsumen secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Dan ketiga, proses layanan

purna jual dimana perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam bentuk penggantian produk yang rusak dan bagaimana perusahaan menanggapi keluhan (*complaint*) pelanggan. Ada beberapa pengukuran yang biasa digunakan dalam perspektif ini.

Ukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah yang disesuaikan dengan proses internal dalam perusahaan, dimana kegiatan usaha perusahaan dagang (distributor) adalah membeli barang dari produsen atau sesama distributor untuk kemudian dijual kembali ke konsumen. Ukuran yang biasanya digunakan dalam mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan operasi perusahaan adalah *Throughput Time*.

Throughput time meliputi jumlah waktu yang diperlukan setiap produk mulai pada saat produk tersebut diterima di gudang sampai pada saat produk tersebut keluar dari gudang untuk dikirim ke konsumen.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang penting bagi perusahaan. Bagi perusahaan dagang seperti PT. Bumi Sarana Utama fungsi penjualan adalah faktor yang sangat penting. Karena itu, perusahaan berupaya supaya produk yang dibeli tidak terlalu lama berada di gudang. Dengan kondisi tersebut, maka penulis memilih *throughput time* dari setiap produk yang diperdagangkan PT. Bumi Sarana utama sebagai alat ukur untuk proses internal perusahaan. *Throughput Time* dapat dirumuskan sebagai berikut: *Throughput Time = Processing time + Inspection time + Move time + Storage time* Dimana,

1. *Processing time* adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan produk secara aktual.
2. *Inspection time* adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengawasi atau memeriksa produk.
3. *Move time* adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk memindahkan bahan atau sebagian produk jadi dari bengkel kerja (*workstation*) ke bengkel kerja lainnya.
4. *Storage time* adalah jumlah waktu yang diperlukan produk untuk menunggu di gudang untuk dikirimkan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi untuk menghasilkan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang. Pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi berasal dari tiga sumber yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasional. Ada beberapa pengukuran yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pekerja, yaitu:

1. Kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan sangat penting karena karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas, daya tanggap terhadap permintaan konsumen, dan kualitas serta pelayanan terhadap konsumen. Untuk

mengetahui tingkat kepuasan karyawan biasanya dilakukan survei kepuasan pekerja. Menurut Kaplan dan Atkinson, aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Aspek keuangan, meliputi gaji atau upah, biaya pengobatan, tunjangan kesehatan, jaminan hari tua, asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian, dan balas jasa lain.
- b. Aspek non keuangan meliputi memberi kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karier berikutnya, menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas tiga hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan, dan produktivitas karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Karyawan yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang

tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

2. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran itu adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

3. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan digunakan produktivitas karyawan adalah untuk membandingkan antara keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas karyawan antara lain adalah pendapatan perpekerja (*income per employee*).

4. Learning Index

Pengukuran ini digunakan untuk menunjukkan tingkat pembelajaran karyawan dalam suatu perusahaan. Adanya pembelajaran ini dapat

meningkatkan keahlian mereka sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

3.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif haruslah memasukkan elemen-elemen yang merefleksikan area-area penting dan bisnis yang ditargetkan dalam rangka perbaikan. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang cukup komprehensif karena memasukkan faktor-faktor keuangan dan non keuangan. Beberapa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dibandingkan dengan Metoda pengukuran yang lain, adalah:

1. Komprehensif.

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dan 3 perspektif lainnya, yaitu customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipat gandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren.

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara personel yang terlibat. Setiap perspektif keuangan, *costumer*, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Sebagai contoh, pertumbuhan *Return On Investment (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dan karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren. Jadi, jika disimpulkan, semua sasaran strategik perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas *customer* menurun, mengapa penjualan produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya

3. Seimbang.

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan

eksternal. Keseimbangan dalam *balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur.

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

3.6 Syarat-syarat *Balanced Scorecard* yang baik

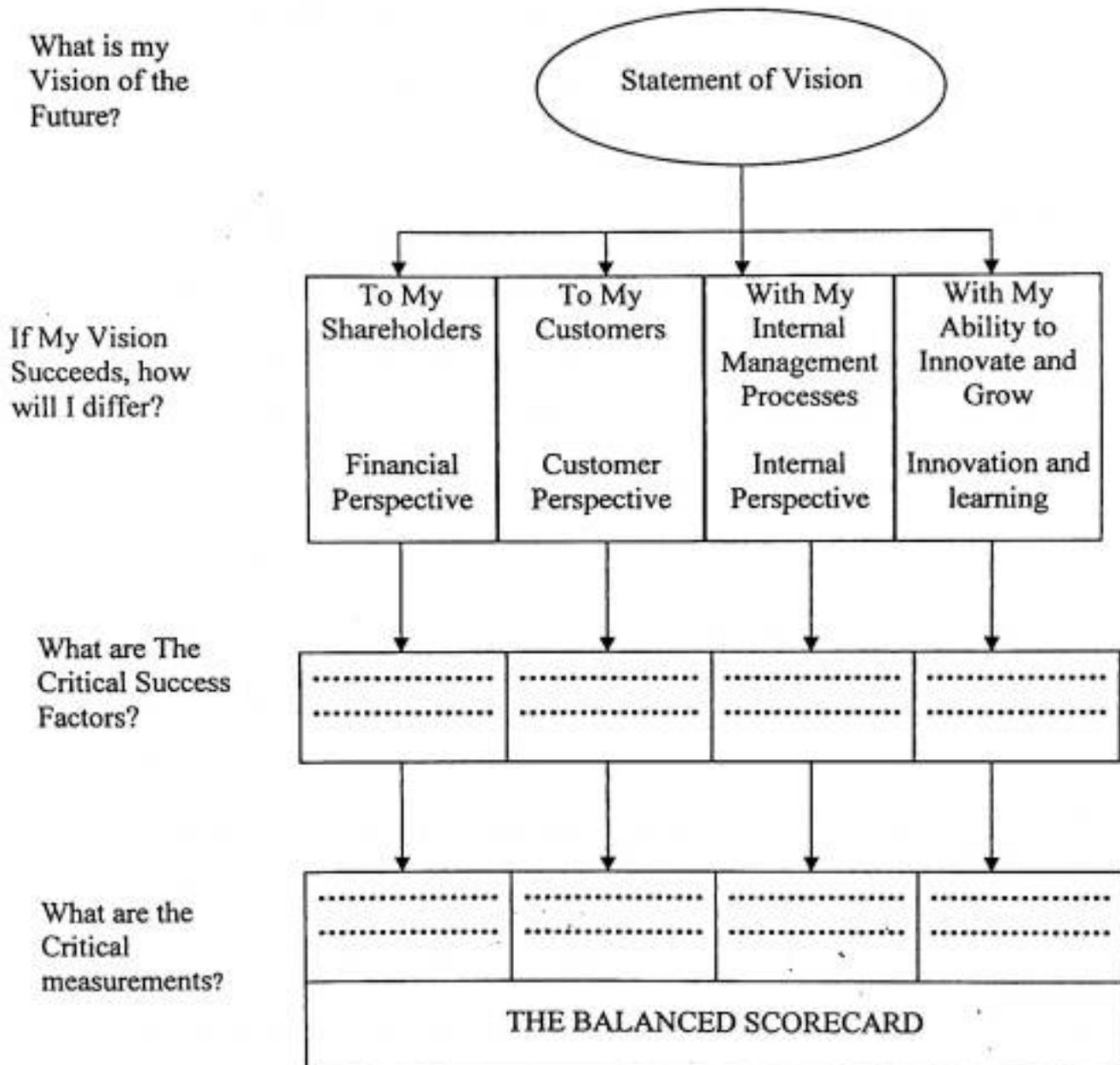
Balance Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari system informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan dari pengukuran dalam *balance scorecard* harus merupakan hasil dari suatu proses yang didasarkan atas misi dan strategi perusahaan. Misi dan strategi itu harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Balanced scorecard bukan hanya merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal. Perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sistem manajemen strategik yaitu mengelola strateginya dalam jangka panjang.

Aspek terpenting dan paling inovatif dari penggunaan *balanced scorecard* adalah dalam memberikan kerangka proses belajar strategik. Hal ini terjadi karena *balanced scorecard* memungkinkan proses belajar pada tingkat eksekutif. Dengan *balanced scorecard* manajemen perusahaan dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi strategi yang ditetapkan dan apabila diperlukan dapat membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri.

Namun agar suatu *balanced scorecard* dapat efektif dan bermanfaat, manajer harus berhati-hati dalam memilih tolok ukur untuk *balanced scorecard* perusahaan. Pertama, tolok ukur kinerja harus konsisten dengan strategi perusahaan. Kalau tolok ukur kinerja tidak konsisten dengan strategi perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan saling tumpang tindih. Kedua, *balanced scorecard* sebaiknya tidak mempunyai terlalu banyak tolok ukur kinerja. Terlalu banyak tolok ukur kinerja mengakibatkan kurangnya fokus dan membingungkan. *Balanced scorecard* akan berhasil dalam penerapannya jika digunakan bukan hanya sebagai suatu alat pengendalian semata-mata, tetapi lebih merupakan sistem komunikasi, informasi dan belajar dari perusahaan. Model *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 3.4.

Gambar 3.4 Model *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton, 1993:139

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. BUMI SARANA UTAMA berkedudukan di Jalan HOS Cokroaminoto No. 27 Ujung Pandang. Didirikan berdasarkan akte pendirian No. 325 tanggal 7 Desember 1988 yang dibuat dihadapan Notaris Hasan Zaini, SH, Notaris di Ujung Pandang dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusan No. C2-4345.HT.01.01 Th 1990. Akte ini telah mengalami perubahan yang terakhir berdasarkan akte No. 803 tanggal 30 November 1996 dihadapan Ny. Mestariy Habie, SH, Notaris di Ujung Pandang.

PT. Bumi Saran Utama adalah salah satu perusahaan Kalla Group yang bergerak dibidang perdagangan aspal curah, memulai aktifitas operasi pada tahun 1990 dan berdomisili di Makassar, sedangkan terminal aspal curahnya berlokasi di Pare-pare Sulawesi Selatan dan Pantoloan Sulawesi Tengah.

Maksud dan tujuan didirikannya perusahaan ini adalah meliputi; a. Menjalankan usaha dalam bidang industri aspal curah dengan mendirikan pabrik-pabrik pengolahan/pembuatan aspal mulai mulai dari penggalian bahan baku sampai menjadi komoditi siap pakai. b. Melakukan pendistribusian dan penjualan aspal cair.

PT. Bumi Sarana Utama ditunjuk oleh Pertamina sebagai dealer aspal curah pada tahun 1989 sampai sekarang. PT. Bumi Sarana Utama dipercayakan menangani dua wilayah yaitu Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tengah. Di Pare-pare yang

didirikan pada tahun 1989, untuk wilayah pemasaran Sulawesi Selatan dan sekitarnya, sedangkan untuk Pantoloan didirikan pada tahun 1995 untuk wilayah pemasaran Sulawesi Tengah dan sekitarnya.

Dalam rangka pengembangan Wilayah pemasaran PT. Bumi Sarana Utama membangun satu lagi cabang di Kalimantan Timur yakni Samarinda yang dibangun pada awal tahun 2002 dengan tujuan untuk memperluas wilayah pemasaran sampai ke wilayah Kalimantan Timur dan sekitarnya. Selain membangun cabang PT. Bumi Sarana Utama juga telah membangun anak perusahaan yang bernama PT. Bumi Barito Utama yang berlokasi di Banjarmasin Kalimantan Selatan yang dioperasikan pada pertengahan tahun 2001.

Adapun susunan pengurus berdasarkan akta No. 11 tanggal 22 Januari 1998

Notaris Ny. Endang soelianti, SH, susunan pengurus adalah sebagai berikut:

Komisaris Utama	: Tn. Ir. H. Achmad Kalla
Komisaris	: Tn. Drs. H. Suhaeli Kalla
Komisaris	: Ny. Mufidah Miad
Komisaris	: Tn H. Syamsul Paewangi
Direktur Utama	: Tn. Drs. H. Muhammad Yusuf Kalla
Direktur	: Ny. Ir. Farida Kalla
Direktur	: Ny. Dra. Hj. Fatimah Kalla
Direktur	: Tn. Andi Burhanuddin Lestim

4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Bumi Sarana Utama berbentuk lini dan staff . Hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara bagian satu dengan bagian yang lainnya dalam perusahaan secara keseluruhan telah mencerminkan kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan. Dalam hal ini pimpinan sebagai top manager yang menentukan garis-garis kebijaksanaan baik yang bersifat intern maupun yang bersifat ekstern.

Komponen-komponen yang ada dalam Struktur organisasi terdiri dari komisaris, direksi dan beberapa manager yang diuraikan rhenjadi komponen lini dan komponen staf.

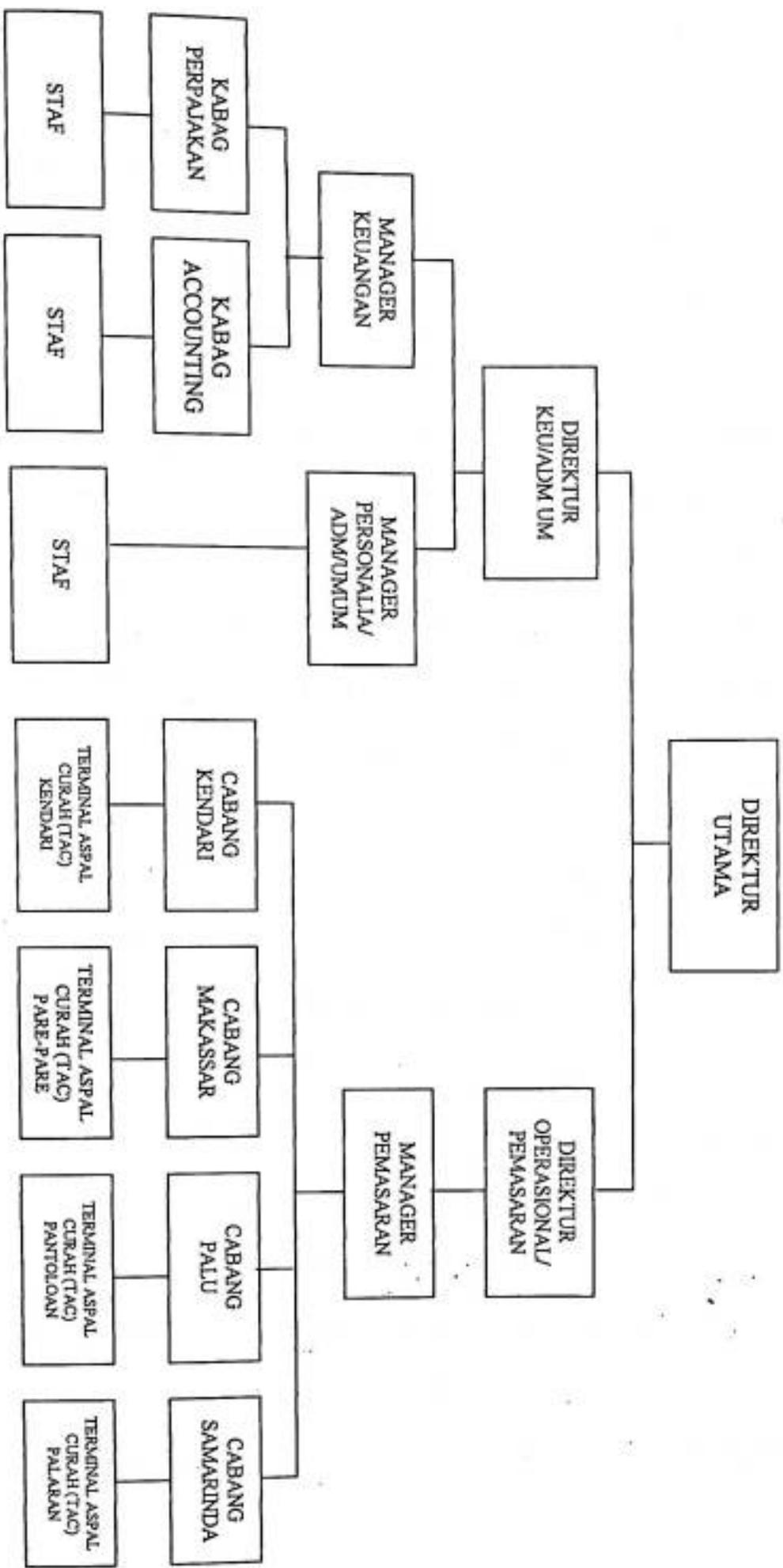
Sistematika dari komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut : PT. Bumi Sarana Utama dipimpin oleh Direktur Utama yang merupakan anggota aktif dan dipercayakan oleh dewan komisaris untuk memimpin perusahaan dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya Direktur Utama dibantu oleh tiga direktur , yakni, direktur keuangan dan Personalia dan Adm., direktur pengadaan dan direktur operasional & pemasaran. Ketiga direktur tersebut bertanggung jawab terhadap direktur utama.

Selanjutnya direktur-direktur dibantu oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya. Manajer ini membawahi beberapa kepala bagian dan staf masing-masing adalah :

- a. Manajer Keuangan membawahi dua kepala bagian
 - 1. Kabag Perpajakan, membawahi satu orang staf, yaitu :
 - Staf Pajak
 - 2. Kabag Accounting, membawahi satu orang staf, yaitu :
 - Staf Accounting
- b. Manajer Adm & Personalia membawahi satu orang staf, yaitu :
 - Staf Administrasi
- c. Manajer Pemasaran, membawahi satu kepala bagian yaitu
 - 1. Kabag pemasaran, membawahi satu orang staf, yaitu :
 - Staf Pemasaran
- d. Manajer Operasional, membawahi empat kepala terminal, yaitu :
 - 1. Kepala Terminal Kendari.
 - 2. Kepala Terminal Pare-pare.
 - 3. Kepala Terminal Pantoloan.
 - 4. Kepala Terminal Palaran.

Gambar 4.1

PT. BUMI SARAN UTAMA
STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : PT. Bumi Sarana utama

Pembagian Tugas

Adapun wewenang dan tanggung jawab dari masing masing personil menurut aturan dan struktur organisasi dan informasi adalah :

1. Direktur Utama

Adapun Wewenang dan tanggung jawab Direktur utama adalah :

- Bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan secara keseluruhan.
- Membuat perencanaan stratejik yang akan dijabarkan dalam program kerja. Rencana strategic yang dimaksud meliputi rencana investasi, pengembangan usaha, dan rencana pembiayaan atau pendanaan.
- Evaluasi dan *Controlling* terhadap jalannya perusahaan secara keseluruhan.

2. Direktur Keuangan dan Administrasi dan umum

Adapun Wewenang dan tanggung jawab Direktur Keuangan dan Administrasi dan umum adalah :

- Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
- Bertanggung jawab atas kegiatan umum dan keuangan perusahaan.
- Mendukung pemenuhan kebutuhan umum/perlengkapan terhadap unit usaha perusahaan.
- Menyampaikan laporan keuangan kepada Direktur.
- Mengatur arus kas perusahaan.
- Menyusun program kerja untuk perbaikan kesejahteraan karyawan.

- *Controlling* atas kegiatan umum dan keuangan perusahaan.

3. Kepala Bagian Perpajakan

Adapun tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Perpajakan adalah :

- Menghitung dan melaporkan pajak penghasilan perusahaan.

4. Kepala Bagian Accounting

Adapun tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Accounting adalah :

- Mengawasi seluruh transaksi yang terjadi dalam perusahaan
- Membuat laporan keuangan setelah akhir bulan untuk mengetahui kinerja perusahaan.
- Bertanggung jawab dalam hal pemeriksaan , pengesahan transaksi, penerimaan dan pengeluaran finansial.

5. Manager Personalia dan Administrasi dan Umum

Adapun Wewenang dan tanggung jawab Manager Personalia dan Administrasi dan Umum adalah :

- Membukukan segala bentuk kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan.
- Membuat konsep-konsep baru mengenai masalah administrasi perusahaan.
- Mengatur penerimaan, training dan penempatan karyawan.

6. Direktur operasional dan pemasaran

Adapun wewenang dan tanggung jawab Direktur Operasional dan Pemasaran adalah :

- Bertanggung jawab atas kegiatan operasional dan penjualan kepada Direktur utama.
- Menyusun anggaran dan target penjualan setiap bulan.

7. Manager Pemasaran

Adapun tugas dan tanggung jawab manager pemasaran adalah :

- Mengadakan hubungan dengan pelanggan untuk kegiatan penjualan.
- Membuka hubungan kemitraan dengan pelanggan baru.
- Mengawasi dan mengontrol pemasaran di setiap kantor cabang

8. Kepala Cabang

Adapun tugas dan tanggung jawab setiap kepala cabang adalah :

- Bertanggung jawab atas semua kegiatan yang ada di cabang masing-masing
- Menerima persediaan barang dan mengirimkan barang pesanan kepada pelanggan.

4.3 Bidang Usaha Perusahaan

Sesuai dengan anggaran dasar, perusahaan adalah berkedudukan sebagai distributor resmi Pertamina di bidang aspal curah yang membeli aspal dari Pertamina kemudian disalurkan kembali kepada perusahaan yang membutuhkan.

BAB V

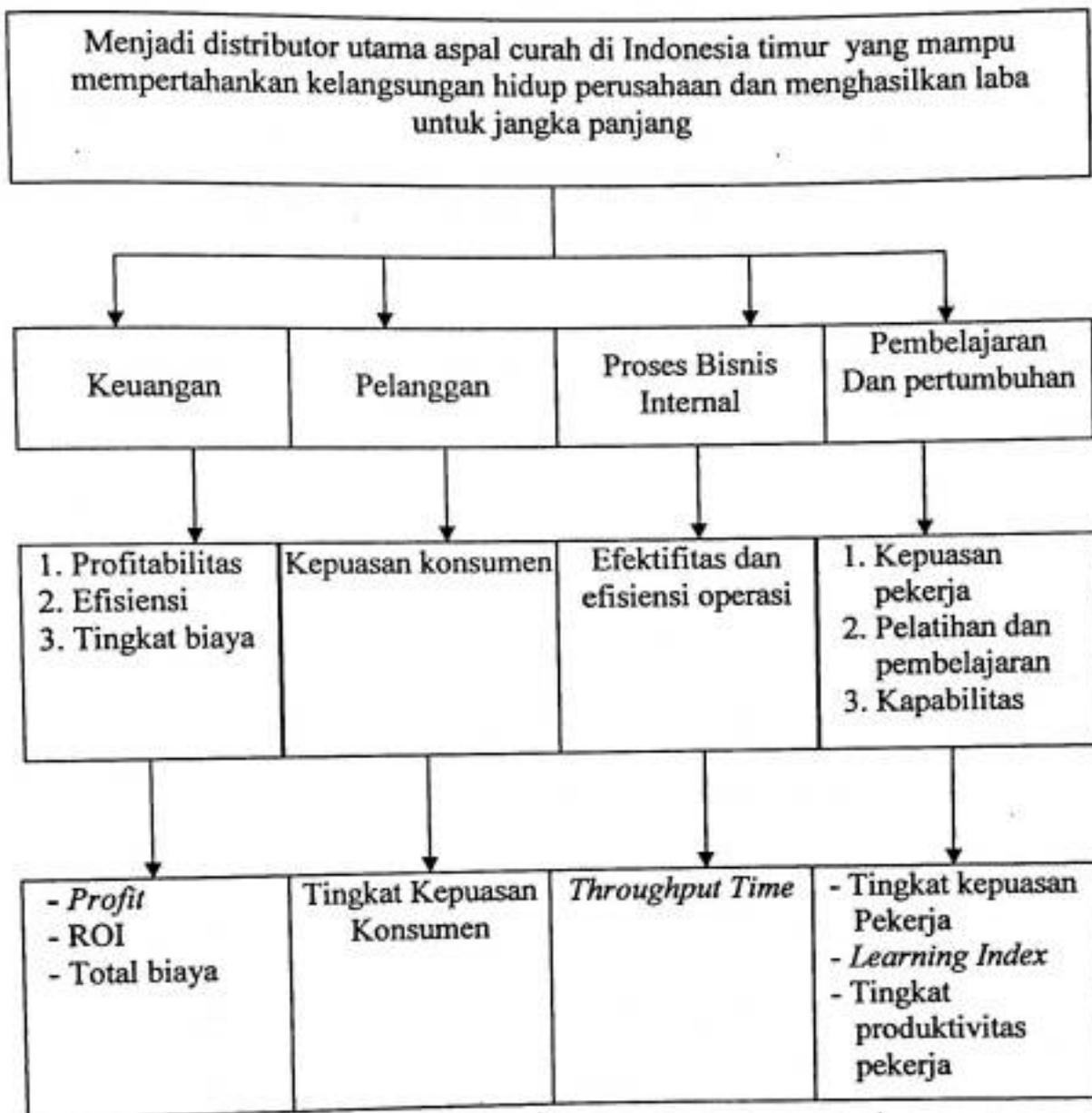
PEMBAHASAN

5.1 Mengembangkan model *Balanced Scorecard* PT. Bumi Sarana utama

Balanced scorecard memberikan suatu pengukuran kinerja yang inovatif dan terarah kepada manajemen perusahaan, karena mengukur kinerja perusahaan bukan hanya dari aspek keuangan saja tetapi juga mengukur aspek-aspek non keuangan kinerja perusahaan. Selain itu, *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk melihat dan membandukngkan kinerja organisasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya standar tersebut membantu pihak manajemen untuk menilai aspek atau hal hal apa saja yang mengalami kenaikan, tidak mengalami perubahan, atau justru mengalami kemunduran. *Balanced scorecard* juga memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam menindaklanjuti hasil yang dicapai, serta membantu proses pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Adapun visi dari PT. Bumi Sarana Utama yang ditetapkan oleh manajemen adalah menjadi distributor utama aspal curah di Indonesia timur yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan menghasilkan laba untuk jangka panjang. Dari visi terserbut kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan menentukan faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh pada keberhasilan kompetitif perusahaan. Kemudian ditentukan alat ukur yang tepat untuk mengukur faktor-faktor tersebut. Model selengkapnya untuk *balanced scorecard* PT. Bumi Sarana Utama dapat dilihat pada gambar 5.1

Gambar 5.1 Model *Balanced scorecard* PT. Bumi Sarana Utama



Sumber : Data PT. Bumi Sarana Utama

5.2 Pengukuran Kinerja dari 4 (empat) Perspektif *Balanced Scorecard*

5.2.1 Perspektif keuangan

Pembentukan sebuah *balanced scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam perspektif keuangan ini akan digunakan beberapa ukuran untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapai selama lima tahun.

a. Laba (*Profit*)

Tabel 5.1 Laba PT. Bumi Sarana Utama

Tahun 2001 - 2005

Tahun	Jumlah Laba
2001	(Rp. 6.692.970.013,-)
2002	Rp. 3.733.705.347,-
2003	Rp. 2.607.303.870,-
2004	Rp. 3.313.294.416,-
2005	Rp. 6.089.873.719,-

Sumber : Data PT. Bumi Sarana Utama

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan laba untuk tahun 2005 sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Tingkat peningkatan laba} &= \frac{\text{Laba tahun 2004} - \text{Laba tahun 2003}}{\text{Laba tahun 2003}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. 3.313.294.416} - \text{Rp. 2.607.303.870}}{\text{Rp. 2.607.303.870,-}} \times 100\% \\ &= 27\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan laba pada tahun 2005 sebesar 46 % atau sebesar Rp. 705.990.546. Target laba yang diharapkan dapat dicapai untuk tahun 2005 setidaknya sama dengan atau lebih dari rasio peningkatan laba tahun sebelumnya. Dengan demikian, diharapkan pada tahun 2005 perusahaan minimal harus mencapai laba sebesar Rp. 4.019.284.962. Sedangkan laba sesungguhnya pada tahun 2005 adalah sebesar Rp. 6.089.873.719. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan laba yaitu sebesar Rp. 2.776.579.303 atau 84% dari laba tahun sebelumnya. Peningkatan laba ini disebabkan meningkatnya nilai penjualan aspal curah dari Rp. 44.421.950.228 pada tahun 2004 menjadi Rp. 5.579.461.171 pada tahun 2005.

b. ROI

Berikut adalah tabel yang memuat data ROI perusahaan :

Tabel 5.2. Tingkat ROI PT. Bumi Sarana Utama
Tahun 2001 – 2005

Tahun	Laba	Total Aktiva	ROI
2001	(Rp. 6.692.970.013,-)	Rp. 37.010.079.419,-	(18%)
2002	Rp. 3.733.705.347,-	Rp. 47.937.482.118,-	8%
2003	Rp. 2.607.303.870,-	Rp. 63.289.595.495,-	4%
2004	Rp. 3.313.294.416,-	Rp. 64.324.464.284,-	5%
2005	Rp. 6.089.873.719,-	Rp. 72.867.768.816,-	8%

Sumber : Data PT. Bumi Sarana Utama (data diolah)

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan ROI sebesar 3% untuk tahun 2005 perusahaan mengharapkan tingkat ROI minimal bisa sama dengan tingkat ROI tahun 2004 sebesar 5%. ROI sebenarnya pada tahun 2005 adalah sebesar 8% yang dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{ROI}_{2005} &= \frac{\text{Rp. 6.089.873.719,-}}{\text{Rp. 72.867.768.816,-}} \times 100\% \\ &= 8\% \end{aligned}$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa ROI tahun 2005 mengalami peningkatan sebesar 3% dibandingkan dengan ROI pada tahun 2004, hal ini disebabkan oleh meningkatnya nilai penjualan yang mendorong pertumbuhan laba pada tahun 2005.

c. Total Biaya

Banyak organisasi sekarang secara aktif mencoba untuk melakukan penghematan terhadap biaya penjualan, umum, dan administratif. Keberhasilan usaha ini dapat diukur dengan melihat jumlah absolut ketiga jenis biaya ini atau persentasenya terhadap biaya total atau pendapatan. Sebagai contoh, jika para manager merasa bahwa pengeluaran pendukung mereka terlalu tinggi dibandingkan dengan yang dikeluarkan perusahaan pesaing dengan keuntungan yang dihasilkan, mereka dapat menetapkan tujuan untuk mengurangi biaya, misalnya; biaya distribusi atau pemasaran dan penjualan. Namun di dalam scorecard, tujuan untuk mengurangi tingkat pembelanjaan dan pengeluaran harus selaras dengan ukuran lainnya seperti daya tanggap pelanggan, mutu, dan kinerja, sehingga pemotongan biaya tidak bertentangan dengan usaha untuk mencapai tujuan pelanggan dan proses internal yang penting.

Berikut disajikan tabel yang memuat data biaya operasional dan biaya lain-lain serta total biaya yang terjadi pada PT. Bumi Sarana Utama selama tahun 2001 sampai tahun 2005.

Tabel 5.3. Total Biaya PT. Bumi Sarana Utama

Tahun 2001 – 2005

Tahun	Biaya Penjualan	Biaya Umum dan Administarasi	Total
2001	Rp. 4.571.391.723,-	Rp. 559.577.790,-	Rp. 5.130.969.513,-
2002	Rp.3.068.470.891,-	Rp. 834.648.204,-	Rp. 3.903.119.095,-
2003	Rp. 4.870.467.598,-	Rp. 4.000.567.810,-	Rp. 8.871.035.408,-
2004	Rp. 6.960.891.818,-	Rp.1.348.537.693,-	Rp. 8.309.429.511,-
2005	Rp. 3.914.633.224,-	Rp. 4.735.884.929,-	Rp. 8.650.518.173,-

Sumber : Data PT. Bumi Sarana Utama

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa total biaya pada tahun 2004 mengalami penurunan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Penurunan Biaya Total} &= \frac{8.871.035.408 - 8.309.429.511}{8.309.429.511} \times 100\% \\ &= 7\% \end{aligned}$$

Untuk tahun 2005, total biaya diharapkan lebih rendah dari tahun sebelumnya, yaitu penurunan sebesar 7% dari Biaya total tahun 2004 atau sama dengan Rp. 561.605.897 Biaya total sesungguhnya pada tahun 2005 adalah Rp. 8.650.518.173. Jumlah ini menunjukkan peningkatan biaya sebesar Rp. 341.088.662 atau terjadi peningkatan biaya total sebesar 4 persen dibandingkan tahun 2004.

Peningkatan biaya total ini disebabkan oleh meningkatnya biaya administrasi dan umum pada tahun 2005, namun dalam hal ini penulis tidak dapat menarik sebuah kesimpulan tentang alasan yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya administrasi dan umum dikarenakan terbatasnya data yang dapat diperoleh dan pertimbangan kerahasiaan data perusahaan.

5.2.2 Perspektif Konsumen

Total nilai kuisisioner minimal ditentukan sebesar 35. Penentuan nilai minimal ini dilakukan dengan anggapan bahwa konsumen yang puas akan cenderung memberikan jawaban Setuju (S) untuk setiap pertanyaan dalam kuisisioner. Karena total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak sepuluh (10) pertanyaan, maka total nilai rata-rata adalah 40 (10×4) dan range ditentukan 35-45. Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada konsumen sebanyak 20 kuisisioner dan digunakan untuk pengolahan data. Adapun hasil kuisisioner tersebut dapat dilihat pada tabel 5.4

Dari data kuisisioner tersebut dapat dilihat bahwa indeks kepuasan konsumen pada perusahaan ini cukup memuaskan yaitu mencapai 37 poin (melebihi standar minimal yang telah ditentukan). Akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan terus meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan, karena poin yang dicapai belum mencapai hasil maksimal yaitu 40 poin (rata-rata konsumen memberikan jawaban puas atas setiap pertanyaan yang ada dalam kuisisioner).

Perusahaan harus dapat mengidentifikasi hal-hal yang dinilai penting dalam meningkatkan kepuasan konsumennya, dan berusaha memperbaiki hal-hal yang

dinilai masih kurang memuaskan oleh konsumen. Pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan harus dapat memuaskan konsumennya, dan jika terjadi keluhan, karyawan perusahaan harus cepat memperbaiki/menanggapinya.

Tabel 5.4 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan

Konsumen	Nilai Kuesioner untuk nomor										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	43
2	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	43
3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	31
4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	39
5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
6	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	41
7	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	42
8	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	34
9	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	35
10	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
11	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
13	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	34
14	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	36
15	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	33
16	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	34
17	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	40
18	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
19	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	35
20	3	3	5	4	3	2	3	5	4	4	36
Total Nilai											744
Nilai Rata-rata											37,2
											37

Sumber : Hasil olahan data primer

Tabel 5.5 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan

Variabel	item	r hitung	r tabel/kritik	Valid/invalid
Tingkat Kepuasan Konsumen	Item 1	0,6431	0,5760	Valid
	Item 2	0,6754		Valid
	Item 3	0,7419		Valid
	Item 4	0,6880		Valid
	Item 5	0,7194		Valid
	Item 6	0,6633		Valid
	Item 7	0,7070		Valid
	Item 8	0,7640		Valid
	Item 9	0,6904		Valid
	Item 10	0,6712		Valid
Reliability Coefesien = 10 item				
Alpha = 0,7203				

Sumber : Hasil olahan data primer

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun *throughput time* yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan perusahaan yang menjadi objek penelitian. PT. BSU merupakan perusahaan yang bergerak sebagai Agen Pertamina di bidang aspal curah. Karena itu, perusahaan tidak mempunyai *processing time*, *inspection time*, dan *move time* sehingga *throughput time* yang digunakan hanya meliputi *storage time*.

$$\text{"Throughput Time = Storage time"}$$

Storage time adalah elemen *Throughput Time* yang tidak menambah nilai produk, karena itu waktu ini harus diusahakan untuk dikurangi. Target waktu yang ditentukan adalah 21 hari.

Throughput time rata-rata = 17 hari

Dari data di atas dapat dilihat bahwa perusahaan telah mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Namun, perusahaan harus mampu untuk terus mempertahankan prestasi ini ditengah tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dimana kenyataannya adalah permintaan aspal curah sangat tergantung pada proyek pembangunan atau perbaikan jalan, jadi ada saat dimana permintaan sangat tinggi dan ada saat dimana permintaan sangat kurang.

5.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas tiga hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan, dan produktivitas karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

a. *Employee Satisfaction Index*

Standar nilai minimal yang ditetapkan oleh perusahaan adalah 43, standar ini ditetapkan berdasarkan anggapan bahwa karyawan yang puas rata-rata memilih jawaban setuju (S), maka total nilai adalah $4 \times 12 = 48$ dan range ditentukan berkisar

43 - 53. Jumlah kuisisioner dibagikan dan digunakan untuk pengolahan data sebanyak 14 kuisisioner. Data kuisisioner tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.6

Tabel 5.6 Data kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan

Karyawan	Nilai Kuisisioner untuk nomor												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	44
2	5	4	3	4	3	5	4	4	3	5	3	4	47
3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	42
4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	46
5	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	45
6	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	47
7	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	43
8	4	5	5	4	3	4	3	5	4	3	5	3	48
9	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	45
10	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	44
11	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	47
12	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46
13	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	46
14	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	43
Total Nilai												633	
Nilai Rata-rata												45,2	
												45	

Sumber : Hasil olahan data primer

Tabel 5.7 Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan

Variabel	item	r hitung	r tabel/kritik	Valid/invalid
Tingkat Kepuasan Karyawan	Item 1	0,9369	0,5324	Valid
	Item 2	0,5580		Valid
	Item 3	0,5388		Valid
	Item 4	0,5364		Valid
	Item 5	0,5382		Valid
	Item 6	0,5409		Valid
	Item 7	0,6451		Valid
	Item 8	0,6255		Valid
	Item 9	0,5456		Valid
	Item 10	0,6628		Valid
	Item 11	0,8896		Valid
	Item 12	0,5504		valid
Reliability Coefesien = 12 item				
Alpha = 0,6599				

Sumber : Hasil olahan data primer

Dari hasil pengolahan data kuisisioner tersebut, dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan adalah 45 lebih tinggi 2 poin dari standar nilai minimal yang ditetapkan, yaitu mencapai nilai 43. Perusahaan harus terus berusaha meningkatkan angka ini, untuk memastikan bahwa seluruh karyawan merasa puas atas perhatian perusahaan. Perusahaan perlu lebih lagi memberikan perhatian kepada kesejahteraan karyawannya, karena kepuasan karyawan pada tempat bekerjanya merupakan dasar dalam menghasilkan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Tabel 5.9 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Tingkat Pembelajaran Karyawan

Variabel	item	r hitung	r tabel/kritik	Valid/invalid
Tingkat Pembelajaran Karyawan	Item 1	0,5920	0,5324	Valid
	Item 2	0,5730		Valid
	Item 3	0,5465		Valid
	Item 4	0,5616		Valid
	Item 5	0,5660		Valid
	Item 6	0,6285		Valid
	Item 7	0,6249		Valid
	Item 8	0,5516		valid
	Item 9	0,5332		Valid
	Item 10	0,5682		Valid
	Item 11	0,5464		Valid
	Item 12	0,5348		Valid
Reliability Coefesien = 12 item				
Alpha = 0,6824				

Sumber : Hasil olahan data primer

Berdasarkan hasil pengolahan data kuisioner tersebut, dapat dilihat bahwa indeks pembelajaran pada PT. BSU adalah baik, yaitu indeks mencapai nilai 46 atau lebih tinggi dari standar minimal yang ditentukan. Perusahaan masih harus terus memberdayakan karyawannya dengan mengadakan pelatihan atau pembelajaran bagi karyawan sehingga kualitas kerja dan layanan yang diberikan kepada konsumen semakin meningkat.

c. *Employee Productivity* (Produktivitas Pekerja)

Tujuan penggunaan pengukuran ini adalah untuk mengetahui berapa *output* yang dihasilkan oleh setiap pekerja. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dari dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Semakin efektif pekerja dalam menjual produk dengan nilai yang meningkat, maka pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat. Berikut disajikan tabel produktivitas karyawan tahun 2001 hingga tahun 2005 :

Tabel 5.10 *Employee Productivity* PT. Bumi Sarana Utama
Tahun 2001-2005

Tahun	Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan (orang)	<i>Employee productivity</i>
2001	20,926,628,400	93	225,017,510
2002	22,772,637,500	93	244,867,070
2003	39,557,464,838	126	313,948,134
2004	31,979,552,864	126	253,805,975
2005	41,392,361,830	126	328,510,808

Sumber: Data PT. BSU (Data diolah)

Dari data di atas dapat dilihat terjadi penurunan produktivitas pekerja pada tahun 2004 sebesar :

$$\text{Employee productivity} = \frac{253,805,975 - 313,948,134}{313,948,134} \times 100\% = -24\%$$

Hasil tersebut menunjukkan penurunan produktivitas karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan mengharapkan pada tahun 2005 perusahaan dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar atau minimal sama rasio dengan tahun 2003. Angka ini juga digunakan sebagai standar untuk menilai produktivitas karyawan pada tahun berikutnya.

Untuk tahun 2005 produktivitas karyawan PT. BSU adalah sebagai berikut:

$$\text{Employee productivity} = \frac{328,510,808 - 253,805,975}{253,805,975} \times 100\% = 29\%$$

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan produktivitas pekerja sebesar Rp. 74,704,833 (Rp 328,510,808 - Rp. 253,805,975) atau sebesar 29 % dari tahun sebelumnya. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mencapai target yang diharapkan.

Employee Retention tujuan dari pengukuran ini adalah untuk melihat seberapa besar tingkat retensi pekerja, yaitu bagaimana usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang diminati oleh perusahaan. *Employee Retention* dihitung sebagai berikut :

$$\text{Employee Retention} = \frac{5}{126} \times 100\%$$

$$\text{Employee Retention} = 4\%$$

5.3. *Balanced Scorecard* PT. Bumi Sarana Utama

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disajikan tabel yang merangkum hasil (*score*) dan kinerja perusahaan secara keseluruhan sebagai berikut:

Tabel 5.11 Hasil Pengukuran Kinerja PT. Bumi Sarana Utama Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif Balanced Scorecard	Standar/Target	Realisasi
Perspektif keuangan : <ul style="list-style-type: none"> • Laba • ROI • Total Biaya 	Min Rp. 4.019.284.962 Min 5 % ≤ (Rp. 561.605.897)	Rp. 6.089.873.719 8 % Rp. 341.088.662
Perspektif Pelanggan : <i>Customer Satisfaction index</i>	Min 35 poin	37 poin
Perspektif Proses Bisnis Internal : <ul style="list-style-type: none"> • Throughput Time 	21 hari	17 hari
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Satisfaction Index</i> • <i>Learning Index</i> • <i>Employee productivity</i> • <i>Employee retention</i> 	Min. 43 poin Min. 43 poin Min Rp. 60,142,159 0 %	45 poin 46 poin Rp. 74,704,833 4%

Sumber : hasil olahan data

Dari tabel di atas dapat dilakukan penilaian secara keseluruhan yang dicapai perusahaan melalui pendekatan *balanced scorecard*. Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar sebagai berikut:

- 80 % - 100 % : Sangat Memuaskan
- 60% - 79% : Memuaskan
- 40% - 59% : Cukup Memuaskan
- 20% - 39% : Kurang Memuaskan
- 0% - 19% : Sangat Tidak Memuaskan

Dari delapan total tolok ukur yang digunakan, terdapat tujuh tolok ukur yang memenuhi standar yang ditetapkan, sedangkan satu tidak memenuhi standar/ target yaitu total biaya, total biaya yang diharapkan tercapai pada tahun 2005 setidaknya sama atau lebih kecil dari tahun 2004 yaitu Rp. 8.309.429.511 sedangkan biaya sesungguhnya yang terjadi pada tahun 2005 adalah Rp. 8.650.518.173. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100 \% \\ &= \frac{7}{9} \times 100\% \\ &= 78\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dihasilkan oleh PT. BSU melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 87,5% dari total tolok ukur yang digunakan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. BSU secara keseluruhan memuaskan.

BAB VI

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis menarik beberapa kesimpulan :

1. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dapat dikatakan memuaskan karena perusahaan dapat mencapai 78% dari standar yang ditetapkan atau berarti sebanyak 8 (tujuh) dari 9 (delapan) tolok ukur yang digunakan oleh *balanced scorecard* berhasil memenuhi target.
2. Dari perspektif keuangan, perusahaan mampu meningkatkan laba yang dihasilkan sekitar 52 % dari tahun sebelumnya, namun tingkat kenaikan biaya yang lebih besar daripada kenaikan tingkat biaya tahun sebelumnya.
3. Dari perspektif konsumen, umumnya konsumen merasa puas akan produk dan pelayanan yang ditunjukkan perusahaan kepada konsumennya.
4. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah mampu untuk mengefektifkan dan mengefisienkan kegiatan operasinya melalui *throughput time* untuk masing-masing produk yang dapat mencapai target yang ditentukan.
5. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dari kuesioner yang telah dibagikan dapat dilihat bahwa indeks kepuasan dan pembelajaran karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan, tapi diharapkan pada tahun-tahun

mendatang angka tersebut dapat mengalami peningkatan yang lebih signifikan.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perusahaan harus mencari cara untuk menurunkan biaya terutama biaya non operasional yang cukup tinggi.
2. Perusahaan harus tetap mempertahankan kinerja perusahaan yang sudah cukup baik
3. Perusahaan harus terus berusaha mempererat hubungan baik dengan para pelanggan.
4. Perusahaan masih perlu untuk lebih meningkatkan perhatian kepada karyawannya sebab karyawan adalah salah satu faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, Govindarajan Vijay (2001), *Management Control System*, Tenth Edition, Me Graw-Hill Irwin, Singapore
- Atkinson, Anthony A, at al (2001), *Management Accounting*, Third Edition, Printing Prentice hall, Inc, New Jersey
- Blocher, Chen, Lin (1999), *Manajemen Biaya*, Terjemahan: Ambariyani Susty(2000), Edisi Kesatu, Salemba Empat, Jakarta
- Garrison, Ray dan Norren, Eric (2000), *Akuntansi Manajerial*, Terjemahan: Budisantoso A. Totok, Salemba Empat, Jakarta
- Kaplan, Robert S dan Norton David P (1996), *Balanced Scorecard*, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Mulyadi dan Setyawan, J (1999); *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi Kesatu, Penerbit Aditya Media, Jakarta
- Mulyadi (2001), *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Supriyono R.A (1999), *Manajemen Biaya*, BPFE UGM, Yogyakarta
- Tendean Agustini (2002), *penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Ladamas Sejahtera (skripsi)* Tidak diterbitkan.
- Valva Vidia (2005), *Pengukuran Kinerja PT. (Persero) Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Hasanuddin Makassar dengan pendekatan Balanced Scorecard (Skripsi)*, Tidak diterbitkan