

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA PT DRITAMA BROKERINDO, JAKARTA TIMUR

Haryadi Sarjono¹; Arko Pujadi²; Henry Wono Wong³

¹ Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480;

² Jurusan Manajemen, Universitas Jayabaya; ³ CEO Dritama Brokerindo, Jakarta
haryadi_s@binus.edu

ABSTRACT

This research was done in insurance company of PT Dritama Brokerindo, East Jakarta, by using Balanced Scorecard method, with four perspectives which measured, which are the finance perspective (financial statement), customer perspective (questionnaire), perspective process internal business (questionnaire) and in growth, and study perspective (questionnaire). With total employees 18 employees people, serving company customer about almost 1500. Research method which used is descriptive method with research type is case study. data analyse Technique which used is using primary data processing, like : field study, interview, questionnaire and also secondary data with data collecting from company which is in the form of financial statement year 2005 - 2008. Research result that, performance PT Dritama Brokerindo which during the time measured traditionally, the management not get clear information, and measured about non financial aspect of company. Triedly apply system of performance measurement with Balanced Scorecard, got the comprehensive and more complete result about condition of company which in fact. Pursuant to result of research from entirety aspect, obtained a total score 110, or value three which shown Good Enough criterion.

Keywords: *Balanced Scorecard, alternative performance, traditional performance, perspective*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di perusahaan asuransi PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur, dengan menggunakan metode Balanced ScoreCard, dengan empat perspektif yang diukur, yaitu perspektif keuangan (laporan keuangan), perspektif pelanggan (kuesioner), perspektif proses bisnis internal (kuesioner) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kuesioner). Dengan jumlah karyawan tetap 18 orang karyawan, melayani pelanggan perusahaan sekitar hampir 1500. Metode penelitian yang dipakai adalah metode deskriptif dengan jenis penelitiannya studi kasus. Teknik analisa data yang digunakan menggunakan pengolahan data primer seperti studi lapangan, wawancara, kuesioner dan juga data sekunder dengan pengumpulan data dari perusahaan yang berupa laporan keuangan tahun 2005 – 2008. Hasil penelitian bahwa, kinerja PT Dritama Brokerindo yang selama ini diukur secara tradisional, manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dan terukur tentang aspek-aspek non finansial perusahaan. Dengan mencoba menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan Balanced ScoreCard, didapat hasil yang lebih lengkap dan komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek, diperoleh skor total 110, atau nilai tiga yang menunjukkan kriteria Cukup Baik.

Kata kunci: *Balanced ScoreCard, kinerja alternatif, kinerja tradisional, perspektif*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kita dihadapkan pada perkembangan dunia yang bergerak cepat. Perkembangan dibidang teknologi, terutama dalam hal informasi dan komunikasi mengharuskan segala hal dapat dilakukan secara cepat dan tepat, terutama dalam hal perekonomian, segala sesuatunya harus mengikuti perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut harus diantisipasi untuk menghadapi persaingan, di mana terjadinya suatu perdagangan bebas, tidak ada lagi batas perdagangan antar negara dan juga keberhasilan suatu perdagangan tergantung oleh kekuatan pasar. Oleh karena itu, banyak perusahaan di dunia ini sedang melakukan adaptasi dalam struktur serta sistem organisasi sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu, perubahan lingkungan usaha seperti adanya deregulasi dan pencabutan proteksi oleh pemerintah, menyebabkan perusahaan dalam industry yang terkait harus benar-benar bersaing dalam hal efisiensi, inovatif, penetapan harga, pengembangan usaha dan sebagainya (<http://www.seputarindonesia.com/forum/manajemen>).

Dalam era informasi dan komunikasi ini, perusahaan harus mengorientasikan misi perusahaan ke arah kepuasan pelanggan yang semakin *well informed*, penyerahan tepat waktu, pelayanan purna jual yang sempurna serta melontarkan produk baru, mendorong banyak perusahaan untuk berusaha meningkatkan keunggulan daya saing mereka (<http://www.kompas.com/3>).

Baru-baru ini, Bank Pembangunan Asia (ADB) mengeluarkan publikasi yang berisi prediksi pertumbuhan ekonomi Asia 2008. Hampir semua negara diproyeksikan mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi. Republik Rakyat China, misalnya ekonominya diperkirakan “hanya” tumbuh sekitar 10%, India 8%, Vietnam 7%, Philipina 6%, Malaysia 5,4%, Singapura 5,2%, Thailand 5%, Hongkong 4,5%, sedangkan Indonesia sendiri menurut ADB paling tinggi pertumbuhannya mencapai 6%, jauh lebih rendah dari perkiraan pemerintah sebesar 6,4%. Dari data tersebut, terlihat bahwa pertumbuhan ekonomi tiap Negara memang mengalami penurunan dibandingkan tahun 2007. (Surat kabar Seputar Indonesia, 7 April 2008, rubrik ekonomi bisnis, hal. 13). Walaupun pertumbuhan ekonomi Indonesia menurun dibandingkan tahun sebelumnya, tetapi perkembangan dunia usaha ternyata tidak mengalami penurunan, malah sebaliknya, menunjukkan kemajuan, walaupun kemajuannya tidak seperti pada tahun 1990-an.

Selama ini sistem pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari segi finansial saja yang menggunakan indikator keuangan seperti *Return Of Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, dan beberapa indikator lainnya. Pada saat ini, indikator tersebut dipandang tidak memadai lagi sebagai ukuran kinerja, mengingat kurang mewakili/kurang akurat dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan hanya pada faktor finansial saja tidak akan memberikan gambaran yang jelas tentang fokus dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Dalam hal ini, diperlukan suatu paradigma dalam pengukuran kinerja perusahaan di era informasi ini (<http://www.kompas/forum/accounting>).

Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, ruang lingkup penelitian dibatasi hanya mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balanced scoreCard* karena metode ini merupakan sistem pengukuran yang tidak hanya melihat dari satu sisi saja atau satu perspektif saja, tetapi lebih detail atau menyeluruh karena idealnya suatu masalah yang dipecahkan harus diselidiki dari berbagai macam hal yang mempengaruhinya. Karena alasan tersebut, penulis memilih menggunakan metode *Balanced ScoreCard*. Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut: pengukuran kinerja hanya menggunakan data primer dari kurun waktu 2004-2008, sebagai data penelitian untuk menghitung

kinerja tradisional, pengukuran kinerjanya menggunakan metode *Balanced ScoreCard*, sebagai pengukuran kinerja alternative, dengan waktu penelitian selama 5 bulan, mulai bulan Januari sampai Mei 2009, lokasi penelitian adalah PT Dritama Brokerindo, bergerak di bidang jasa asuransi yang beralamat Kompleks Pertokoan Pulomas Blok XI/2 jalan Perintis Kemerdekaan, Jakarta Timur, telp. (021) 4701258, Fax (021) 4701262, email : dritama@cbn.net.id.

Perumusan Masalah

Dilihat dari banyaknya permasalahan dan banyaknya cara atau metode dalam memecahkan masalah, maka penulis memilih metode *Balanced ScoreCard* pada perusahaan sendiri, sebagai objek penelitian, di mana PT Dritama Brokerindo adalah perusahaan jasa asuransi, yang berlokasi di Komplek Pertokoan Pulomas, Jakarta Timur. Rumusan masalah yang ada adalah sebagai berikut: pertama, "bagaimana mengukur kinerja perusahaan PT Dritama Brokerindo secara tradisional, yaitu hanya mengandalkan dari perspektif keuangan saja?", kedua, "bagaimana jika PT Dritama Brokerindo menerapkan metode *Balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaannya, sebagai pengukuran kinerja alternative?".

Landasan Teori

Hubungan *Balanced ScoreCard* dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan BSC organisasi terhubung dengan strategi yaitu: *cause and effect relationships*; menurut Kaplan dan Norton, hubungan *cause* dan *effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan *if-then*. Pengembangan BSC yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan *cause* dan *effect*. *Performance Drivers*; sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU. *Outcomes* (*lagging indicators*); mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *profitability*, *market share*, *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *employee skills*. *Linkage to Financials*; semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Hal ini seperti dikatakan Kaplan dan Norton: "*Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives*". Dengan demikian, tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari performance driver, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil (Yuwono, 2003:18).

Atribut Pengukur Kinerja

Tabel 1 Berbagai Atribut Pengukur Kinerja yang Baik

BERBAGAI ATRIBUT TOLOK UKUR KINERJA YANG BAIK

Secara umum, suatu system pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut berikut:

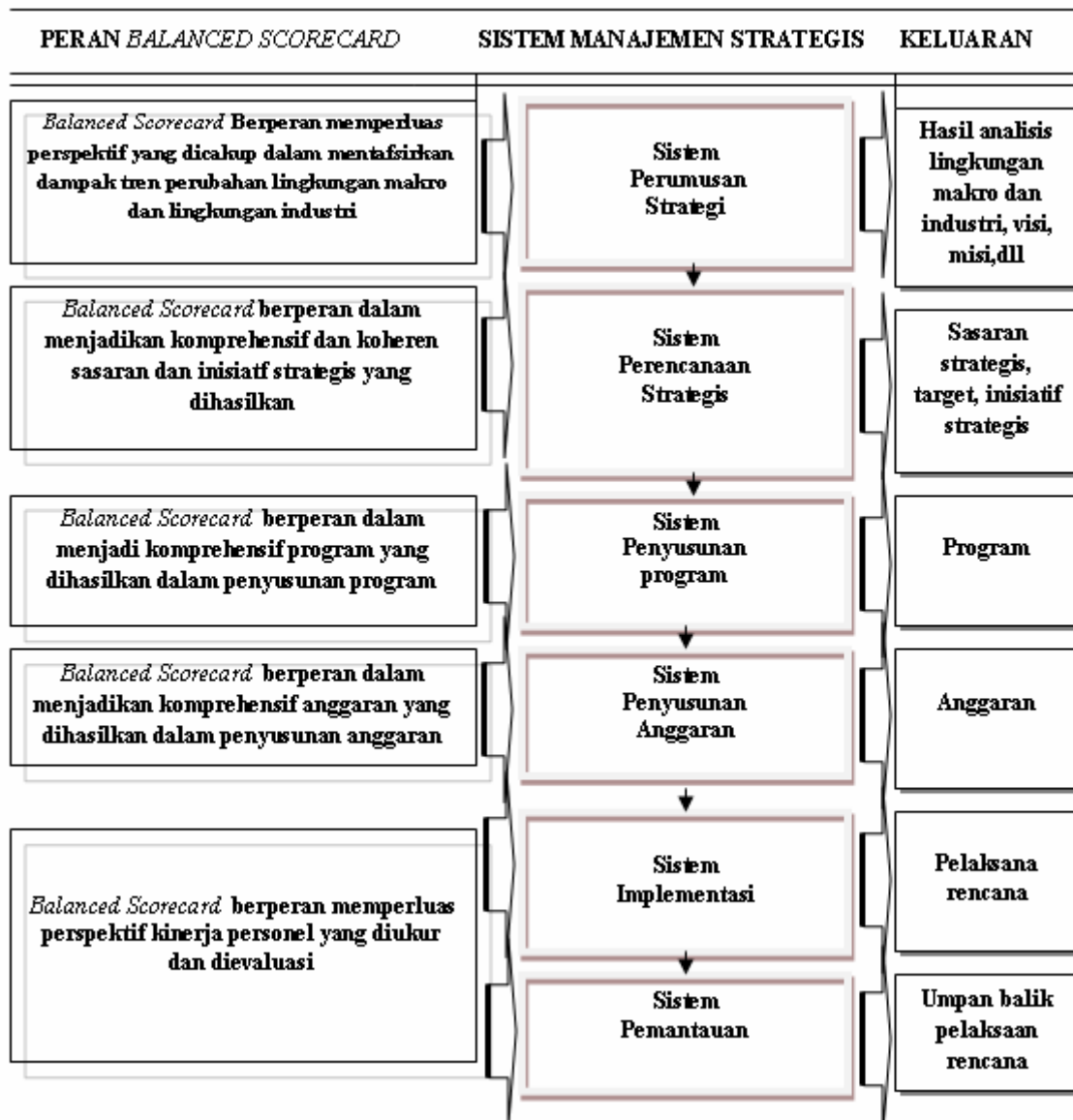
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya, dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan; 2. relevan dan mendukung strategi; 3. sederhana untuk diimplementasikan; 4. tidak kompleks; 5. digerakkan oleh pelanggan; 6. integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi; 7. sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi; 8. sesuai dengan lingkungan eksternal; 9. mendorong kerjasama dalam organisasi baik secara horisontal maupun vertikal; 10. hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan; 11. jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i> 12. dikomunikasikan ke seluruh bagian yang relevan dalam organisasi; 13. dapat dipahami; 14. disepakati bersama; 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Realistik; 16. berhubungan dengan faktor-faktor yang berhubungan dan membuat sebuah perbedaan; 17. terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat; 18. difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya, ketimbang biaya yang sederhana; 19. dimanfaatkan untuk memberi “ <i>real-time feedback</i> “ ; 20. digunakan untuk memberi “ <i>action oriented feedback</i> “ ; 21. jika diperlukan, suatu tolok ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen; 22. mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi; 23. mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti; 24. secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolok ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan.
<p>Jika suatu system tolok ukur organisasi jauh dari karakteristik atau sribut di atas maka saatnya untuk menguji kembali kegunaan tolok ukur kinerja yang ada dan mencari tolok ukur yang baru.</p>	

Sumber: Yuwono (2003: 30)

Pengertian *Balanced ScoreCard*

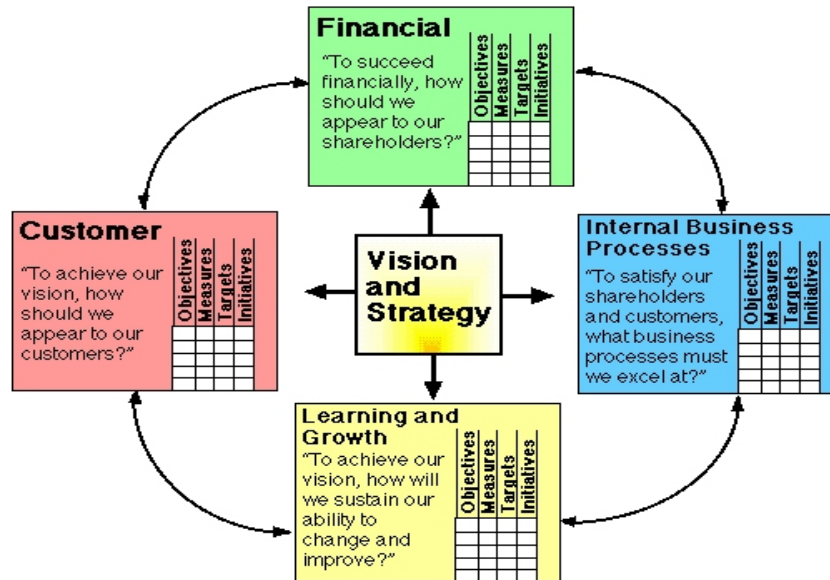
Menurut Hansen dan Mowen, sebagaimana dikutip oleh Tunggal, Amin Widjaja (2003: 2), *balanced scorecard (strategic-based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four different perspektive: the financial perspektive, the customer perspektive, the process perspektive, and the learning and growth (infrastructure) perspektive.*

Menurut Hilton, Maher dan Selto, sebagaimana yang dikutip oleh Tunggal, Amin Widjaja (2003: 2), *balanced scorecard is a causal model of lead and lag indicators of performance that demonstrate how changes in one operation cause are balanced by changes in others.*



Gambar 1 Peran *Balanced ScoreCard* dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis

Sumber: Mulyadi, *Balanced ScoreCard* (2001: 60)

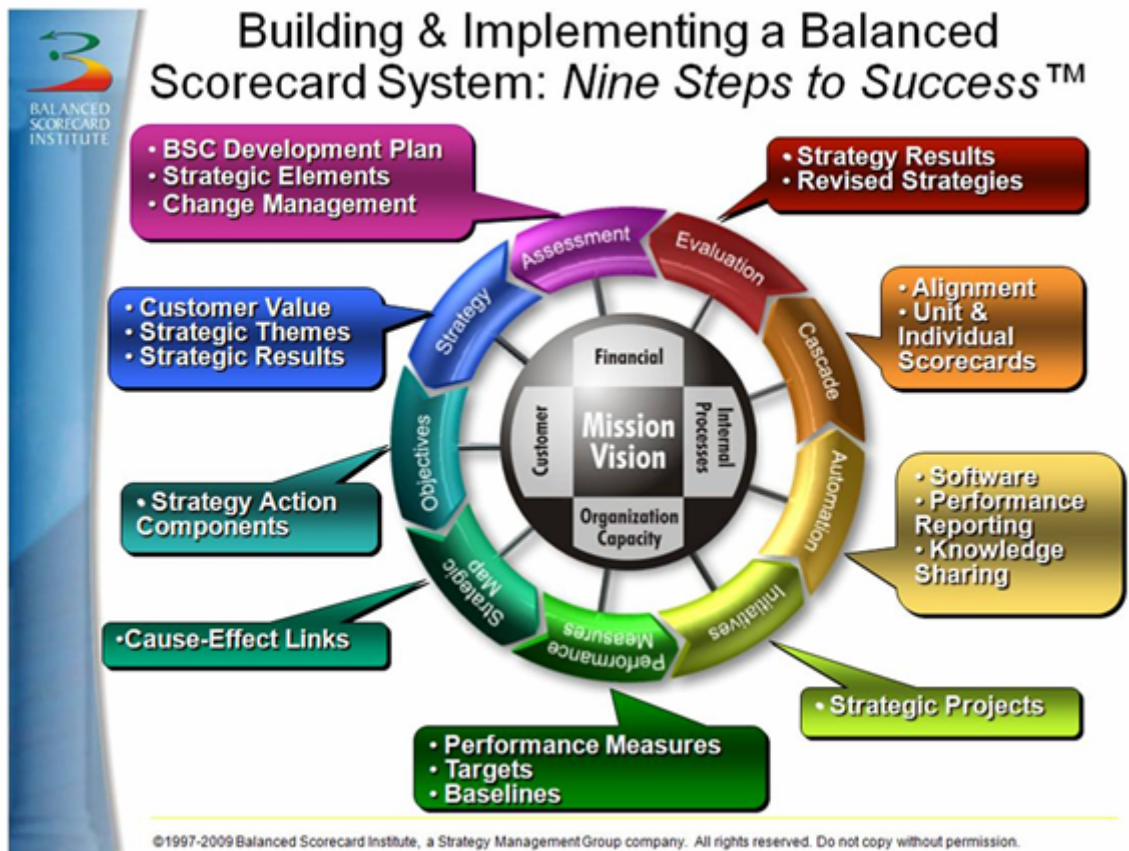


Gambar 2 Kerangka Kerja *Balanced ScoreCard*
 Sumber: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/analytical-tools/scorecard> (2008)

Kerangka Kerja *Balanced ScoreCard*

Menurut Kaplan dan Norton (2003: 7) *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced ScoreCard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced ScoreCard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu: bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (Perspektif keuangan), bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan), apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal), apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) (<http://www.duniaesai.com/ekonomi/eko32.htm>).



Gambar 3 Sembilan Langkah Menuju Sukses Membangun dan Mengimplementasi Sebuah Sistem *Balanced Scorecard*

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam mengumpulkan data dan informasi adalah dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut. Metode Deskriptif Analisis yaitu suatu metode yang berusaha memecahkan dan menjawab permasalahan yang sedang dihadapi dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang diteliti. Metode Historis Analisis, yaitu metode yang digunakan dengan cara mengumpulkan data dan informasi pada masa lampau yang dijadikan pedoman untuk dianalisis pada masa sekarang.

Sumber data dapat dibagi menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal. Data internal yaitu data yang di dapat dari perusahaan bisa berupa laporan keuangan dan informasi-informasi internal lainnya. Data eksternal adalah data yang di dapat dari luar perusahaan seperti hasil penelitian sebelumnya yang telah dipublikasikan.

Teknik Pengumpulan Data

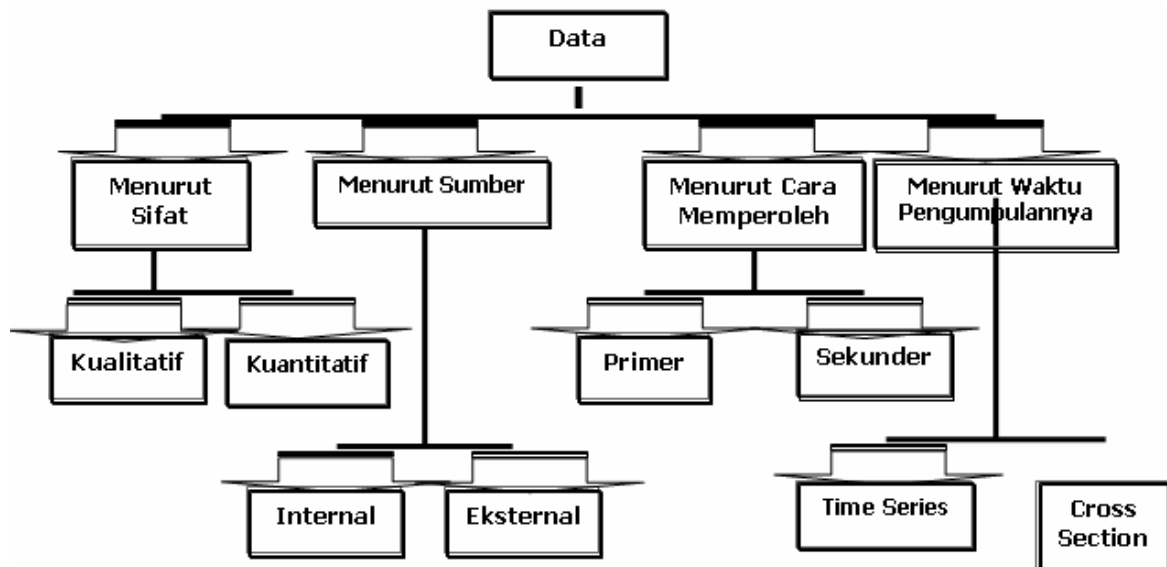
Teknik pengumpulan data dilakukan dalam rangka mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini dibantu dengan beberapa instrumen, yaitu: Pertama, penelitian Lapangan (*Field Research*). Adalah riset yang dilakukan dengan cara melakukan penelitian langsung di objek penelitian, yang berguna untuk memperoleh gambaran umum mengenai keseluruhan. Data yang diperoleh melalui: wawancara, observasi, dan kuesioner. Kedua, penelitian kepustakaan (*Library*

Research). Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data-data sekunder dari perusahaan, surat kabar dan buku-buku yang berkaitan dengan Kinerja perusahaan khususnya metoda *Balanced ScoreCard*, maka dilakukan studi kepustakaan melalui buku-buku, artikel, internet, dan literatur-literatur lainnya yang bersifat ilmiah.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *Probability sampling* dengan metode sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*), di mana semua anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian. Populasi yang akan diteliti dan dibagikan kuesioner adalah para pelanggan dan karyawan PT Dritama Brokerindo.

Jenis – jenis Data



Gambar 4 Pengelompokan Data
Sumber: J. Supranto (2002: 10)

Metode Analisis Data

Berdasarkan penelitian yang bersifat deskriptif komparatif ini, maka metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah sebagai berikut: menganalisa sistem pengukuran kinerja pada PT Dritama Brokerindo, menentukan visi, misi, tujuan dan strategi yang dijalankan perusahaan, melakukan analisa atas sistem pengukuran kinerja yang dilakukan sekarang pada perusahaan, melakukan analisa terhadap unsure-unsur yang menjadi acuan dasar dalam mengukur kinerja perusahaan, mendesain system pengukuran kinerja alternatif menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan sesuai kondisi perusahaan, melakukan perbaikan atas kekurangan-kekurangan dalam mengukur kinerja sesuai dengan lingkup perusahaan, dan menganalisis perbedaan hasil pengukuran kinerja, dengan asumsi PT Dritama Brokerindo telah menerapkan sistem pengukuran kinerja alternatif.

Variabel dan Pengukurannya

Menurut Kaplan (1996: 15) dalam <http://www.puslit.petra.ac.id>, “if can measure it you can manage it”. Pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif, maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap Keempat Perspektif

Perspektif Finansial/Keuangan

Menurut Kaplan (1996), pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pengukuran terhadap perspektif keuangan ini menggunakan. Pertama, *Likuiditas*, yaitu untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (maksimum 1 tahun) atau kewajiban yang sudah jatuh tempo: $Current\ Ratio = \frac{Current\ Assets}{Current\ liability}$, $Quick\ Ratio = \frac{(Current\ Assets - Inventory)}{Current\ liability}$.

Kedua, solvabilitas, yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban perusahaan dalam memenuhi kewajiban (dibiayai oleh hutang) bila terjadi likuidasi perusahaan, antara lain: $Debt\ Ratio = \frac{Total\ Debt}{Total\ Assets}$, $Total\ Debt\ to\ total\ equity\ ratio = \frac{Total\ Debt}{Total\ Equity}$. Ketiga, rentabilitas (profitabilitas), yaitu mengukur tingkat efisiensi manajemen /usaha, kemampuan memperoleh laba dan tingkat kesehatan perusahaan: $Net\ Profit\ Margin = \frac{Net\ profit\ after\ tax}{Net\ sales}$, $Gross\ profit\ margin = \frac{(Net\ Sales - Cost\ of\ goods\ Sold)}{Net\ Sales}$, $ROE = \frac{Net\ profit\ after\ tax}{Equity}$, $ROA = \frac{Net\ profit\ after\ tax}{total\ Aktiva}$. Keempat, rasio aktivitas, adalah rasio keuangan untuk mengetahui kecepatan beberapa perkiraan agar menjadi penjualan atau kas. Rasio ini mengukur seberapa efektif aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan kas.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan,1996:67); yaitu pengukuran pangsa pasar. *Customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer profitability*.

Tabel 2 Instrumen Tingkat Kepuasan Pelanggan

Variable Penelitian	Indikator
Tingkat Kepuasan Pelanggan	1 Mutu dan Kualitas Produk
	2 Kemudahan Prosedur Transaksi dan Pembayaran
	3 Hubungan dan Komunikasi dengan Pelanggan
	4 Kualitas Pelayanan dan Fasilitas tersedia
	5 Tanggung Jawab Sosial dan Komitmen Perusahaan
	6 Pandangan Pelanggan terhadap Perusahaan

Sumber: Hasil Pengolahan penulis (2009)

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi baik tingkatan manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk

yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca proses pendidikan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari factor sumber daya manusia, system dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran keempat perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Tabel 3 Instrumen Tingkat Kepuasan Karyawan

Variabel Penelitian	Indikator
Tingkat Kepuasan Karyawan	1 Kebijakan Penetapan Gaji dan Fasilitas Tunjangan
	2 Fasilitas yang disediakan Perusahaan
	3 Hubungan Kerjasama dan Komunikasi Sesama Karyawan
	4 Hubungan Antar Level Manajemen
	5 Pelatihan dan Program Pengembangan yang diberikan
	6 Jabatan yang ditempati saat ini
	7 Ketepatan Informasi yang dibutuhkan dan didapat selama bekerja
	8 Penggunaan Sistem dan Teknologi yang mendukung Pekerjaan
	9 Penghargaan terhadap Prestasi Kerja
	10 Kenyamanan Suasana dan Kebersihan Tempat Kerja
	11 Pembagian Tugas dalam Perusahaan
	12 Peraturan dan Kebijakan yang diterapkan

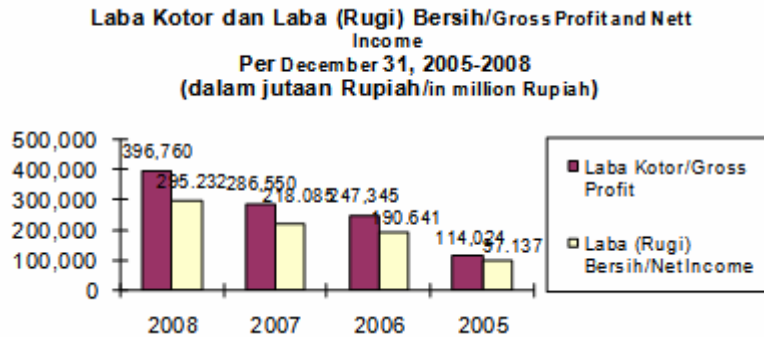
Sumber: Hasil pengolahan penulis (2009)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja PT Dritama Brokerindo, Berdasarkan Perspektif Tradisional

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Dritama Brokerindo, saat ini menggunakan atau berdasarkan laporan keuangan dengan menganalisis rasio keuangan. Laporan keuangan PT Dritama Brokerindo, terdiri dari laporan laba-rugi dan neraca, dengan periode tahunan yang digunakan untuk mengetahui profitabilitas yang diperoleh perusahaan.

Laporan Laba-Rugi

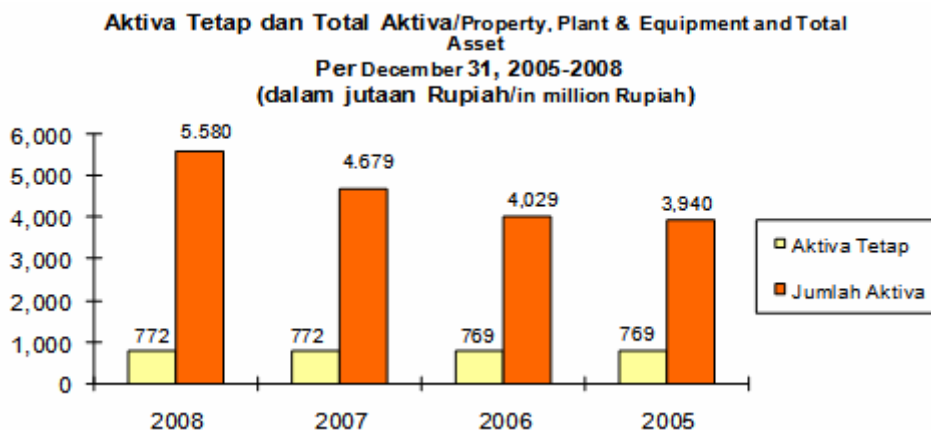


Gambar 5 Laba Kotor dan Laba (Rugi) Bersih / *Gross Profit and Nett Income*
Sumber: Laporan Keuangan PT Dritama Brokerindo (2009)

Laba bersih yang diperoleh perusahaan pada tahun 2006 sebesar Rp. 218 juta, naik 12,84% (Rp. 27,44 juta) dibandingkan dengan tahun 2005. Laba bersih yang diperoleh perusahaan pada tahun 2008 sebesar Rp. 295 juta, naik 26,1% (Rp. 77,14 juta) dibandingkan dengan tahun 2007

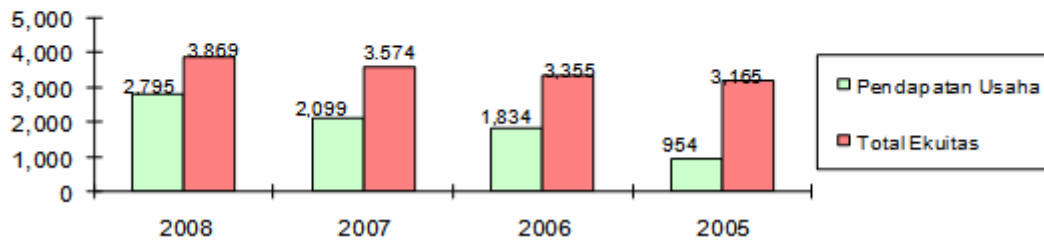
Neraca

Tahun 2008 perusahaan mengalami kenaikan aktiva sebesar 12,39% dari tahun sebelumnya yaitu dari Rp. 4,099 miliar naik menjadi Rp. 4,679 miliar. Kenaikan tersebut sebagai akibat dari tagihan jasa keperantaraan dan piutang usaha yang mengalami kenaikan dari Rp.267,42 juta menjadi Rp.293,98 juta. Sementara itu, jumlah kewajiban perusahaan naik 32,76% menjadi Rp.1,105 miliar, hal ini dikarenakan perusahaan melakukan pembayaran hutang premi. Jumlah ekuitas perusahaan naik 0,01% dari Rp.3,355 miliar menjadi Rp. 3,574 miliar.



Gambar 6 Aktiva Tetap dan Total Aktiva/*Property, Plant & Equipment and Total Asset*
Sumber: Laporan Keuangan PT Dritama Brokerindo (2009)

**Pendapatan Usaha dan Jumlah Ekuitas/Revenue and Equity
Per December 31, 2005-2008
(dalam jutaan Rupiah/in million Rupiah)**



Gambar 7 Pendapatan Usaha dan Jumlah Ekuitas
Sumber: Laporan Keuangan PT Dritama Brokerindo (2009)

Gambaran kinerja keuangan perusahaan di atas menunjukkan semangat manajemen dan segenap karyawan perusahaan untuk tetap eksis hingga saat ini. Kinerja ini merupakan akumulasi dari proses penyempurnaan sistem manajemen, operasional, dan pengembangan bisnis secara konsisten.

Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced ScoreCard*

Tabel 4 Laporan Kinerja PT Dritama Brokerindo,
dengan Metode *Balanced Scorecard*, Periode 2006 – 2008

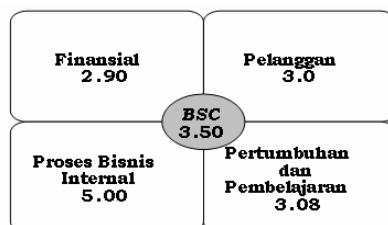
No	Indikator	Target	Rata-rata	Percapaian (%)	Bobot
A Perspektif Keuangan					
1	Rasio Lancar	2,5 kali	4,00 kali	100	5
2	Rasio Cepat	2,5 kali	4,00 kali	100	5
3	Rasio Hutang atas Modal	1,00 kali	1.32 kali	100	5
4	Rasio Hutang atas Aktiva	1,00 kali	0,32 kali	35	2
5	Margin laba Bersih	80%	10,45%	13.07	1
6	Margin laba Kotor	80%	13,77%	17.22	1
7	ROE	20%	0,06%	0.3	1
8	ROA/ROI	20%	0,04%	0.2	1
9	Perputaran Piutang	6 kali	6,88 kali	100	5
10	Perputaran Aktiva Tetap	1 kali	7,88 kali	100	5
11	Perputaran Total Aktiva	1 kali	0,46 kali	0.46	1
Total					32
B Perspektif Pelanggan					
1	Mutu dan Kualitas Produk	5	3.70	74	3
2	Kemudahan Prosedur Transaksi	5	3.43	68.6	3
3	Hubungan dan Komunikasi dengan Pelanggan	5	3.83	76.6	3
4	Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Tersedia	5	3.58	71.6	3
5	Tanggung Jawab Sosial dan Komitmen Perusahaan	5	3.33	66.6	3
6	Pandangan Pelanggan terhadap Perusahaan	5	3.49	69.8	3
Total					18

No	Indikator	Target	Rata-rata	Pencapaian (%)	Bobot
C Perspektif Proses Bisnis					
1	Process Inovasi	5	5	100	5
2	Process Operasi				
	a. Process Check-In	1	0,89	89	5
	b. Process Check-Out	1	1,09	100	5
	c. Process Penanganan Keluhan	1	1.3	100	5
Total					20
D Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
a. Kepuasan Karyawan					
1	Kebijakan Penetapan Gaji dan Tunjangan	5	3.26	65.2	3
2	Fasilitas yang tersedia	5	3.76	75.2	3
3	Hubungan Kerjasama dan Komunikasi Sesama Karyawan	5	3.93	78.6	3
4	Hubungan antar Level Manajemen	5	4.06	81.2	4
5	Pelatihan dan Program Pengembangan yang diberikan	5	2.70	54	3
6	Jabatan yang ditempati saat ini	5	3.47	69.4	3
7	Ketepatan Informasi yang didapat Selama Bekerja	5	3.47	69.4	3
8	Penggunaan sistem dan Teknologi yang mendukung	5	3.24	64.8	3
9	Perhargaan terhadap Prestasi Kerja	5	2.99	59.8	3
10	Kenyamanan suasana dan Kebersihan tempat Kerja	5	3.80	76	3
11	Pembagian tugas dalam perusahaan	5	3.44	68.8	3
12	Peraturan dan Kebijakan yang diterapkan	5	3.66	73.2	3
Total					37
b. Profitabilitas Karyawan					
		1	0.49	49	3
JUMLAH					127

Sumber: Hasil Pengolahan Data dan Perhitungan Penulis (2009)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa bobot dari keseluruhan perspektif dalam *Balanced ScoreCard* PT Dritama Brokerindo adalah sebagai berikut; perspektif keuangan dengan bobot 32, perspektif pelanggan dengan bobot 18, perspektif proses bisnis internal dengan bobot 20, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 40, maka keseluruhan bobot yang diperoleh adalah 110. Untuk mengetahui skor rata-rata yang diperoleh dari masing-masing perspektif dapat dilihat pada Gambar 8.

Hasil Pengukuran metode *Balanced Scorecard* tahun2008



Gambar 8 Skor Rata-Rata Empat Perspektif
 Sumber: Hasil Perhitungan Data (2009)

Pengukuran kinerja Perusahaan, selama periode 2006 – 2008 berdasarkan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* menghasilkan penilaian sebagai berikut: untuk Perspektif keuangan PT Dritama Brokerindo, dinilai masih kurang optimal karena nilai rata-rata yang dihasilkan

masih rendah, yaitu sebesar 2,90. Perusahaan harus meningkatkan kinerja keuangannya, khususnya tingkat ROE dan ROA yang memiliki rasio sangat rendah agar dapat memperoleh laba yang optimal. Perusahaan telah memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya baik dari segi kualitas produk maupun fasilitas dan pelayanan yang diberikan sehingga untuk perspektif pelanggan ini diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,0. (Cukup Baik). Walaupun hasil yang didapat sudah cukup baik, namun perusahaan harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan lebih lagi agar loyalitas pelanggan juga meningkat. Proses bisnis internal yang telah dijalankan, yaitu inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah berada dalam kategori sangat baik yaitu dengan nilai rata-rata 5 di mana proses operasi yang dilakukan telah mencapai target yang ditetapkan, namun untuk proses *check-in* perlu adanya sedikit perbaikan yaitu memperkecil waktu yang terbuang agar pelayanan yang diberikan lebih cepat lagi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memiliki nilai rata-rata 3,08 yang berarti sudah cukup baik. Perusahaan harus lebih banyak memberikan program pelatihan bagi karyawan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik karena keberadaan karyawan yang kompeten dan loyalitas bagi perusahaan merupakan aset yang tak ternilai di mana akan memberikan kontribusi terhadap produktifitas yang dihasilkan. Apabila produktifitas karyawan tinggi, maka akan berpengaruh pula pada ketiga perspektif sebelumnya.

Dengan demikian, disimpulkan secara keseluruhan, bobot tertinggi yang dapat diperoleh adalah 160 dan bobot terendah yang dapat diperoleh adalah 32, dan apabila hasil tersebut dikategorikan dalam 5 interval, maka hasil pengukuran kinerja PT Dritama Brokerindo, dengan menggunakan metode *Balanced ScoreCard* termasuk dalam kategori cukup baik karena berada dalam interval 85 – 110 dengan bobot 3. Melalui hasil laporan kinerja tersebut dapat diketahui kekurangan-kekurangan dalam indikator-indikator yang diukur dari masing-masing perspektif dalam *Balanced ScoreCard* sehingga dapat menentukan alternatif cara untuk memperbaiki kekurangan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced ScoreCard* terhadap PT Dritama Brokerindo maka, dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut. Pertama, pengukuran kinerja yang telah dilakukan selama ini oleh PT Dritama Brokerindo, hanya berdasarkan laporan keuangan yaitu laporan neraca dan laporan laba – rugi dengan cara perhitungan rasio keuangan dan menganalisis peningkatan atau penurunan laba bersih yang diperoleh dikaitkan dengan adanya perubahan pendapatan, biaya-biaya dan transaksi lainnya yang mempengaruhi naik – turunnya laba bersih yang diperoleh perusahaan. Secara keseluruhan kinerja keuangan perusahaan selama periode 2005 – 2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena walaupun terjadi kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun terutama pada tahun 2007 di mana laba bersih yang diperoleh hanya sebesar Rp. 295.232.557 masih jauh dari target yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan kenaikan dari beban operasional walaupun pendapatan usaha juga meningkat, perusahaan harus mampu bangkit kembali dan memperbaiki kinerja keuangannya agar dapat mencapai tujuan strategisnya. Kedua, untuk mengetahui kinerja PT Dritama Brokerindo secara keseluruhan, maka digunakan metode *Balanced ScoreCard* sebagai alternatif dalam mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana perusahaan dalam menjalankan usahanya telah menghasilkan kinerja yang baik bagi para pemegang saham (perspektif keuangan), pelanggan (perspektif pelanggan), keefektifan proses operasi (perspektif proses bisnis internal), dan bagi karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Pengukuran kinerja yang telah dilakukan terhadap PT Dritama Brokerindo memberikan hasil, antara lain: perspektif keuangan, hasilnya masih sangat rendah (2,90), perspektif pelanggan, hasilnya cukup baik (3,00), perspektif proses bisnis internal, hasilnya sangat baik (5,00), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasilnya cukup baik (3,08).

Secara keseluruhan, nilai rata-rata yang diperoleh dari keempat perspektif tersebut adalah 3,50, dan apabila jumlah keseluruhan bobot dari keempat perspektif, yaitu 110 dimasukkan dalam lima interval kelas, maka hasil tersebut masuk dalam interval 85 – 110 dengan bobot 3 (cukup baik).

Berdasarkan kesimpulan yang didapat dari penelitian, maka saran yang dapat diberikan sebagai masukan bagi PT Dritama Brokerindo, antara lain sebagai berikut. Pertama, perusahaan disarankan untuk menerapkan metode *Balanced ScoreCard* sebagai tolok ukur dalam pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan agar dapat *me-monitoring* dengan baik keempat perspektif yang ada. Kedua, hak manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada penggunaan aset perusahaan agar setiap aset yang dimiliki dapat digunakan seoptimal mungkin. Ketiga, meningkatkan penjualan polis asuransi dan menekan biaya yang dikeluarkan agar dapat meningkatkan kinerja keuangannya serta menghasilkan *profit* bagi perusahaan maupun bagi pemegang saham. Keempat, mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan agar pelanggan merasa puas dan loyalitasnya meningkat. Melakukan pendekatan atau komunikasi yang lebih baik agar dapat mengetahui apa yang diinginkan pelanggan. Kelima, perusahaan harus mempertahankan kinerja proses operasinya agar tetap berjalan dengan produktif dengan memperkecil waktu yang terbuang sia-sia dan juga terus melakukan inovasi agar mampu bersaing dengan perusahaan lain sejenisnya. Keenam, pihak manajemen perusahaan perlu memberikan pelatihan-pelatihan khusus atau program pengembangan lainnya terhadap SDM yang ada agar perusahaan mengetahui potensi pada setiap karyawan dan juga menghasilkan karyawan yang berkompeten dan memiliki kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan produktifitas karyawan karena karyawan merupakan aset tak ternilai bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik dan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Balanced Scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja*. Diakses tanggal 10 Januari 2008 dari <http://www.duniaesai.com/ekonomi/eko32.html>.
- Darwanto, H. (2006). *Balanced Scorecard untuk organisasi pemerintah*. Diakses tanggal 7 November 2007 dari <http://www.bappenas.go.id/index.php?module=Filemanager&func=download&pathext=ContentExpress/&view=409/Herry%20Darwanto.doc>.
- David, F. R. (2006). *Manajemen strategis*, edisi kesepuluh, buku pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Nurmanto, Eddy. Empat perspektif pada *Balanced Scorecard*. Diakses tanggal 24 Agustus 2006 dari <http://eddynurmanto.unpad.ac.id/?p=30/24>.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., dan Brewer, P. C. (2006). *Akuntansi manajerial*, edisi kesebelas, buku pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, V. (2007). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi Balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Husein, U. (2003). *Evaluasi kinerja perusahaan: Teknik evaluasi bisnis dan kinerja perusahaan secara komprehensif, kualitatif, dan modern*, cetakan kedua, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2000). *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. (diterjemahkan oleh Pasla, P. R. Y.), Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2004). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*, Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personal berbasis Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat..
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard. Step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarjono, H. (2007). Analisis evaluasi kinerja PT Citra Agung Busana dengan menggunakan metode Balanced ScoreCard, *Jurnal Business & Management*, Jurnal Universitas Bunda Mulia, 3 (2), tanggal 1 – 11, September 2007, ISSN: 1907 – 0896, Jakarta.
- Sarjono, H. (2007). Analisis pengukuran kinerja unit induk PT PLN (Persero) distribusi Jawa Barat & Banten dengan pendekatan metode Balanced ScoreCard, *Proceedings*, 1, 17, tanggal 4 September 2007, ISSN: 1978-6522, Seminar Nasional Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya.
- Sarjono, H. (2008). Usulan penerapan total performance ScoreCard pada PT Nitrotec Plastindo, Jakarta, *Proceedings*, ke 1, 323-348, tanggal 24-25 Oktober 2008, ISBN: 978-979-18024-0-6, Seminar Nasional UPN "Veteran", Yogyakarta.
- Sugiyono. (2004). *Metode penelitian bisnis*, CV Alfabeta, Bandung. Diakses dari <http://www.duniaesai.com/ekonomi/eko32.html>.