

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT.BAHTERA UTAMA

**Erwin; Hartiwi Prabowo**

Management Department, School of Business Management, BINUS University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
erwinjulius14@gmail.com, Hartiwi2200@binus.ac.id

## ABSTRACT

*This research was conducted in PT.Bahtera Utama by measuring performance using the Balanced Scorecard as measured through four perspectives, that is financial perspective, the customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The purpose of this study was to measure the performance with balanced scorecard, analyze and recommend the results to the company. The research method used is a case study and survei methods with descriptive research. The results of this study indicate that the performance of the financial perspective quite good includes the profits, revenue, productivity, and the short term liabilities have not been able to be achieved as expectations. For Customer perspective, the performance of the companies is very good where customer satisfaction and loyalty must be maintained, for the continuation of the order. For Internal Business Process perspective, the company's performance in terms of both innovation and quality of products are very good, but in the time of processing product distribution is average and company has been able to fix it with the strategic objectives effectively and efficiently. For learning and growth perspective, the performance is good at all points but in the employee productivity and commitment, the targets have not been able to be achieved and the application of the information technology is very good. Overall assessment of performance on the PT.Bahtera Utama is good with the score of 4.29.*

**Keywords:** *Performance Measurement, Balanced Scorecard Method*

## ABSTRAK

*Penelitian ini dilakukan di PT. Bahtera Utama dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard melalui empat perspektif yang diukur, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja dengan balanced scorecard, menganalisis dan merekomendasi hasil kepada perusahaan. Metode penelitian yang dipakai adalah metode studi kasus dan survei dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan cukup baik, dalam tingkat keuntungan, pendapatan, produktivitas, serta pemenuhan kewajiban jangka pendek belum dapat tercapai sesuai harapannya. Untuk Perspektif Pelanggan, kinerja perusahaan sangat baik di mana kepuasan serta loyalitas pelanggan harus dipertahankan, demi keberlangsungan order perusahaan. Untuk perspektif Proses Bisnis Internal, kinerja perusahaan sangat baik dari segi inovasi dan mutu produk, namun pada bagian proses waktu distribusi produk cukup baik. Perusahaan sudah dapat memperbaiki tujuan strategis ini dengan efektif dan efisien. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan secara keseluruhan baik, tetapi dari segi produktivitas karyawan dan komitmen karyawan belum mencapai target dan penggunaan teknologi informasinya sudah baik. Secara keseluruhan penilaian kinerja pada PT.Bahtera Utama baik dengan skor 4,29.*

**Kata kunci:** *Pengukuran kinerja, metode Balanced Scorecard*

## PENDAHULUAN

Pada masa era globalisasi ini banyak perusahaan menata ulang strategi yang ditetapkan dalam perusahaannya dengan cara mengkaji ulang tujuan strategi dalam persaingan dan mengevaluasi kemampuan internal perusahaan (Wibisono, 2006). Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Hanuma dan Kiswara: 2006).

Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. (Hardiyanto, *et al*, 2005)

Dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis, maka perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja perusahaan yang baik serta mampu memberikan kinerja perusahaan. PT. Bahtera Utama berdiri pada tahun 1994 dan perusahaan ini menjadi Perseroan Terbatas pada tahun 2003. Perusahaan ini bergerak dalam bidang distributor yang produknya disalurkan di Indonesia melalui aktivitas-aktivitas menjual produknya ke *retailer*, grosiran, dan *departement store* dalam jumlah besar berupa tas sekolah, *carry on bag* (tas pakaian dan tas *laptop*), *attache case* (tas dokumen) dan koper.

Selama ini dan sampai saat ini dari hasil wawancara dengan direktur di PT. Bahtera Utama ditemukan bahwa perusahaan ini hanya melakukan dan menganalisa pengukuran kinerja melalui aspek keuangan (*financial*). Walaupun pengukuran kinerja dari aspek keuangan (*financial*) dapat dikatakan penting, namun jika tidak disertai dengan proyeksi nonkeuangan (*nonfinancial*) akan kurang akurat untuk kondisi saat ini. Sampai saat ini perusahaan belum mengkaji secara spesifik aspek-aspek lain (non-finansial) dalam menilai kinerja perusahaan secara eksternal seperti perspektif pertumbuhan dan perkembangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan.

Seperti pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT Bahtera Utama memiliki sumber daya manusia yang sebagian besar merupakan pekerja-pekerja yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah sehingga menyulitkan perusahaan dalam memberikan tanggung jawab serta kewajiban. Berdasarkan data yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia yang bekerja di PT Bahtera Utama didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMP disusul SMA dan yang paling sedikit, hingga lulusan S1 beberapa orang saja. Pengukuran kinerja melalui aspek keuangan belum dapat menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak memberikan informasi apa saja yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Saat ini perusahaan cenderung mengalami kerugian yang besar hampir setiap tahunnya, karena penjualan yang mengalami penurunan dan beban usaha yang dimiliki oleh perusahaan meningkat setiap tahunnya. Oleh sebab itu, PT. Bahtera Utama perlu mencoba untuk merubah tolak ukur kinerja perusahaan, yaitu tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi juga pada aspek non-finansial juga digunakan dalam pengukuran

kinerja suatu perusahaan Untuk mengukur dan menilai kinerja perusahaan diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang terintegrasi dan komprehensif yang terdiri dari aspek keuangan dan non keuangan. Perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat agar dapat mengetahui seberapa baik performa perusahaannya. Hal ini menjadi penting bagi perusahaan karena selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat menjadi alat untuk mengevaluasi periode yang lalu yakni dengan *Balanced Scorecard*.

Tabel 1 Laporan Keuangan PT. Bahtera Utama  
(dalam Rupiah )

Ukuran	Tahun			
	2010	2011	2012	2013
<b>Laba Bersih</b>	1.123.071.480	903.778.590	616.598.254	413.252.312
<b>Penjualan</b>	11.840.732.802	9.050.980.442	5.874.468.883	2.853.991.025
<b>Total Aktiva</b>	3.323.678.414	3.164.660.465	3.354.694.978	3.966.550.468

Sumber : Data Perusahaan Bahtera Utama (2014)

Menurut Luis dan Biromo (2010) dibandingkan metode lain, *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut: (1) *Balanced Scorecard* (BSC) dapat berfungsi sebagai alat ukur untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (Dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi.) (2) *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible*) maupun benda non fisik (*intangible*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen). (3) *Balanced Scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators* yang biasa disingkat menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen). (4) *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen). (5) *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Dari BSC dapat diketahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan organisasi guna mencapai target-targetnya yang meliputi aktivitas sehari-hari samapi dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan dalam anggaran. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya manusia dan manajemen).

Oleh sebab itu, penulis menangkap hal ini sebagai suatu masalah dalam perusahaan. Pengukuran kinerja penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan yang sebenarnya, dan hal itu yang akan menjadi acuan bagi perusahaan untuk memperbaiki diri dengan membuat target pencapaian dan membandingkannya dengan kinerja perusahaan sebenarnya. Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengukur kinerja PT. Bahtera Utama dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. (2) Untuk menganalisis hasil dari

pengukuran kinerja PT. Bahtera Utama dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja. (3) Untuk dapat mengetahui langkah-langkah yang akan diambil agar dapat meningkatkan kinerja pada PT. Bahtera Utama.

Werner (2012) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi suatu perusahaan agar organisasi sukses, penting bahwa manajer menetapkan tujuan yang jelas secara keseluruhan, nilai-nilai inti, visi masa depan, dan juga mengembangkan strategi yang bisa diterapkan untuk mencapai hal-hal ini. Tetapi hanya memiliki strategi yang baik di tempat tidak menjamin keberhasilan. Metode *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh profesor Harvard Robert Kaplan dan konsultan David Norton dapat membantu para pemimpin bisnis dalam mengelola bisnis dan mencapai pelaksanaan strategi mereka melalui penggunaan tujuan, ukuran, target, dan inisiatif. Dengan berfokus hanya pada tujuan-tujuan keuangan, *balanced scorecard* merupakan set ukuran kinerja yang terintegrasi dan diselenggarakan pada sekitar empat perspektif yang berbeda – keuangan, pelanggan, internal, serta inovasi dan pembelajaran. Hubungan dengan Peneliti ini sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur proyek.

Menurut Sarjono, Pujadi & Wong (2010), pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini berdasarkan laporan laba rugi dan neraca. Kinerja keseluruhan tahun 2005-2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena laba bersih masih jauh dari target. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja pada PT. Brokerindo, pengukuran bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dalam usahanya telah menghasilkan kinerja yang baik bagi masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja PT. Dritama Brokerindo sudah cukup baik dengan bobot 3. Dari 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). Hubungan dengan penelitian ini adalah sama-sama mengeksplorasi konsep *balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan penulis saat ini dalam perspektif keuangan menambahkan indikator Rasio Likuiditas yakni rasio lancar dalam mendukung penelitian ini beserta dengan adanya *Customer Satisfaction Index*, *Employee Satisfaction Index*, beserta kajian kuesioner untuk perspektif proses bisnis internal khususnya untuk ketepatan waktu pendistribusian dalam mendukung penelitian ini semakin konkrit dengan data yang sudah tersedia hingga penentuan inisiatif dan perancangan peta strategis.

Dalam *Balanced Scorecard* tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer. Tujuan ukuran keempat perspektif adalah:

Tabel 2 Overall Balanced Scorecard Objectives

<i>Perspective</i>	<i>Overall Objective</i>
<i>Financial Perspective</i>	<i>To succeed financially</i>
<i>Customer Perspective</i>	<i>To achieve our vision of how the company should appear to customer</i>
<i>Internal Perspective</i>	<i>To excel at having superior business processes to satisfy shareholders and customers</i>
<i>Innovation and Learning Perspective</i>	<i>To sustain the ability to change and improve</i>

Sumber : *International Journal of Financial Research* Vol. 3, No. 1; January (2012)

## METODE

Tabel 3 Desain Penelitian

Tujuan Penelitian	Desain Penelitian		
	Jenis dan Metode Penelitian	Unit Analisis	Horizon Waktu
Untuk mengukur kinerja PT. Bahtera Utama dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> .	Deskriptif / Studi Kasus	Organisasi	<i>Cross-sectional</i>
Untuk menganalisis hasil dari pengukuran kinerja PT. Bahtera Utama dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam upaya peningkatan kinerja	Deskriptif / Studi Kasus dan Survei	Organisasi	<i>Cross-sectional</i>
Untuk dapat mengetahui langkah –langkah yang akan diambil agar dapat meningkatkan kinerja pada PT. Bahtera Utama	Deskriptif / Studi kasus	Organisasi	<i>Cross-sectional</i>

Sumber: Penulis (2014)

Rancangan penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan membahas data dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode penelitian survey dan studi kasus. Menurut Sekaran (2006) tujuan penelitian deskriptif adalah studi yang dilakukan untuk mengetahui dan mampu menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus dan survei. Metode studi kasus adalah studi korelasi yang dilakukan dalam organisasi serta menggambarkan secara sistematis, akurat dan faktual. Metode survei merupakan penelitian yang dilakukan pada suatu populasi dengan menganalisis data yang diperoleh dari populasi itu sendiri.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yang berarti data penelitian yang dikumpulkan berasal dari organisasi bagian sumber daya manusia, bagian penjualan serta bagian keuangan dan *time horizon* adalah *cross sectional* (studi yang dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu, harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian). Objek penelitian yang diteliti adalah PT Bahtera Utama termasuk di dalamnya empat perspektif yang akan menjadi patokan dalam pengerjaan *Balanced Scorecard*.

Dalam hal ini populasi dan sampel digunakan untuk mendukung teknik pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan dalam perspektif keuangan, variabel diukur menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu teknik pengambilan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi sedikit. Menurut Sugiyono (2011) Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua jumlah anggota populasi di bawah 100 orang atau untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sedikit atau kecil. Dalam hal ini, jumlah populasi karyawan yang dimiliki oleh perusahaan PT Bahtera Utama adalah 35 orang sehingga pengambilan data untuk populasi karyawan diambil semua. Sedangkan untuk jumlah populasi pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan PT Bahtera Utama adalah 90.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari data primer meliputi Observasi, Wawancara dan Penyebaran Kuesioner dan Data Sekunder yang berupa Laporan Keuangan 2010-

2013, Data pembelian berulang pelanggan, Data jumlah keluhan pelanggan, Data pengembangan produk Data klaim garansi produk, Data jumlah masuk dan keluar karyawan, Data jumlah aplikasi komputer terencana dan terpasang selama tahun 2013, Profil perusahaan, Struktur Organisasi, Buku-buku mengenai teori *Balanced Scorecard* dan internet.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal perancangan adalah menerjemahkan visi dan misi dan tujuan strategis PT. Bahtera Utama ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*: (1) Perspektif Keuangan; PT. Bahtera Utama berupaya mendapatkan pendapatan yang layak dan berkelanjutan melalui audit keuangan dalam menjaga aset perusahaan sehingga eksistensi perusahaan dapat terjaga melalui peningkatan kesejahteraan para mitra kerja dan karyawan. (2) Perspektif Pelanggan; PT. Bahtera Utama berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menjadi yang terdepan dalam pelayanan agar dapat meningkatkan loyalitas pelanggan melalui kelangsungan order yang bertahan sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat. (3) Perspektif Proses Bisnis Internal; PT. Bahtera Utama menjalankan pengembangan produk yang inovatif sesuai dengan kebutuhan pasar dimana fokus pada mutu produknya yang berkualitas dan penyelesaian produk dalam distribusi secara tepat waktu untuk memberikan hasil yang terbaik bagi seluruh konsumen. (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; PT. Bahtera Utama selalu peduli akan sumber daya manusia yang dimiliki dan selalu perusahaan meningkatkannya untuk menghasilkan produktivitas pekerja yang lebih baik dalam suasana kerja yang profesional, nyaman, sejahtera, dan secara individual bermartabat. Disamping itu, perusahaan juga memperhatikan peningkatan teknologi yang digunakan untuk menopang proses usaha yang efektif yang dapat menunjang komitmen pekerja dengan standar etika dan budaya perusahaan.

Berikut ini sasaran strategis dan Indikator Sebab Akibat PT. Bahtera Utama.

Tabel 4 Sasaran strategis dan Indikator sebab Akibat PT. Bahtera Utama

<i>Strategic Objectives</i> (Sasaran Strategis)	Ukuran Strategis	
	<i>Lag Indicator</i> (Indikator Akibat)	<i>Lead Indicator</i> (Indikator Sebab)
Perspektif Finansial		
F1: Mencapai tingkat pendapatan yang tinggi	ROI ( <i>Return on Investment</i> )	Semakin tinggi ROI maka kinerja perusahaan semakin baik
F2: Memenuhi Kewajiban Jangka Pendek	Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )	Semakin tinggi current ratio suatu perusahaan, semakin baik pula kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendek.
F3: Meningkatkan Produktivitas Perusahaan	ATO ( <i>Asset Turnover</i> )	Semakin tinggi perputaran total harta maka perusahaan semakin efisien mengelola hartanya
F4: Meningkatkan keuntungan perusahaan	NPM ( <i>Net Profit Margin</i> )	Semakin tinggi presentase keuntungan bersih dibandingkan penjualan maka kinerja perusahaan semakin baik
Perspektif Pelanggan		
C1: Meningkatkan Loyalitas Pelanggan.	Persentase pembelian berulang.	Semakin tinggi tingkat persentase pembelian berulang produk menggambarkan peningkatan loyalitas pelanggan.
C2 : Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Persentase penurunan jumlah keluhan pelanggan.	Kepuasan pelanggan yang meningkat akan mendorong penurunan keluhan sehingga pelanggan tetap akan bertambah.

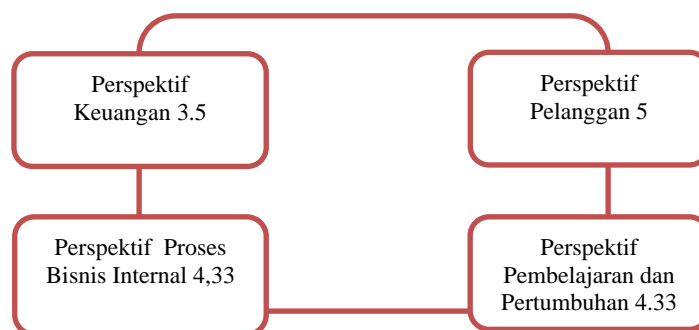
Tabel 4 Sasaran strategis dan Indikator sebab Akibat PT.BahteraUtama  
(lanjutan)

<i>Strategic Objectives</i> (Sasaran Strategis)	Ukuran Strategis	
	<i>Lag Indicator</i> (Indikator Akibat)	<i>Lead Indicator</i> (Indikator Sebab)
Perspektif Proses Bisnis Internal		
I1 : Meningkatkan inovasi produk.	Data penambahan produk terbaru.	Inovasi produk yang dikeluarkan perusahaan semakin terpenuhi ketika kebutuhan pelanggan yang beragam dapat dipenuhi.
I2: Mencapai Ketepatan waktu pendistribusian produk.	Tingkat Ketepatan waktu Pendistribusian.	Ketepatan waktu dalam proses pendistribusian akan meningkatkan kepuasan pelanggannya yang akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.
I3 : Meningkatkan mutu produk yang berkualitas.	Tingkat Penurunan Klaim Garansi.	Dengan meningkatkan mutu produk akan dapat menekan angka kerusakan produk sehingga klaimnya juga akan menurun.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
P1: Meningkatkan Produktivitas Pekerja.	<i>Revenue per employee.</i>	Semakin tinggi produktivitas pekerjanya, maka semakin meningkat pendapatan perusahaan.
P2: Meningkatkan Komitmen Pekerja.	<i>Turn over rate</i> karyawan.	Tinggi tingkat keluar masuk pegawai pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.
P3: Mengembangkan Teknologi Informasi.	Persentasi Jumlah Aplikasi sistem komputerisasi baru.	Sistem teknologi informasi perencanaan yang diaplikasikan dengan behasil akan berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.

Sumber: Data Perusahaan dan Hasil diolah penulis (2014)

### Evaluasi Kinerja PT.Bahtera Utama

Berdasarkan pengukuran untuk masing-masing perspektif, maka nilai skor yang diperoleh memiliki bobot dan nilai yang sesuai dengan *performace* dari *Balanced Scorecard* secara keseluruhan. Berikut merupakan hasil *Balanced Scorecard* berdasarkan nilai dari masing-masing perspektif.



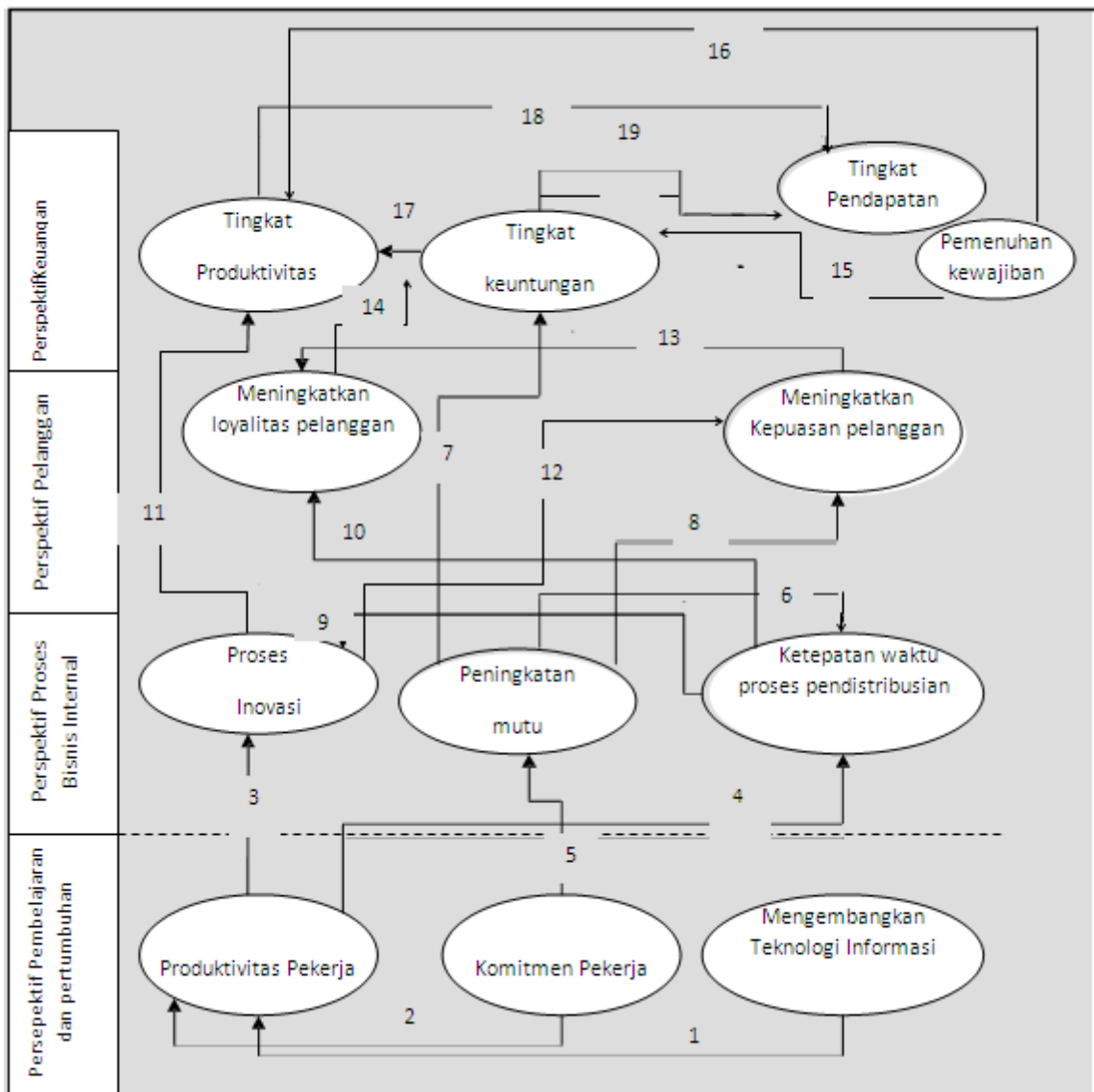
Gambar 1 Hasil *Scorecard* Pada Setiap Perspektif  
Sumber : Hasil diolah Penulis

Dari nilai yang diperoleh pada setiap perspektif akan diperoleh angka rata- rata 4.29 , [diperoleh dari [ 3,5 + 4.33 + 5+ 4,33] / 4] dimana berdasarkan kesepakatan dengan pihak perusahaan didapat angka pengukuran kinerja sebagai berikut di mana tabel diambil dari 4.26.

Tabel 5 Skala Penilaian Kinerja Perusahaan

Nilai	1-1,9	2-2,9	3 -3,9	4- 4,9	5
Keterangan	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik

Kinerja PT. Bahtera Utama saat ini menunjukkan nilai 4,29, yang berarti bahwa kinerja yang dijalankan perusahaan baik, namun angka 4,29 harus terus ditingkatkan dengan memperbaiki kinerja pada setiap perspektif dan menjalankan inisiatif yang ditetapkan. Perbaikan dalam setiap perspektif tentunya akan menaikkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi.



Gambar 2 Peta Strategi pada PT. Bahtera Utama  
 Sumber : Hasil Pengelolaan Penulis ( 2014)



Berikut ini penjelasannya:

Dalam sasaran strategis (1) mengembangkan teknologi informasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja melalui teknologi informasi sehingga dapat membantu perusahaan dalam meneliti pasar dan membantu menentukan pengembangan produk baru yang dibutuhkan. Dan (2) meningkatkan komitmen para pekerja akan menyebabkan semakin besarnya *responsibility* pekerja yang dapat terlaksana secara efisien dan didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menaikkan produktivitas pekerja.

Dengan meningkatnya (3) produktivitas, pekerja akan mencapai *revenue per employee* yang lebih tinggi, akibat dari adanya peningkatan penjualan yang disebabkan oleh proses inovasi melalui pengembangan produk. Dengan peningkatan (4) produktivitas pekerjanya, berarti tingkat ketepatan waktu proses pendistribusian produksi dapat disesuaikan. Jumlah produk yang dibatalkan konsumen akibat keterlambatan perolehan material dapat diminimalisir. Semakin besar (5) komitmen, pekerja diharapkan akan mencapai sasaran strategis peningkatan mutu. Pekerja yang bersungguh-sungguh, akan senantiasa menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal dan penuh tanggung jawab, sehingga masalah dalam proses pendistribusian dan kualitas produk yang berkaitan dengan jumlah klaim dapat dihilangkan.

Meningkatnya (6) mutu produk yang berkualitas dalam proses produksi akan mendukung ketepatan waktu proses pendistribusian produk yang penting dalam memperoleh kesetiaan pelanggan. Dengan pencapaian (7) mutu produk yang berkualitas, hal ini akan meminimalkan jumlah klaim dari konsumen sehingga semakin rendah jumlah klaim maka *cost* penggunaan aset perusahaan akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kenaikan tingkat keuntungan. Salah satu faktor internal perusahaan yaitu, (8) meningkatkan mutu produk yang berkualitas akan berpengaruh dalam penentuan tingkat kepuasan konsumen di mana semakin rendah jumlah klaim dari konsumen maka semakin tinggi kepuasan konsumen mengenai produk yang dipasarkan.

Sasaran strategis (9) peningkatan inovasi produk dapat mendorong ketepatan waktu proses pendistribusian produk ke konsumen melalui penciptaan tingkat penjualan yang diharapkan sesuai target perusahaan. (10) Ketepatan waktu dalam proses produksi akan berdampak pada waktu pengiriman produk yang akan membentuk loyalitas pelanggan tetap bertransaksi dengan perusahaan. Dengan (11) tingkat penjualan yang meningkat yang diperoleh dari penambahan produk dalam proses inovasi maka akan memperbesar peluang dalam pengembangan produktivitas. Produktivitas menggambarkan hubungan tingkat operasi perusahaan dengan aset yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan operasi perusahaan.

Pencapaian dalam (12) volume penjualan yang tinggi dari proses inovasi akan mengakibatkan kepuasan pelanggan perusahaan terdorong naik juga. Karena penciptaan inovasi produk dalam proses bisnis internal diharapkan tercapai sesuai dengan permintaan dari konsumen. Terciptanya (13) kepuasan konsumen yang diperoleh *first time buyers* akan memungkinkan mereka membeli barang perusahaan kedua kalinya sehingga diharapkan loyalitas pelanggan pun meningkat melalui *customer relationship management*. (14) Meningkatnya loyalitas pelanggan melalui pembelian secara berulang terhadap produk maka secara tidak langsung dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dengan pemenuhan kewajiban jangka pendek (15) yang dapat dikendalikan maka dapat mendorong tingkat keuntungan yang tinggi dengan meminimalkan pinjaman dalam jangka pendek baik seperti utang dagang, utang wesel, beban yang masih harus dibayar, dan pendapatan yang diterima di muka (sewa dibayar dimuka). Dengan pemenuhan kewajiban jangka pendek yang likuid (16) maka pihak luar terutama yang berkepentingan terhadap perusahaan dapat menilai kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas melalui hubungan kepercayaan. Produktivitas yang meningkat (17) diketahui dari volume bisnis yang dihasilkan perusahaan sesuai ukuran investasi aktiva sehingga berpengaruh terhadap tingkat keuntungan perusahaan yang dihasilkan dari penjualan.

Dengan (18) meningkatnya produktivitas berakibat kecenderungan konsumsi meningkat, maka akan berpengaruh terhadap tingkat pendapatan perusahaan dalam hal kebijaksanaan investasi dana dalam berbagai aktiva, baik aktiva lancar maupun aktiva tetap (Munawi, 2004). Dengan (19) tingkat keuntungan atau profitabilitas perusahaan yang meningkat diharapkan akan mencapai sasaran strategis dalam mempertinggi efisiensi disektor produksi, penjualan, dan administrasi dalam mendorong peningkatan pendapatan perusahaan juga. (Munawir, 2004)

### **Rencana implementasi**

Sasaran strategis untuk tingkat keuntungan, tingkat pendapatan, tingkat pemenuhan kewajiban jangka pendek dan tingkat produktivitas (perspektif keuangan) belum mencapai target dan sasaran strategik untuk kelancaran pendistribusian produk (perspektif bisnis internal) memiliki nilai yang cukup baik begitu juga dengan sasaran strategi tingkat produktivitas karyawan dan komitmen pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang kurang optimal dan belum mencapai target.

Langkah nyata yang dapat diterapkan perusahaan: (1) Pengembangan pangsa pasar untuk meningkatkan produktivitas dan memaksimalkan keuntungan. (2) Melakukan evaluasi bisnis yang berkesinambunga. (3) Menekan biaya operasi untuk mencapai keuntungan yang lebih tinggi. (4) Membangun kemitraan yang baik dengan pelanggan untuk mempertahankan pelanggan. (5) Peningkatan pengontrolan proses pendistribusian produk. (6) Mengupayakan arus pembayaran yang lancar. (7) Memberikan bonus /*reward* bagi karyawannya yang berkinerja baik. (8) Menempatkan pekerja sesuai dengan keahlian masing-masing.

## **SIMPULAN**

Penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bahtera Utama melalui menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* beserta tujuan strategis, tolak ukur, analisis hubungan sebab akibat, penentuan inisiatif, perancangan peta strategi, hingga rencana implementasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu, produktivitas karyawan, komitmen karyawan masuk dalam kategori baik namun keduanya belum optimal mencapai target dan penggunaan teknologi informasi masuk dalam kategori sangat baik. Secara keseluruhan tiga indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk dalam kategori baik.

Pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan masuk ke dalam kategori baik, namun untuk waktu proses pendistribusian produk masih cukup baik, sedangkan peningkatan mutu produk sudah sangat baik serta peningkatan inovasi produk sangat baik. Pengukuran pada perspektif pelanggan secara keseluruhan masuk dalam kategori sangat baik di mana tingkat loyalitas pelanggan sangat baik dan tingkat kepuasan pelanggan sangat baik. Pengukuran pada perspektif Keuangan secara keseluruhan masuk dalam kategori cukup baik di mana Untuk tingkat pendapatan, keuntungan, tingkat pemenuhan kewajiban jangka pendek dan tingkat produktivitas masuk dalam kategori cukup baik dengan keadaan dibawah target.

Hasil pengukuran menunjukkan secara keseluruhan perusahaan berada pada kondisi baik. Melihat hasil dari penelitian, maka rekomendasi untuk PT.Bahtera Utama agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah menetapkan metode *Balanced Scorecard*.

Peran dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* pada setiap karyawan dari setiap level sebagai referensi agar setiap karyawan memiliki arah yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran *Balanced Scorecard* dapat dijadikan rekomendasi dan bahan pertimbangan para anggota perusahaan dalam memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti sumber daya manusia, keuangan, serta ketepatan waktu pendistribusian.

Perusahaan perlu merancang sistem kerja dan pengelolaan aset yang lebih efektif untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Perusahaan harus tetap mempertahankan pelanggan perusahaan dan memberikan keragaman produk agar dapat menarik minat calon pembeli. Pada indikator ketepatan proses waktu distribusi harus diperhatikan lagi guna meningkatkan loyalitas pelanggan. Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan pada karyawan yang dianggap baik serta perusahaan harus tetap dapat menurunkan *turn over* karyawan dengan menempatkan karyawan pada bidang keahliannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hardiyanto, Y., Ali, A. H. N., Pambudi, H. A. (2005). *Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard studi Kasus PT. Semen Gresik*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.
- Hanuma, S., Kiswara, E. (2011) *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
- Luis, S., Biromo, P. A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Munawir, (2004). *Analisa Laporan Keuangan Edisi 3*. Yogyakarta: Liberty
- Sarjono, H., Pujadi, A., Wong, H. W. (2010). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT.Dritama Brokerindo*. *Binus Business Review*,1(1): 139-154.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2005). *Pemrograman Terstruktur*. Kuningan: Panji Gemilang Press.
- Werner, M. L. (2012) .Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*. 3( 1).
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.