

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PT. BUMI SARANA BETON

Adam Rukmana¹, Suhendra²

¹BRILife

²Universitas Patria Artha

Email: adamrukmanaa5@gmail.com¹, suhendra@patria-artha.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of PT. Bumi Sarana Beton by using a Balanced Scorecard measurement. The main instrument in this study was a questionnaire distributed to employees and employees of PT. Bumi Sarana Beton in Makassar was assessed in 2018, to measure the condition of employee satisfaction during 2015 to 2017. The measurement was measured by measuring the Likert Scale. Data analysis used descriptive analysis. The results showed that the company's performance from four perspectives namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective showed that the company performance of PT Bumi Sarana Beton was stated to be sufficient. This occurred because there were still many ratios that did not meet the scorecard category both in terms of financial and non-financial, including Return on Investments, Current Ratio, Customer Acquisition, Customer Profitability, and Employee Productivity.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Bumi Sarana Beton dengan menggunakan pengukuran Balanced Scorecard. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dan karyawan PT. Bumi Sarana Beton di Makassar dinilai di tahun 2018, untuk mengukur kondisi kepuasan karyawan selama tahun 2015 sampai 2017. Pengukuran tersebut diukur dengan pengukuran Skala Likert. Analisis data digunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari empat prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT Bumi Sarana Beton dinyatakan cukup. Hal ini terjadi karena masih banyak rasio yang belum memenuhi kategori scorecard baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, diantaranya adalah Return on Investmen, Current Ratio, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan, dan Produktifitas Karyawan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja*

PENDAHULUAN

Pada umumnya, pengukuran kinerja perusahaan menggunakan ukuran-ukuran yang berfokus pada aspek keuangan. Padahal kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan

tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Penilaian kinerja yang hanya berfokus pada keuangan saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena

pengukuran kinerja ini mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Samryn (2012:287) mengemukakan "Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi (perusahaan) merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Selain itu, Pengukuran kinerja dalam perusahaan menjadi salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan tersebut, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja".

Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional yaitu dengan menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka

pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Tujuan utama dari pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* adalah untuk mengetahui seberapa baik kinerja organisasi (perusahaan) sehingga dapat lebih baik melayani pelanggan, karyawan, pemilik, dan pemegang saham. Ada tiga keunggulan *Balanced Scorecard*: (1) Komprehensif, (2) Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis, (3) Fokus terhadap tujuan perusahaan Barbara Gunawan (dalam Veithzal Rivai, dkk 2001:471-472).

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mengukur kinerja pada perusahaan PT. Bumi Sarana Beton. Karena PT. Bumi Sarana Beton merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang mendukung pembangunan konstruksi khususnya di Indonesia bagian timur.

Berawal dari memproduksi beton siap pakai (*readymix*) dengan bata ringan kualitas tinggi guna memenuhi kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan di bidang konstruksi khususnya di Sulawesi Selatan, Indonesia bagian timur. Hal ini didukung oleh potensi dan pembangunan sumber daya yang berkualitas serta pemahaman

akan kebutuhan pasar yang kompotitif dan dinamis. Sejak tahun 2002 PT. Bumi Sarana Beton melebarkan bidang usahanya antara lain jasa konstruksi sub bidang sipil dan arsiektur, penyewaan alat berat, beton precast, penjualan material, penjualan bata ringan, dan pabrik batching plant dengan luas 3 (tiga) hektar yang berlokasi di Tanjung Bunga Makassar. Seiring dengan perkembangan pembangunan di bidang konstruksi di tahun 2012 PT. Bumi Sarana Beton meresmikan pabrik bata ringan yang berlokasi di Kima 17.

Berkantor pusat di Makassar, Sulawesi Selatan menjadikan PT. Bumi Sarana Beton sebagai perusahaan yang menyelesaikan beberapa pembangunan proyek besar seperti Trans Studio

Makassar, Gedung Kalla Tower, revitalisasi Lapangan Karebosi, bank, gedung kampus, pabrik teh, apartemen, kantor, hotel, tempat wisata. Tentu saja, hal ini menjadikan alasan PT. Bumi Sarana Beton untuk terus berkembang sesuai dengan permintaan pasar saat ini.

Jika diukur dari aspek keuangan maka gambaran kinerja PT. Bumi Sarana Beton memperlihatkan laba bersih dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi eksternal perusahaan yaitu permintaan pembangunan konstruksi dari tahun ketahun bertambah, dan adanya program Presiden tentang pembangunan infrastruktur di mana-mana. Bukti tersebut digambarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Laporan Keuangan PT. Bumi Sarana Beton Tahun 2013-2015

| Ukuran | Tahun | | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|------|-----------------|------|
| | 2013 | 2014 | % | 2015 | % |
| Laba Bersih | 2.140.340.024 | 3.316.414.436 | 35% | 1.830.457.201 | -81% |
| Pendapatan | 129.540.559.211 | 161.654.893.359 | 25% | 153.796.169.855 | -5% |
| Ekuatas | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 0% | 25.000.000.000 | 0% |
| Hutang | 26.617.016.428 | 23.871.943.826 | -10% | 9.780.464.421 | -59% |
| Total Aktiva | 54.801.468.881 | 185.193.168.619 | -4% | 197.212.944.898 | -9% |

Sumber : Data Perusahaan PT Bumi Sarana Beton 2013-2015

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana kinerja PT. Bumi Sarana Beton berdasarkan

penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengukuran Kinerja

Menurut Moeheriono (2014:136) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi instansi pemerintah". Sementara Irham Fahmi (2013:7) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen yang berperan dalam mengomunikasikan, memotivasi, dan menelusuri pencapaian strategi. Selanjutnya Edison Sihombing menambahkan bahwa, pengukuran kinerja memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik-titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian sedangkan Joel G. Siegel dan Jae K. Shim (dalam Irham Fahmi, 2011:7) mengatakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah kuantifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau

keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi.

Moeheriono (2014:96)

mengemukakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Wirawan (2009:69-71)

menyebutkan 9 poin kriteria atau ukuran yang harus diperhitungkan dalam mengukur kinerja, antara lain:

1. Kuantitatif (seberapa banyak), menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitatif (seberapa baik), mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan atau efektivitas.
3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas penyelesaian produk, keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi, dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.
5. Cara melakukan pekerjaan, dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan, merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.
6. Efek atas suatu upaya, pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan dengan bekerja.
7. Metode melaksanakan tugas. Standar yang digunakan jika ada Undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.
8. Standar sejarah. Standar yang mengatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang.
9. Standar nol atau absolut. Standar yang mengatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

Balanced Scorecard

Hansen (2009:366) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan

sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal (proses), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Moeheriono (2012:90)

mengemukakan *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Irham Fahmi (2011:209)

mengemukakan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang”.

Dari beberapa pengertian para ahli diatas, dapat dipahami bahwa *Balanced*

Scorecard telah berubah metode pengukurannya dari cara perhitungan lama dengan metode tradisional yang hanya melihat kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja. *Balanced scorecard* setelah dilakukan penelitian oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990 dan beberapa perusahaan yang menjadi objek penelitian pada saat itu, telah menghasilkan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari sisi keuangan tetapi mengaitkan dengan sisi non keuangan pula sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan jangka pendek maupun jangka panjang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, terdapat empat perspektif yang menjadi tolak ukur dalam mengukur kinerja. Keempat perspektif tersebut diuraikan langsung oleh Veithzal Rivai, dkk (2001:463-471).

Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Pengukuran kinerja keuangan dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam pelaksanaannya memberikan peningkatan atau perbaikan. Sasaran perspektif keuangan dibedakan

pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap berikut:

1. Berkembang (*Growth*)

Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Hal ini harus menjadi komitmen seorang manajer untuk mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengelola dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain Stage*)

Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

3. Panen (*Harvest*)

Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan

ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Adapun strategi dalam perspektif keuangan antara lain:

1. *Revenue Growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran value added yang tinggi dan harga baru.
2. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan *direct cost*, dan mengurangi *indirect cost*, dan menggunakan *resources* bersama-sama dengan unit bisnis lain.
3. *Asset utilization/investment strategy*, mengurangi *working capital* untuk mendukung volume dan *business mix*, menggunakan *resources* yang langka dengan efisien, menciptakan bisnis baru untuk kapasitas yang tidak terpakai, menyempurnakan penggunaan aset.

Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Untuk dapat menjadi nomor satu, perusahaan harus memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dalam *Balanced Scorecard*, untuk tujuan mengukur kepuasan pelanggan manajemen diharapkan mampu menerjemahkan misi

umumnya kedalam ukuran yang spesifik, misalnya *time quality, performance and service, and cost*. Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Tolok ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key factors*, yang dijelaskan berikut ini:

1. *Market share*, ukuran *market share* adalah kelompok pelanggan yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi.
2. *Customer retention*, cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan *market share* dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada. Disamping itu, perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap *customer loyalty*.
3. *Customer acquisition*, dapat diukur dengan berapa jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan dibanding dengan pelanggan baru pada masing-masing segmen.
4. *Customer satisfaction*, merupakan ukuran menilai beberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya.
5. *Customer profitability*, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan pelanggannya sehingga pelanggan tersebut tidak mempunyai pikiran untuk beralih pada perusahaan lain.

Heppy Julianto (dalam Veithzal Rivai, 2001:468) mengemukakan Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. (Budi W. Soetjipto (dalam Veithzal Rivai, dkk 2001:468) menerangkan bahwa Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok inti dan penunjang.

Kelompok Inti

1. Pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan

dari penjualan produk kepada pelanggan.

Kelompok Penunjang

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu): tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi.
2. Hubungan dengan pelanggan: tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik, dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
3. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Perspektif Bisnis Internal (Proses)

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan

melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal (proses) dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi, proses inovasi diawali dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan, kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru, dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru.
2. Proses Operasi, dimulai dari menerima *order* dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten, dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada.
3. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan (*Postsale Service*), tahapan ini meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection* and *invoicing*.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Innovation Perspective)

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada atas orang, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal. Faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah:

1. Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan, perlu dilakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan,

tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh penulis secara langsung melalui penyebaran kuesioner dan wawancara dengan karyawan bagian keuangan PT. Bumi Sarana Beton untuk mendapatkan informasi mengenai fokus yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Laporan Keuangan Tahunan 2015 sampai 2017 dan dokumen-dokumen lain yang relevan dari PT Bumi Sarana Beton.

Metode Pengumpulan Data

1. Observasi dokumen

Observasi dokumen dilakukan dengan mengamati dan mengumpulkan data keuangan, data perspektif pelanggan, data proses bisnis internal, serta data pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang lebih lengkap, maka peneliti melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan keuangan perusahaan, pelanggan, dan karyawan lainnya untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan, pelayanan terhadap pelanggan dan ketidaksesuaian yang dialami oleh karyawan dengan hasil yang didapatkan.

3. Kuesioner

Menurut Soehartono (2011:77) mengemukakan Angket (*self-administered questionnaire*) adalah teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pencapaian dari proses pembelajaran dan pertumbuhan karyawan dan karyawan PT. Bumi Sarana Beton.

Metode Analisis

Data Deskriptif dan Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2016:147) mengemukakan metode deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara

mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Data deskriptif dan data kualitatif yang diperoleh adalah data keuangan perusahaan tiga tahun terakhir yakni, 2015 sampai 2017 dan data non keuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara yang diajukan kepada karyawan dan karyawan PT. Bumi

Sarana Beton merupakan hal terpenting dalam penelitian ini.

Rumus-rumus yang digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut.

Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

ROI digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset Total}} \times 100\%$$

Profit Margin digunakan untuk mengukur keuntungan netto atau laba bersih per rupiah penjualan. Semakin besar

angka yang dihasilkan, menunjukkan kinerja yang semakin baik, rumusnya sebagai berikut:

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

Operating Ratio digunakan untuk mengukur biaya operasi per rupiah penjualan, semakin kecil angka rasio

menunjukkan kinerja yang semakin baik. Rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Operating Ratio (OR)} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Current ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam

membayar kewajiban yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang

dimilikinya. Rumus untuk menghitung *current ratio* adalah sebagai berikut :

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

Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal (Proses)

1. Inovasi: Pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun yang bersangkutan.
2. Layanan Purna Jual: Pengukuran dilakukan dengan melihat data

perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bumi Sarana Beton merupakan salah satu anak perusahaan Kalla Group, berdiri pada awal tahun 1996 melalui akta notaris Eddy Muljanto, S.H. Nomor 60 tanggal 23 Januari 1996. Sasaran utama perusahaan ini adalah memproduksi Beton Siap Pakai (*Ready Mix*) dan Bata Ringan dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan di bidang konstruksi, khususnya di Sulawesi, Indonesia Bagian Timur.

Sejak 28 September 2009 kami mendirikan lagi Pabrik (*Batching Plant*) sebanyak 2 unit dengan Kapasitas Produksi 120 m³/jam untuk melayani Proyek Tonasa V dengan lokasi 0.5 km dr lokasi proyek Tonasa V. Penyediaan Beton Ready Mix ini tentunya ditunjang oleh penyediaan Bahan Baku (*Aggregate*) dari 3 (tiga) unit *Stone Crusher* milik kami, yang terletak di Desa Lonjoboko Kec. Parangloe, Kab. Gowa. Demikian pula dengan Pabrik Beton Precast yang antara lain memproduksi : Paving Blok, Bataco, Pagar Beton, Saluran, Cansteen, dll. Selain didirikan di Tanjung Bunga, juga terdapat di Kawasan Kima Makassar Luas 4.000

M2) dan di Kawasan Sungguminasa, Kab. Gowa (Luas 1,5 Hektar). Pabrik ini didukung oleh peralatan yang modern, mampu memproduksi dengan kuantitas besar dan mutu tinggi.

PT Bumi Sarana Beton semakin berkembang, pada 20 Oktober 2012, telah meresmikan Pabrik Bata Ringan, berlokasi di Kawasan Industri Makassar (KIMA 17), memproduksi bata ringan sebagai bahan pengganti bahan batu merah/batu bata yang sangat baik digunakan untuk pembangunan rumah dan gedung perkantoran.

Prespektif keuangan

Prespektif keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan. Kinerja PT Bumi Sarana Beton ditinjau dari prespektif Keuangan dilihat dari beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan:

Return On Investment (ROI)

Nilai ROI PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 2% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 1%. Hal ini berarti ROI pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 ROI yang dicapai hanya 1% jika dibandingkan tahun

sebelumnya maka ROI di tahun 2016 tidak berubah di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 ROI yang dicapai hanya 0% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka ROI tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 1%. Hal ini ROI terjadi penurunan dan peningkatan disebabkan oleh laba bersih yang semakin rendah dibandingkan aset total. Sebagai mana yang bisa kita lihat pada laporan keuangan terjadinya penurunan laba bersih disebabkan oleh banyaknya beban-beban yang dikeluarkan perusahaan.

Profit Margin

Profit Margin PT Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 2% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 1%. Hal ini profit margin pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 profit margin yang dicapai hanya 1% jika dibandingkan tahun sebelumnya maka profit margin di tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 1% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 Profit Margin yang telah mencapai 3% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka profit margin tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 2%. Hal ini dapat kita lihat bahwa PT. Bumi Sarana Beton telah berusaha untuk meningkatkan profit

margin di dua tahun terakhir, dan terjadinya peningkatan dua tahun terakhir dikarenakan adanya keseimbangan antara laba bersih dan pendapatan.

Operating Ratio

Operating Ratio PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 96% sedangkan pada tahun 2015 juga sebesar 96%. Hal ini operating ratio pada tahun 2015 tetap stabil jika bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 *operating ratio* yang dicapai hanya 97% jika dibandingkan tahun sebelumnya maka *operating ratio* di tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 1% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 *operating ratio* yang telah mencapai 99% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka *operating ratio* tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 2%. Hal ini bisa dinyatakan bahwa PT. Bumi Sarana Beton mampu memanfaatkan aktiva lancarnya karena pada *operating ratio* terjadi peningkatan dari tahun ketahun.

Current Ratio

Current Ratio PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 65% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 66%. Hal ini *current ratio* pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 1% di

bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 *current ratio* telah mencapai 84% jika dibandingkan tahun sebelumnya maka *current ratio* di tahun 2016 mengalami peningkatan yang signifikan sebesar 18% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 *current ratio* yang dicapai hanya 69% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka *current ratio* tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 15%. Hal ini dapat dilihat *current ratio* PT. Bumi Sarana pada tahun 2015 dan 2016 telah terjadi peningkatan sedangkan pada tahun 2017 telah terjadi penurunan yang secara signifikan, penurunan ini disebabkan karena hutang lancar pada tahun 2017 mengalami peningkatan yang signifikan dimana peningkatan tersebut disebabkan oleh meningkatnya utang bank jangka pendek dan utang usaha di bandingkan tahun sebelumnya.

Prespektif Pelanggan

Retensi Pelanggan

Jika dilihat dari Retensi Pelanggan PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 81% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 84%. Hal ini Retensi Pelanggan pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 3% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 retensi pelanggan yang dicapai hanya 79% jika

dibandingkan tahun sebelumnya maka retensi pelanggan di tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 5% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 retensi pelanggan yang telah mencapai 87% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka retensi pelanggan tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 8%. Artinya kinerja PT. Bumi Sarana Beton dalam mempertahankan pelanggan lamanya dapat dikategorikan baik karena semakin besar jumlah persentase maka semakin baik kinerja PT. Bumi Sarana Beton dalam mempertahankan pelanggan lamanya.

Akuisisi pelanggan

Akuisisi Pelanggan PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 19% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 16%. Hal ini akuisisi Pelanggan pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 3% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 Akuisisi Pelanggan telah mencapai 21% jika dibandingkan tahun sebelumnya maka Akuisisi Pelanggan di tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 5% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 Akuisisi Pelanggan yang dicapai hanya 13% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka Akuisisi Pelanggan tahun 2017 mengalami

penurunan sebesar 8%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja prespektif pelanggan jika dilihat dari akuisisi pelanggan dapat dikatakan kurang karena menurut penilaian kelayakan tingkat akuisisi pelanggan dikatakan baik jika mengalami peningkatan dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan.

Profitabilitas pelanggan

Profitabilitas Pelanggan PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar 2% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 1%. Hal ini Profitabilitas Pelanggan pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 Profitabilitas Pelanggan yang dicapai hanya 1% jika dibandingkan tahun sebelumnya maka Profitabilitas Pelanggan di tahun 2016 dikatakan tidak berubah dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 Profitabilitas Pelanggan yang dicapai hanya 0% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka Profitabilitas Pelanggan tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 1%. Hal ini terjadi penurunan Profitabilitas Pelanggan disebabkan oleh turunnya laba bersih dari tahun ketahun dan penurunan tersebut diakibatkan oleh terlalu banyak beban yang dikeluarkan.

Prespektif Bisnis Internal

Inovasi Perusahaan

Pada tahap ini PT. Bumi Sarana Beton dengan brand utamanya Kalla Mix yang lebih fokus kepada penjualan beton siap pakai, kini berkembang dengan membuka unit bisnis yang lain seperti Kalla Block yang memproduksi bata ringan, unit bisnis *precass* yang memproduksi paving block, batako dll, dan unit BSB konstruksi.

Dengan adanya penambahan beberapa usaha yang telah ditambahkan, sehingga bisa lebih menerima banyak pemesanan produk maupun jasa yang berhubungan dengan beton. Hal ini memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan.

Layanan Purna Jual

Mengenai layanan purna jual yang di terapkan di perusahaan PT. Bumi Sarana Beton, dalam bentuk memberikan garansi terhadap produk/jasa yang dijual sesuai dengan isi kontrak kerja yang telah disepakati dengan pelanggan. Kontrak kerja tersebut dibuat sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dan pelanggan. Perusahaan akan menjalankan tugasnya sesuai dengan isi dari kontrak yang telah disepakati dan pelanggan akan

memenuhi kewajibannya sesuai dengan isi kontrak yang telah disepakati.

Dalam hal pembayaran piutang, perusahaan memberikan kemudahan berupa pilihan pembayaran menyesuaikan dengan jangka waktu umur piutang yang berlaku di PT. Bumi Sarana Beton sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati.

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja PT. Bumi Sarana Beton ditinjau dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terbagi menjadi tiga antara lain:

Kepuasan Karyawan

Pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tingkat kepuasan karyawan yang diukur dari 15 orang karyawan dan karyawan PT. BSB yang diukur pada tahun 2019 untuk mengetahui gambaran kepuasan karyawan dari tahun 2015 sampai 2017 sebesar 268%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pengambilan keputusan di PT. Bumi Sarana Beton sudah sangat baik dengan nilai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi. Beberapa karyawan di PT. Bumi Sarana Beton merasa puas dengan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan, adapun sebagian dari mereka merasa

bahwa pengambilan keputusan tidak sepenuhnya melibatkan para karyawan.

Retensi Karyawan

Pengukuran indikator retensi karyawan bertujuan untuk mengukur kemampuan PT. Bumi Sarana Beton dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan. Tingkat retensi karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat retensi karyawan PT. Bumi Sarana Beton. Semakin sedikit karyawan yang mengundurkan diri maka semakin baik tingkat retensi karyawan.

Retensi karyawan PT. Bumi Sarana Beton tahun 2014 sebanyak 5% karena ada 11 karyawan yang mengundurkan diri, tahun 2015 sebesar 5% karena ada 10 karyawan yang mengundurkan diri, dan tahun 2016 retensi karyawan sebesar 2% karena ada karyawan lima mengundurkan diri sedangkan tahun 2017 retensi karyawan sebanyak 0% karena tidak ada karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini PT. Bumi Sarana Beton bisa dikatakan baik dalam pengelolaan retensi karyawannya karena dimana dari tahun ke tahun selalu mengalami penurunan jumlah karyawan yang keluar.

Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan PT. Bumi Sarana Beton pada tahun 2014 sebesar Rp.15.792.449,70 sedangkan pada tahun 2015 sebesar Rp.8.369.592,67. Hal ini produktifitas karyawan pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 47% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 produktifitas karyawan yang dicapai hanya Rp. Rp.6.476.113,50 jika dibandingkan tahun sebelumnya maka produktifitas karyawan di tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 23% di bandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 produktifitas karyawan yang dicapai hanya Rp. 1.626.814,63 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka produktifitas karyawan tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 75%. Hal tersebut terjadi penurunan produktifitas karyawan dari tahun ketahun sebabkan oleh terjadinya penurunan laba bersih yang disebabkan oleh terlalu banyaknya beban-beban yang dikeluarkan perusahaan.

Persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Bumi Sarana Beton berdasarkan pengukuran pendekatan balanced scorecard dari dua belas tolok ukur yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sebesar 58%. Dengan mengacu pada standar penilaian kinerja, maka kinerja PT. Bumi Sarana Beton

secara keseluruhan berada pada tingkat kinerja yang dikatakan Cukup.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dengan penerapan terhadap *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dari empat prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT Bumi Sarana Beton dinyatakan cukup. Hal ini terjadi karena masih banyak rasio yang belum memenuhi kategori scorecard baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, diantaranya adalah *Return on Investmen*, *Current Ratio*, *Akuisisi Pelanggan*, *Profitabilitas Pelanggan*, dan *Produktifitas Karyawan*.

Beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan antara lain: 1) Manajemen hendaknya memperhatikan *Return on Invesment*, yaitu keseimbangan antara laba bersih dan total aktiva, dan juga menyesuaikan aktiva lancar dan hutang lancar pada nilai yang dihasilkan oleh *Current Ratio* mengingat persentasi kedua kinerja tersebut menurun pada waktu tertentu. 2) Manajemen

hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan yang mengalami penurunan pada tahun tertentu seperti akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan produktifitas karyawan.

Veithzal Rivai, dkk 2001 Bank and Financial Institution Management: Conventional and Sharia System, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2009, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian, Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

DAFTAR PUSTAKA

_____, 2013 Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta.

_____, 2014, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Revisi., Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Hansen dan Mowen, 2009, Akuntansi Manajemen, Edisi 8, Jakarta, Penerbit. Salemba Empat.

Irham Fahmi, 2011, Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta.

Moehariono, 2012, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.

Samryn, L.M., 2012, Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Soehartono, Irawan, 2011, Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya, Cetakan VIII. Bandung: Rosda.

Sugiyono, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.