

Volume 4 | No.1 | Edisi : Januari - Juni 2015 | ISSN : 2302-4585

JURNAL

Kompetitif



ISSN 2302-4585



9 772302 458001

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG

Kompetitif	Vol. 4	No. 1	Hal: 1- 141	Palembang, Januari 2015	ISSN: 2302 - 4585
------------	--------	-------	-------------	-------------------------	-------------------

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA PT. BUANA ARGA PALEMBANG

Ernawati *)
ABSTRACT

The purpose of this research is to know the performance of PT Buana Arga Palembang if measured using the Balanced Scorecard concept which includes a financial perspective, the customer perspective, the perspective of internal business processes and the learning and growth perspective. During this corporate performance measurement conducted by PT. Buana Arga Palembang only sourced from the company's financial information only.. Performance measurement results of PT. Buana Arga Palembang with the use of the Balanced Scorecard concept, it can be concluded that the first regular financial perspective, are said to be good because if compared to the previous year has increased: both, the perspective of the customer have been good but the level akuisasi customers has decreased: third, the internal business processes perspective shows the good performance of innovation conducted and services that have been provided to customers: fourth, the learning and growth perspective for employee productivity showed a good performance but to employee satisfaction levels are still less well resulting in the company's performance in maintaining employees very badly.

Keyword : *Balanced Scorecard*

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini kita sedang mengalami suatu era yang dinamakan era globalisasi ekonomi. Ini merupakan era dimana perusahaan-perusahaan harus menyesuaikan diri dengan karakteristik lingkungan bisnis yang berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Terjadinya persaingan yang semakin tajam, customers menjadi pemegang kendali, dan perubahan-perubahan terjadi secara konstan, serentak, radikal, dan persuasive merupakan pertanda dari globalisasi

ekonomi. Hal ini menyebabkan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bersaing dan kemampuan untuk mengelola aktiva tidak berwujudnya karena faktor ini sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Aktiva tidak berwujud ini antara lain kepuasan pelanggan, produktivitas dan cost effectiveness proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan customers.

*) Dosen Fakultas Ekonomi UTP

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif perusahaan memerlukan suatu strategi baru sehingga selanjutnya dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja untuk menilai berhasil tidaknya strategi baru tersebut. Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan karena merupakan unsur inti dari sistem pengendalian manajemen.

Rahasia strategi bisnis perusahaan sukses kelas dunia adalah bekerja berdasarkan rencana yang tepat, memiliki tujuan yang jelas, transparan dan terukur. Tidak ada lagi kegiatan yang dilakukan secara objektif, kolusi, korupsi dan nepotisme. Tetapi yang masih menjadi masalah yang berlangsung terus menerus baik di negara-negara maju maupun negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, yaitu rencana strategik yang tidak dikomunikasikan secara baik kepada pengguna akhir. Rencana-rencana bisnis strategik perusahaan hanya tampak indah melalui tabel-tabel dan grafik-grafik berwarna, sampul buku rencana bisnis yang indah, format dan gaya penulisan yang memukau, menunjukkan persiapan-persiapan rencana bisnis yang profesional, namun sangat disayangkan bahwa upaya-upaya awal yang banyak menggunakan sumber daya (waktu, uang dan energi) itu tidak berdampak bagi orang-orang yang harus mengeksekusi atau melaksanakan

rencana-rencana bisnis strategik itu. Sebagai konsekuensi pelaksanaan yang buruk dari rencana-rencana bisnis strategik tersebut, maka hasil yang diperoleh menjadi tidak memuaskan.

Menurut Evans (Vincent Gasperz, 2011: 3), terdapat empat faktor penghambat dalam mengimplementasikan rencana-rencana bisnis strategik, yaitu:

1. Hambatan visi, yaitu tidak banyak orang dalam perusahaan yang memahami atau mengerti strategi dari perusahaan mereka.
2. Hambatan orang, yaitu banyak orang dalam perusahaan memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi perusahaan.
3. Hambatan sumber daya, yaitu waktu, energidan uang tidak dialokasikan pada hal yang penting (kritis) dalam perusahaan.
4. Hambatan manajemen, yaitu manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu pada strategi perusahaan dan terlalu banyak waktu pada pembuatan taktikal jangka pendek.

Balanced Scorecard mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan dari berbagai perusahaan yang berkaitan dengan: 1) Kepemimpinan, visi, nilai-nilai dan strategi, 2) Fokus pada keuangan (Perspektif Keuangan), 3) Fokus pada pelanggan (Perspektif Pelanggan), 4) Fokus pada proses bisnis internal (Perspektif Proses Bisnis Internal), 5) Fokus pada sumber daya manusia (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

), 6) Keunggulan kinerja yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, peningkatan pasar (penjualan , pangsa pasar dan lain-lain) dan finansial (keuntungan, return on investment dan lain-lain), peningkatan proses terus menerus, dan peningkatan kompetensi serta pembelajaran sumber daya manusia.

Balanced Scorecard adalah konsep yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah perusahaan yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa.

Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Buana Arga

adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidak mampuan dalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan diatas dapat dikurangi. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan-perubahan didalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti

sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Untuk itu penulis mengambil judul : “ Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Buana Arga Palembang”

B. METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian pada dasarnya menggambarkan prosedur yang memungkinkan peneliti menguji hipotesis penelitian ini guna mencapai kesimpulan sevalid mungkin mengenai hubungan antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas. Penelitian ini merupakan suatu teknik yang diperlukan dalam memecahkan masalah dengan menganalisis hubungan antar variabel tersebut.

2. Variabel dan Definisi Operasional

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif.

3. Prosedur Pengumpulan Data

- a. Wawancara dengan mengadakan komunikasi langsung secara lisan dengan pihak yang diteliti .
- b. Observasi, melakukan pengamatan langsung untuk memperoleh data.
- c. Kuesioner , dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada pihak yang dianggap perlu.
- d. Dokumeter, dengan cara memperoleh data dengan mengutip data atau catatan yang disediakan perusahaan.

4. Tehnik Analisis.

Setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan, maka tahap berikutnya adalah tahap analisis. Pada tahap ini data yang dikumpulkan akan dianalisis sehingga dapat disimpulkan suatu jawaban permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif.

Kinerja Perspektif Keuangan

Tabel 1
Variabel dan Definisi Operasional
Kinerja Perspektif Keuangan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Data
Kinerja Perspektif Keuangan	Kinerja Perspektif keuangan adalah pengukuran kinerja perusahaan yang berkaitan dengan keuangan.	a. <i>Current Ratio</i>	Rasio	Sekunder
		b. <i>Return of Investment (ROI)</i>	Rasio	Sekunder
		c. <i>Profit Margin</i>	Rasio	Sekunder
		d. <i>Operate Ratio</i>	Rasio	Sekunder

Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 2
Variabel dan Definisi Operasional
Kinerja Perspektif Pelanggan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Data
Kinerja Perspektif Pelanggan	Kinerja perspektif pelanggan adalah pengukuran kinerja perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan	a. Akuisisi Pelanggan	Rasio	Sekunder
		b. Retensi Pelanggan	Rasio	Sekunder
		c. Kepuasan Pelanggan	Ordinal	Primer
		d. Profitabilitas Pelanggan	Rasio	Sekunder

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3
Variabel dan Definisi Operasional
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Data
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	Kinerja perspektif proses bisnis internal adalah pengukuran kinerja perusahaan yang berkaitan dengan proses bisnis di dalam perusahaan	a. Proses Inovasi	Rasio	Sekunder
		b. Layanan Purna Jual	Rasio	Sekunder

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4
Variabel dan Definisi Operasional
Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Data
Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kinerja perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengukuran kinerja perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.	a. Retensi Karyawan	Rasio	Sekunder
		b. Produktivitas Karyawan	Rasio	Sekunder
		c. Kapuasan Karyawan	Ordinal	Primer

C. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Penilaian Kinerja Keuangan

Laporan keuangan memberikan gambaran perusahaan dalam melakukan aktivitas. Untuk mengambil keputusan bagi manajemen dan menentukan penilaian kinerja perusahaan diperlukan analisis

terhadap kondisi keuangan perusahaan tersebut. Untuk melakukan analisis terhadap penilaian kinerja keuangan maka digunakan rasio-rasio keuangan seperti *Current Ratio*, *Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin* dan *Operate Ratio* untuk tahun 2008, 2009, 2010, 2011 dan 2012.

Tabel. 5
Laporan Keuangan PT. Buana Arga
Tahun 2008 sampai dengan Tahun 2012

Variabel	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
Total aset jangka pendek	72.550.250	62.151.990	467.918.839	297.747.592	311.857.125
Total aset jangka panjang	48.000.000	54.000.000	66.500.000	96.550.000	107.000.000
Total kewajiban	20.000.000	15.000.000	26.000.000	70.000.000	75.000.000
Total modal	100.550.000	101.151.990	448.418.839	324.297.592	343.857.125
Pendapatan kotor	111.500.000	120.000.000	1.767.321.040	2.051.872.351	2.147.234.427
Pendapatan bersih sebelum pajak	39.025.000	43.039.843	640.415.945	779.740.626	815.949.082
Pendapatan bersih	37.073.750	40.887.851	608.395.148	740.753.595	775.151.628

Sumber : PT. Buanan Arga, 2013 (diolah)

Dari perhitungan terhadap *Current Ratio*, *Return On Investmen (ROI)*, *Profit Margin* dan *Operate Ratio*, hasil dari pengukuran perspektif keuangan yaitu:

1). *Current Ratio* mengalami fluktuatif dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria ukuran kinerja sedang. Kenaikan *current ratio* tersebut disebabkan karena pada tahun 2010 banyak pelanggan yang masuk, sehingga menambah kas perusahaan dan piutang usaha yang mengakibatkan aktiva lancar menjadi bertambah, yang diimbangi dengan utang usaha yang relatif kecil. Sedangkan penurunan *current ratio* pada tahun 2011 disebabkan karena pada tahun 2011 berkurangnya aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya hanya berkurang sebesar Rp. 16.000.000,- dari kewajiban di tahun 2010. Demikian juga yang terjadi pada tahun 2012 *current* aset turun menjadi 415 % dari yang sebelumnya pada tahun 2011 sebesar 425 % yang disebabkan bertambahnya aktiva lancar dan meningkatnya kewajiban sebesar Rp. 5.000.000,- dari tahun 2011. Berdasarkan nilai rata-rata *current ratio* yaitu 432 % maka dapat dikatakan bahwa kemampuan

perusahaan untuk membayar utang/kewajiban yang harus segera dibayar dengan aktiva lancar baik karena setiap utang lancar Rp. 1,- dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp. 4,32,-

2). *Return On Investment (ROI)* mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria ukuran kinerja baik. Peningkatan ROI disebabkan oleh pendapatan perusahaan yang semakin meningkat tiap tahunnya. Hasil perhitungan nilai rata-rata ROI yaitu sebesar 110,6 % , maka dapat dikatakan bahwa kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan baik karena setiap Rp. 1,- menghasilkan keuntungan Rp. 1,10,-.

3). *Profti Margin* mengalami fluktuatif dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria ukuran kinerja sedang. Hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh perusahaan meningkat, tetapi tidak diimbangi dengan biaya operasi perusahaan yang semakin meningkat. Hasil perhitungan nilai rata-rata profit margin sebesar 34,6 % , maka dapat dikatakan bahwa setiap rupiah penjualan yang dilakukan perusahaan

mampu menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp. 0,34,-.

- 4). *Operate Ratio* mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria ukuran kinerja baik. Peningkatan *operate ratio* terjadi disebabkan peningkatan penjualan setiap tahunnya. Kecuali pada tahun 2012 *operate rationya* turun menjadi 513 % dari sebelumnya 520 % yang disebabkan ada

peningkatan biaya operasi. Hasil perhitungan nilai rata-rata *operate ratio* sebesar 311,8 %, memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dengan menggunakan seluruh aktiva perusahaan baik karena setiap Rp. 1,- aktiva yang digunakan akan menghasilkan penjualan sebesar Rp. 3,11,-

Tabel. 6
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun					Rata-rata	Nilai	Kriteria
	2008	2009	2010	2011	2012			
<i>Current Ratio</i>	362 %	414 %	544 %	425 %	415 %	432 %	Fluktatif	Sedang
<i>Return On Investment (ROI)</i>	31 %	35 %	114 %	188 %	185 %	110,6 %	Meningkat	Baik
<i>Profit Margin</i>	33 %	34 %	34 %	36 %	36 %		Konstan	Sedang
<i>Operate Ratio</i>	92 %	103 %	331 %	520 %	513 %		Meningkat	Baik

Sumber : Hasil perhitungan rasio, diolah dari tabel 4.

2. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan menggunakan empat ukuran yaitu akuisisi

pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Tabel .7
Daftar Nama Bank Yang Bekerjasama Dengan PT. Buana Arga

No	Nama Bank	Tanggal Kerjasama
1	BII	17 Juli 2005
2	GE Money Indonesia	11 Desember 2008
3	Citibank	01 Januari 2009
4	Bank Danamon	01 Oktober 2009
5	Standard Chartered Bank	19 November 2009
6	BRI	25 Januari 2010
7	Bank CIMB Niaga	11 Maret 2010
8	DBS	12 Maret 2010
9	UOB Buana	14 April 2010
10	Bank Bukopin	26 Juli 2010
11	HSBC	01 Januari 2011
12	OCBC NISP	01 April 2011
13	Bank Buana	04 Mei 2011

Sumber: PT. Buana Arga Palembang (diolah)

Tabel.8
Data Jumlah Pengguna Jasa PT. Buana Arga

Tahun	Pengguna Jasa Lama	Pengguna Jasa Yang Masuk	Pengguna Jasa Yang Keluar	Total Pengguna Jasa
2008	2 bank	1 bank	1 bank	2 bank
2009	2 bank	3 bank	-	5 bank
2010	5 bank	5 bank	1 bank	9 bank
2011	9 bank	3 bank	1 bank	11 bank
2012	11 bank	-	-	11 bank

Sumber: Lampiran Data Pelanggan

Berdasarkan perhitungan tingkat akuisisi pelanggan, tingkat retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan kepuasan pelanggan yaitu:

- 1) Kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 mengalami penurunan menunjukkan kriteria ukuran kinerja buruk. Hal ini kemungkinan diakibatkan karena kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap layanan jasa yang tersedia dan inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan.
- 2) Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria kinerja baik,

karena mengalami peningkatan. Peningkatan retensi pelanggan terjadi disebabkan oleh kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan perusahaan.

- 3) Profitabilitas pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan ukuran kinerja baik. Hal ini menunjukkan juga bahwa perusahaan telah berhasil mencapai keuntungan yang didapat dari layanan jasa yang diberikan kepada pelanggan.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan kriteria ukuran kinerja perusahaan baik. Hal ini disebabkan karena perusahaan memberikan layanan yang baik kepada pelanggan.

Tabel. 9
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Ukuran	Tahun					Rata-Rata	Nilai	Kriteria
	2008	2009	2010	2011	2012			
Akuisisi Pelanggan	50 %	60 %	56 %	27 %	0 %	38,6 %	Menurun	Buruk
Retensi Pelanggan	50 %	40 %	56 %	82 %	100 %	65,6 %	Meningkat	Baik
Profit Pelanggan	100 %	100 %	100 %	36 %	100 %	100 %	Meningkat	Baik
Kepuasan Pelanggan	-	-	-	-	-		Meningkat	Baik

Sumber : Hasil perhitungan rasio, diolah dari tabel 3.1 dan 3.3

3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis

Internal

Dalam Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal, terdapat dua ukuran yaitu proses inovasi dan layanan purna jual.

a. Proses Inovasi

Tabel .10
Daftar Produk Yang Dijalankan PT. Buana Arga

Tahun	Produk Yang Sedang Dijalankan	Tambahan Produk Yang Dijalankan
2008	Kartu Kredit	-
2009	Kartu Kredit	-
2010	Kartu Kredit	K T A
2011	Kartu Kredit dan KTA	KPR dan KPM
2012	Kartu Kredit , KTA, KPR dan KPM	-

Sumber: PT. Buana Arga Palembang (diolah)

Berdasarkan pengukuran terhadap proses inovasi dan layanan purna jual menunjukkan bahwa proses inovasi dan layanan purna jual dari tahun 2008 sampai

dengan tahun 2012 mengalami peningkatan dan menunjukkan kriteria ukuran kinerja baik

Tabel 11
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran	Nilai	Kriteria
Proses Inovasi	Meningkat	Baik
Layanan Purna Jual	Meningkat	Baik

4. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat

tiga ukuran yaitu retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Tabel.12
Data Karyawan PT. Buana Arga

Tahun	Masuk	Mengundurkan diri	Jumlah Karyawan
2008	18 orang	12 orang	163 orang
2009	59 orang	48 orang	174 orang
2010	44 orang	46 orang	172 orang
2011	29 orang	75 orang	126 orang
2012	5 orang	5 orang	126 orang

Sumber: Lampiran Data Karyawan (Data diolah kembali)

Berdasarkan perhitungan tingkat retensi karyawan, tingkat produktivitas dan kepuasan karyawan, hasil dari pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:

1) Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menunjukkan kriteria ukuran kinerja yang buruk, karena mengalami kenaikan yang sangat signifikan pada tahun 2011. Kenaikan tingkat retensi karyawan disebabkan oleh tingkat kepuasan karyawan yang cenderung tidak puas kepada perusahaan yang

mengakibatkan produktivitas karyawan menurun dan karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

2) Produktivitas karyawan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 mengalami peningkatan dan menunjukkan kriteria yang baik.

3) Tingkat kepuasan karyawan sebesar 120,85 % yang menunjukkan kriteria ukuran kinerja perusahaan sedang. Hal ini disebabkan kurang puasnya karyawan terhadap kebijakan perusahaan terhadap karyawan, salah satunya adalah gaji dan keputusan pimpinan yang tidak tepat.

Tabel. 13
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran	Tahun					Rata-Rata	Nilai	Kriteria
	2008	2009	2010	2011	2012			
Retensi Karyawan	7,36 %	28 %	27 %	60 %	3,96 %	25,26 %	Meningkat	Buruk
Produktivitas Karyawan	227.446	234.488	3.537.181	5.878.997	6.151.997	3.206.121,80	Meningkat	Baik
Kepuasan Karyawan	-	-	-	-	-	-		Baik

D. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep “Balanced Scorecard” yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu Current Ratio, Return On Investment (ROI), Profit Margin dan Operate Ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik walaupun pada tahun 2012 sedikit mengalami penurunan.
2. Hasil pengukuran kinerja perpektif pelanggan terhadap tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan kinerja yang baik dan hanya tingkat akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan.
3. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan dari manajemen perusahaan

yang perlu diperbaiki. Sedangkan untuk tingkat retensi karyawan menunjukkan kinerja perusahaan yang tidak baik terutama pada tahun 2011.

5. Berdasarkan hasil pengukuran terhadap empat prespektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PT. Buana Arga dapat disimpulkan baik.

Saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh ada beberapa saran untuk tiap perspektif yang dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen PT. Buana Arga yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih, karena hasil dan pengukuran perspektif keuangan menunjukkan bahwa profit margin pada tahun 2009 dan tahun 2010 cenderung konstan dan hanya meningkat 2 % pada tahun 2011. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan profit margin pada tahun berikutnya.

2. Perspektif Pelanggan

Pihak manajemen disarankan untuk membuat strategi untuk memperoleh pelanggan yang baru karena tingkat akuisisi pelanggan setiap tahun mengalami penurunan. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperluas area penanganan penagihan, karena ada beberapa daerah yang tidak dapat dilakukan penagihan secara langsung oleh beberapa bank. Setelah itu perusahaan dapat memperkenalkan perluasan area tersebut kepada beberapa bank dengan membuat proposal pengajuan kerjasama. Penambahan pelanggan yang baru juga dapat diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas pelanggan unruk tahun berikutnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Melakukan inovasi setiap tahunnya harus juga mendapat perhatian dari pihak manajemen. Strategi yang dapat dilakukan dengan mencari tahu kelemahan pesaing (perusahaan yang sejenis) dan dari kelemahan tersebut, perusahaan melakukan inovasi terhadap layanan jasa yang diberikan kepada pelanggan yang tidak bisa diberikan oleh pesaing tersebut. Selain itu mutu layanan harus lebih ditingkatkan lagi yang pada akhirnya pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pihak manajemen juga harus memperhatikan survey kepuasan karyawan yang telah dilakukan karena berpengaruh pada kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dan kelayaitasan karyawan. Survey kepuasan karyawan dapat menggambarkan alasan terjadinya kenaikan tingkat retensi karyawan setiap tahunnya. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan pemberian “reward” baik penghargaan atau bonus untuk karyawan yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Apabila kepuasan karyawan terjamin, maka rangkaian aktivitas perusahaan untuk menghasilkan pelayanan bagi pelanggan juga akan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, Oleh sebab itu kedua unsur tersebut harus dapat dijaga sebaik-baiknya.

5. Pihak manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep “balanced scorecard” dibandingkan pengukuran kinerja dengan cara tradisional, karena pengukuran dengan menggunakan konsep “balanced scorecard” lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian,

serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ernita, *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Organisasi*, Jurnal Kultura Volume 10, September 2009
- Gasperz, Vincent, 2011, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lenan Six Sigma Supply Chain Management*, Vinchristo Publicatio : Bogor.
- Imelda, R.H.N, 2008, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Kaplan, Robert.S dan David Norton, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard : Transalting Stratgy Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi; 2001, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat : Jakarta
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat: Jakarta
- Rangkuti, Freddy, 2011, *SWOT Balanced Scorecard*, P.T Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Sulbahri Madjir.H.dkk, 2013, *Pedoman Penulisan Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Tridianti Palembang.
- Sulbahri Madjir,H,2013, *Panduan Pengolahan Data dengan Program SPSS*, Program Pascasarjana Universitas Tridianti Palembang.
- Narbuko, Holid dan H.Abu Achmadi, 2009, *Metodologi Penelitian*, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta
- Robert,N,Anthony and Vijay Govindarajan, 2011, *Management Control System*, 11 th Edition, Salemba Empat : Jakarta
- Rusdiyanto, Ahmad Fallah, 2010, *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor PDAM Palembang*
- Sugiono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Suyanto,M, 2007, *Strategic Management : Global Most Admired Companies*, CV.Andy Offset : Yogyakarta.
- Uma, Sekaran, 2009. *Research Methods for Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga: Jakarta