

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA  
PT PETROKOPINDO CIPTA SELARAS GRESIK**

**ARTIKEL ILMIAH**



Oleh :

**RAFIQAH ALFANI**

**2010310340**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

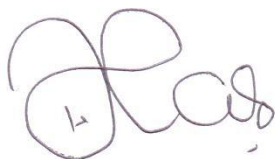
**2014**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Rafiqah Alfani  
Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 31 Agustus 1991  
NIM : 2010310340  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Analisis Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*  
pada PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik

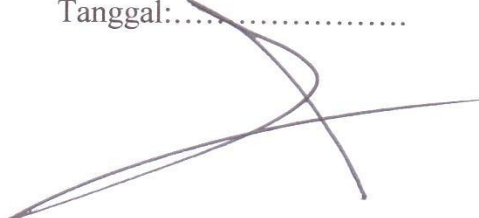
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,  
Tanggal, .....



**(Dra. Rovilla El Maghfiroh, M.Si.,Ak.)**

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,  
Tanggal:.....



**(Supriyati, SE.,Ak.,M.Si)**

# “ANALISIS PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT PETROKOPINDO CIPTA SELARAS GRESIK”

**Rafiqah Alfani**  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : rafiqah.alfani@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study uses object PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik engaged services and is one of the companies in the PT Petrokimia Group. The purpose of this research is to analysis of Balanced Scorecard on performance assessment by using the four perspectives measurement are : financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective.*

*This study is a case study using qualitative method and descriptive analysis. The data used in this study is primary data, obtained directly through interviews, observations, and discussion. The unit of analysis is the informant of PT Petrokopindo Cipta Selaras and various other data sources related to the design of the Balanced Scorecard.*

*From the results of the study entitled “Analysis Of Balanced Scorecard Based On Performance Assessment In PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik” and the test result that services likes heavy equipment, projects workshops, general trade, commerce and bagging has been reached target, but in land transport and sea transport has not been reach target. PT Petrokopindo Cipta Selaras can use the balanced scorecard as a strategic management system for managing long-term strategy. With changes in performance measurement system, it is expected the company will be able to create efficiency and effectiveness of work and also balanced with the satisfaction of all employees and customers.*

*Keywords : Balanced Scorecard, Performance Assessment, and Four Perspectives*

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja suatu perusahaan hanya dititikberatkan pada laporan keuangan. Keberhasilan suatu kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila perusahaan tersebut mencapai target yang diinginkan. Namun kelemahan dari sistem pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan ini adalah kurang adanya perhatian perusahaan akan kepentingan-kepentingan jangka pendek, perusahaan hanya melakukan kepentingan-kepentingan investasi jangka panjangnya. Untuk mengatasi kelemahan tersebut diciptakan sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada kinerja keuangannya tetapi juga kinerja

non keuangan. Model pengukuran tersebut disebut *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal, sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor

*performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan.

Analisis berbasis *Balanced Scorecard* ini dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan apakah sudah sesuai target yang ditetapkan. Berdasarkan pengalaman suatu perusahaan yang telah melakukan analisis berbasis *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan, diketahui bahwa terdapat perbaikan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Hal tersebut dikarenakan seluruh karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan dapat mendukung proses pencapaian visi dan misi perusahaan.

PT Petrokopindo Cipta Selaras (PCS) Gresik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, berupa jasa angkutan, alat berat, proyek, bengkel, perdagangan umum, pergudangan, pengantongan, dan lain lain. Perusahaan ini sangat kompetitif, sehingga dibutuhkan metode yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang diterapkan dan keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi yang ditetapkan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* bertujuan agar perusahaan berhasil mewujudkan visi dan misinya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, serta dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan dalam jangka waktu yang panjang (Edwin Radithya dan Se Tin: 2011).

## **RERANGKA TEORITIS**

### ***Expectacy Theory* (Teori Harapan/ Teori Motivasi)**

Dikemukakan oleh Vroom sebagaimana dikutip oleh Moh. As'ad dijelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berusaha keras bila ia yakin bahwa

kemampuan yang dimiliki mampu menghasilkan kinerja yang baik, yang akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (bisa berupa peningkatan gaji, bonus ataupun promosi) dan penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan atau harapan pribadi.

### **Teori Kualitas**

Menurut Garvin dalam Lovelock (2004), kualitas dalam *transcendental approach* dipandang sebagai *innate excellence* (keunggulan yang bersifat alami/bawaan), dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalisasikan. Sudut pandang ini biasanya digunakan dalam dunia seni, misalnya seni music, drama, dll. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi seperti tempat belanja yang menyenangkan, aman dan cepat, luas jangkauannya. Pendekatan kedua adalah *product-based approach*, pendekatan ini memandang bahwa kualitas diartikan sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan sehingga dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan unsur-unsur atau atribut yang dimiliki oleh suatu produk. Pandangan ini bersifat sangat objektif, sehingga tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam hal selera, kebutuhan, dan preferensi konsumen.

### **Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul *Performance Appraisal*, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu: (a) tugas individu, (b) perilaku individu, dan (c) ciri individu.

### **Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson ,1996 : 48), yaitu:

- a) Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- b) Mengukur kontribusi masing-masing unot kerja dan masing-masing karyawan.
- c) Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempetinggi dan mempermudah strategi.
- d) Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

### **Penilaian Kinerja Dengan Sistem Tradisional**

Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut (Horne dan Wachowicz, 1997) yaitu:

1. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
2. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
3. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
4. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan

dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.

5. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

### **Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* (BSC) adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. *The Balanced Scorecard* (BSC) telah mengubah kinerja banyak perusahaan di seluruh penjuru dunia. Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Suatu sistem *Balanced Scorecard* yang baik pada umumnya akan memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Dapat menguraikan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kegiatan melalui hubungan kausalitas yang jelas.
2. Dapat mengkomunikasikan strategi kesegenap jajaran perusahaan dengan jalan menerjemahkan strategi bersangkutan kedalam target-target yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing pekerja.
3. Dapat menggiring kegiatan operasional ke arah sasaran finansial yang sesuai dengan visi dan strategi manajemen puncak.
4. Hanya memperhitungkan faktor-faktor yang dianggap kritis sebagai parameter pencapaian hasil.
5. Merupakan cermin kinerja, sehingga kinerja dibawah standar akan dapat terdeteksi dengan mudah berikut dengan penanggung jawabnya. Dengan mengetahui aspek-aspek kinerja dibawah standar, tindakan koreksi akan segera dilakukan.

### **Kelemahan *Balanced Scorecard***

Disamping keunggulan-keunggulan diatas, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan seperti misalnya :

1. Hubungan sebab-akibat yang dirumuskan dalam *Balanced Scorecard* harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang.
2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadangkala perbaikan pada suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur lainnya.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat obyektif (seperti pangsa pasar), melainkan juga yang bersifat subjektif seperti hasil rating dari pelanggan).
4. Inisiatif program kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan seksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
5. Evaluasi terhadap kinerja manajer hendaknya tidak hanya didasarkan hanya pada aspek operasional seperti termuat dalam scorecard, melainkan juga harus dikaitkan pertimbangan finansial. Evaluasi tanpa perhitungan finansial akan membuat manajer bersangkutan kurang memiliki perhatian pada inisiatif program finansial.

### **Hambatan Dalam *Balanced Scorecard***

Menurut *Balanced Scorecard Collaborative* dalam Evans (2002), terdapat empat factor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis, yaitu:

1. Hambatan visi (*Vision Barrier*): tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Berdasarkan survey, hanya sekitar 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.
2. Hambatan Orang (*People Barrier*): banyak orang dalam organisasi

memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survey, hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki insentif terkait dengan strategi perusahaan mereka.

3. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*): waktu, energy, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal penting (kritis) dalam organisasi. Berdasarkan survey, sekitar 60% organisasi tidak mengaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.
4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*): manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survey, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

#### **1. Perspektif Keuangan**

Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997: 15). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba perusahaan, Kaplan & Norton (1996:48) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: pertumbuhan, bertahan, dan menuai.

#### **2. Perspektif Pelanggan**

Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

- a. *Core Measurement Group*, seperangkat indikasi yang mengukur pangsa pasar, perolehan pelanggan, pelanggan yang dipertahankan, kepuasan

pelanggan, dan kemampuan pelanggan.

- b. *Customer Value Proposition*, apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *Core Measurement Group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakansuatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham (Monika Kussetya Ciptani2000: 21 – 35). Manajer harus dapat menentukan proses bisnis internal yang penting bagi perusahaan karena proses tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat menghasilkan value bagi perusahaan.

### **4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya,

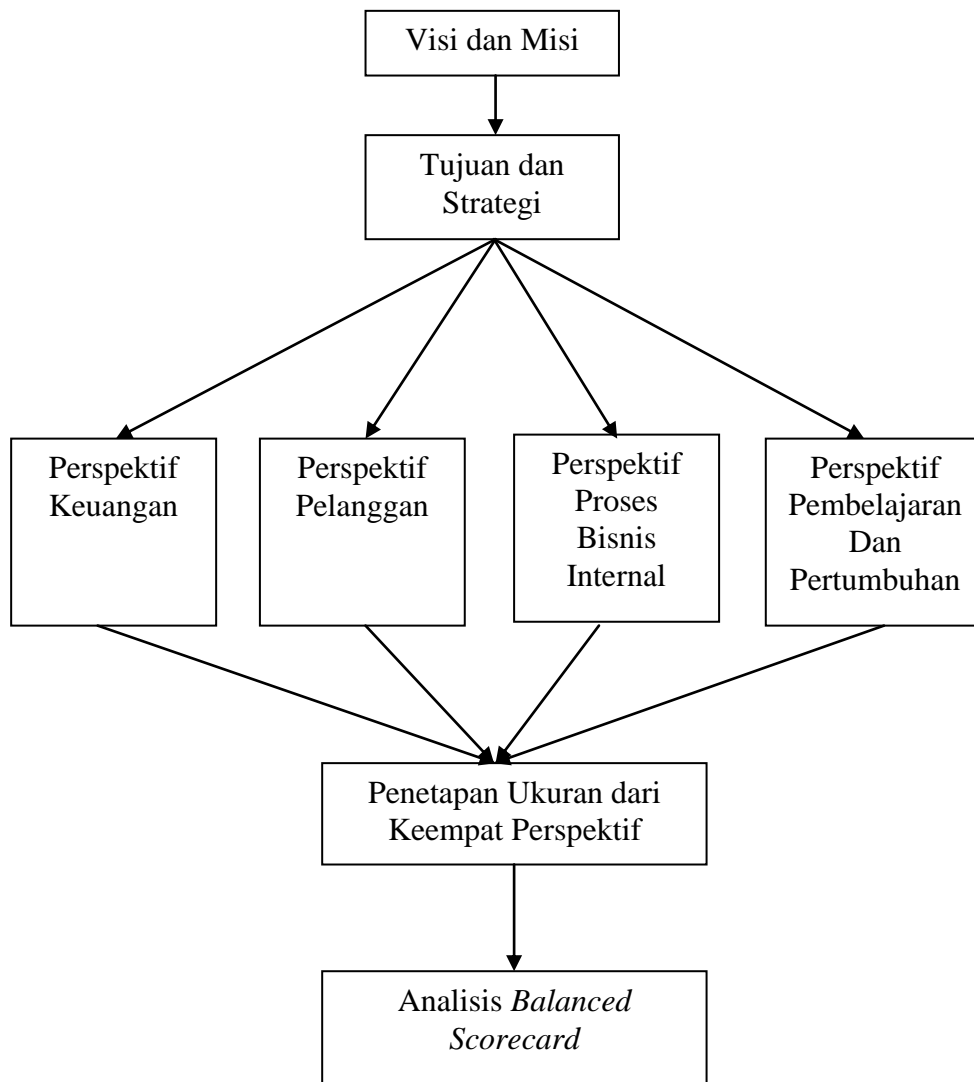
memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif ini dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus,terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

### **Visi, Misi, dan Strategi**

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan daan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) Strategi adalah ‘rencana main’ suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif dan analisis deskriptif. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why* (Robert K. Yin, 2009: 30). Sedangkan objek dari penelitian ini adalah PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik yang bergerak di bidang jasa.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah informan dari PT Petrokopindo Cipta Selaras dan berbagai sumber data berupa laporan Keuangan, data pelanggan,

dan data lainnya yang berkaitan dengan analisis *Balanced Scorecard*.

Kriteria dalam menginterpretasikan temuan penelitian dibuktikan dengan melihat empat perspektif *Balanced Scorecard*:

### 1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan dilihat dari laporan keuangan perusahaan untuk mengetahui tingkat kinerja keuangan dari tahun ke tahun.

### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan melihat dari segi berapa banyak pelanggan yang menggunakan jasa di perusahaan tersebut dan kepuasan pelanggan



dalam menggunakan jasa tersebut. Dengan begitu, perusahaan dapat mengetahui sisi peningkatan jumlah pendapatannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam mengukur perspektif proses bisnis internal terdapat dua hal utama yang perlu diketahui, yaitu inovasi dan kualitas layanan. Proses inovasi dilakukan dengan cara mengidentifikasi tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini apakah keinginan dan kebutuhan tersebut sudah terpenuhi atau belum tiap bulannya. Sedangkan kualitas layanan diberikan kepada pelanggan sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan tersebut.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, antara lain: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi. Kemampuan karyawan disini melihat kualitas pelayanan karyawannya dalam mengatasi pelanggannya. Kemampuan sistem informasi dilihat dari kemampuan karyawan dalam menggunakan system informasi yang telah tersedia. Motivasi

ini diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja para karyawannya dalam melakukan pekerjaannya.

Data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat diukur yang diperoleh melalui wawancara langsung yang berupa lisan. Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

Teknis analisis data penelitian yaitu: (1) Mengidentifikasi dan menjabarkan visi dan misi, (2) Mengidentifikasi dan menjabarkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan strategi yang telah diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, (3) Menjabarkan serta mengelompokkan sasaran strategik yang ingin dicapai oleh perusahaan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, (4) Merumuskan jumlah dan prosentase ukuran dari keempat perspektif yang telah dicapai oleh perusahaan pada tahun lalu dan dibandingkan dengan merumuskan target yang ingin dicapai perusahaan pada tahun berikutnya, dan (5) Menganalisis keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui keterkaitan dari masing-masing perspektif tersebut.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**TABEL 1**  
**UKURAN KINERJA DARI KEEMPAT PERSPEKTIF DAN TARGET PADA**  
**PT PETROKOPINDO CIPTA SELARAS**

Perspektif	Tujuan Strategi	Ukuran kinerja		Target
		Ukuran hasil	Ukuran pemicu kinerja	
Perspektif Keuangan	1. Laba meningkat	a. Tingkat pertumbuhan penjualan	Tingkat penjualan	13 %

	2. Pendapatan meningkat	b. ROA c. <i>Net Profit Margin</i> d. Rasio Lancar	Total Aset dan Pendapatan	24 % 10 % 44 %
Perspektif Pelanggan	1. Bertambahnya jumlah pelanggan 2. Kepuasan pelanggan	a. Tingkat pertumbuhan pelanggan b. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan c. Waktu pemenuhan pelanggan	Jumlah pelanggan Keluhan yang berhasil ditangani <i>Respond Time</i>	5 % 100 % Maks 5 menit
Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan 2. Meningkatkan kualitas pelayanan yang tepat waktu	a. Prosentase penjualan produk baru b. Tingkat kesalahan	Tingkat penjualan produk baru Penurunan tingkat kesalahan	13 % 1 %
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Meningkatkan keahlian/ pengembangan kerja karyawan 2. Meningkatkan pemberdayaan karyawan 3. Produktivitas karyawan tinggi	a. Prosentase karyawan yang dilatih b. Jumlah program Training c. Kepuasan karyawan	Tingkat karyawan yang dilatih Bertambahnya program training Interview langsung terhadap karyawan	10 % 15 % 7 %

### 1. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan yang ingin dicapai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pertama adalah keahlian atau pengembangan kerja karyawan yang meningkat, maka dengan tercapainya tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan

kualitas pelayanan secara efektif dan tepat waktu dan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan meningkat. Tujuan yang ingin dicapai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kedua adalah meningkatkan pemberdayaan karyawan, maka dalam mencapai tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis proses bisnis internal yaitu

meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ketiga adalah produktivitas karyawan yang tinggi, maka dalam mencapai tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan meningkatnya kualitas pelayanan yang efektif dan tepat waktu. Dengan tercapainya tujuan-tujuan strategis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka perusahaan akan memberikan hasil yang baik dalam mempersiapkan dan memperdayakan karyawan dan produktivitas karyawan yang tinggi di perusahaan.

## **2. Perspektif proses bisnis internal**

Tujuan yang ingin dicapai perspektif proses bisnis internal yang pertama adalah meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan. Dalam mencapai tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perspektif pelanggan yaitu bertambahnya jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan yang meningkat.

Tujuan yang ingin dicapai perspektif proses bisnis internal yang kedua adalah meningkatkan kualitas pelayanan yang tepat waktu. Dalam mencapai tujuan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perspektif pelanggan yaitu bertambahnya jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan yang meningkat. Dengan tercapainya tujuan-tujuan strategis dari perspektif proses bisnis internal ini maka akan mempengaruhi perspektif pelanggan dengan memnunjukkan hasil pada tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi serta tingkat pertumbuhan pelanggan.

## **3. Perspektif pelanggan**

Tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif pelanggan adalah meningkatnya jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan yang tinggi. Tujuan-tujuan strategis dari

perspektif pelanggan ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan strategis dari perspektif keuangan yaitu kemampuan dalam menghasilkan laba perusahaan yang meningkat dan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan yang meningkat. Ukuran hasil yang digunakan dalam meningkatkan laba adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan, sedangkan ukuran hasil yang digunakan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan adalah *Return On Asset* (ROA), *Profit Margin*, dan rasio lancar.

## **4. Perspektif keuangan**

Tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan adalah mendapatkan laba yang meningkat dan mendapatkan pendapatan yang meningkat dari waktu ke waktu. Tujuan perspektif keuangan ini menjadi akibat dari ketuga perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan tercapainya tujuan strategis dari perspektif keuangan ini, maka perusahaan PT Petrokopindo Cipta Selaras menunjukkan keberhasilannya dalam melaksanakan strategi yang diinginkan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil dari penelitian tentang “Analisis Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis penilaian kinerja pada PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Maka analisis ini dapat dimulai dengan mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi, tujuan, dan strategis dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT

Petrokopindo Cipta Selaras sebagai berikut :

- a. Perspektif Keuangan  
Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang meningkat serta mendapatkan pendapatan yang meningkat pula.
  - b. Perspektif pelanggan  
Pengembangan segmen pasar perusahaan, bertambahnya jumlah pelanggan, serta meningkatnya kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.
  - c. Perspektif Proses Bisnis Internal  
Meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan produk yang dihasilkan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang tepat waktu bagi pelanggan.
  - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.  
Meningkatkan keahlian atau pengembangan kerja karyawan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dan meningkatkan produktivitas karyawan yang tinggi bagi perusahaan.
2. Ukuran-ukuran kinerja yang ditentukan berdasarkan tujuan strategis dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* di PT Petrokopindo Cipta Selaras, sebagai berikut :
- a. Perspektif keuangan meliputi:
    - 1) Tingkat pertumbuhan penjualan
    - 2) Return On Asset (ROA)
    - 3) Profit Margin
    - 4) Rasio lancar
  - b. Perspektif pelanggan
    - 1) Tingkat pertumbuhan pelanggan
    - 2) Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan
    - 3) Waktu pemenuhan pelanggan
  - c. Perspektif proses bisnis internal
    - 1) Prosentase penjualan produk baru
    - 2) Tingkat kesalahan
  - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

- 1) Prosentase karyawan yang dilatih
- 2) Jumlah program training
- 3) Kepuasan karyawan

Pada penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu (1) Penelitian ini hanya menganalisis penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dengan cara menentukan ukuran-ukuran kinerja dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* dalam mencapai tujuan yang diinginkan.; (2) Penelitian ini tidak disertakan cara perhitungan nilai untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, sehingga tidak dapat diketahui nilai atas kinerja PT Petrokopindo Cipta Selaras. Hanya saja di dalam penelitian diketahui berapa prosentase target yang diinginkan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Penentuan target tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan General Manajer PT Petrokopindo Cipta Selaras; dan (3) Penelitian ini belum merepresentasikan aspek-aspek yang dikaji pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan yaitu (1) Analisis penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* sebaiknya tidak dipandang sebagai alat untuk menilai atau mengukur kinerja saja, yang lebih penting adalah strategi dalam pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang; (2) Analisis penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* akan bisa menunjukkan hasil yang optimal jika ada komitmen, kerjasama, kepedulian, dan kesepakatan tiap individu di dalam perusahaan atau tiap karyawan untuk mengevaluasi setiap ukuran dalam *Balanced Scorecard*, sehingga dapat diketahui perkembangan terhadap sistem penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*; dan (3) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk merepresentasikan aspek-aspek yang dikaji pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ali Mutasowifin, 2002. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi", *Jurnal Universitas Paramadina* Vol.1 No. 3: 245-264.
- Armilia Krisna Warindrani. 2006. "Akuntansi Manajemen". Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Edwin Radithya, dan Se Tin, 2011. "Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. AUTO 2000", *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Nomor 06 Tahun ke-2.
- Gasperz, Vincent, 2002. "Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah", Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imelda R. H. N, 2004. "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik", *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 6, No. 2: 106-122.
- Kaplan, Robert P. dan David P. Norton. 1996. "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi". Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, MBA. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Keumala Hayati, dan Asep Unik, 2008. "Perencanaan Strategik Universitas Lampung Dalam Perspektif Balanced Scorecard", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4 No. 3.
- Mathius Tandiontong, dan Erna Rizki Yolanda, 2011. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)", *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Nomor 05 Tahun ke-2.
- Monika Kussetya Ciptani, 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar", *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 2, No. 1: 21-35.
- Mulyadi, 2001. "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan", Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai dan Basri, 2008. "*Performance Appraisal*". Jakarta: Raja Grafindo.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.