



***Balance Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)**

Lufriansyah*¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan ,20238. Indonesia

*Email korespondensi: lufriansyah@umsu.ac.id

Diterima 22 Februari 2020; Disetujui 26 Maret 2020; Dipublikasi 1 April 2020

Abstract: *the research conducted by the author aims to determine and analyze the company's financial and non-financial performance by analyzing the company's performance measurement of PT Pertamina (Persero) based on an approach with the Balanced Scorecard. The research approach uses a descriptive approach, with the object of research seen from the 2014-2018 financial statements of PT Pertamina (Persero). The research results show that large corporate debt occurs due to the large need for company operational costs, as well as the use of company debt used for additional The company's fixed assets are also financed by using company debt, the number of customers and employees is known that the performance of PT. Pertamina (Persero) tends to decrease which is considered not enough, and can be categorized as not so good, the performance measurement of PT. Pertamina (Persero) based on the approach with the Balanced Scorecard tends to experience a decrease as measured using the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective has decreased.*

Keywords: *Company Performance, Balancescorecard*

Abstrak: Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dengan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif, dengan obyek penelitian yang dilihat dari laporan keuangan PT Pertamina (Persero) tahun 2014-2018.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, jumlah pelanggan dan karyawan diketahui bahwa kinerja PT. Pertamina (Persero) cenderung mengalami penurunan yang dinilai tidak cukup, dan dapat dikategorikan belum begitu baik, pengukuran kinerja perusahaan PT. Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan.

Kata kunci : *Kinerja Perusahaan, Balancescorecard*

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan organisasi perusahaan secara keseluruhan, kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi

manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan (M. Sari & Arwinda, 2015). Pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan kurang memperhatikan aspek kinerja dari segi non keuangan. Sedangkan pengukuran kinerja yang diukur dari aspek keuangan belum mampu mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hal tersebut dapat di atasi dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan Norton yaitu *balance scorecard*. Konsep *balance scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dari percobaan penggunaan *balance scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan.

PT Pertamina (Persero) dalam melakukan pengukuran kinerja menggunakan pengukuran dengan metode *Balance scorecard*, dimana perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja keuangan yang berdasarkan dengan perspektif keuangan, hal ini tentu cukup lemah dalam pengukuran kinerja, dimana perusahaan hanya melihat tingkat keberhasilan atas perusahaan hanya berdasarkan dengan laporan keuangan, tanpa melihat dari kinerja pegawai dan tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Balanced Scorecard.....

(Lufriansyah, 2020)

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen semacamnya (Mulyadi, 2011)

Menurut (Horngren, Datar, & Foster, 2010) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas pengalaman dan kesungguhan”. Menurut (Hani, 2015) menilai keberhasilan perusahaan tidak cukup hanya melihat kondisi internal, karena lingkungan eksternal juga sangat mempengaruhi kelangsungan usaha, sehingga manajemen perusahaan perlu membuat perbandingan keberhasilan usaha dengan pihak lain seperti pesaing kelompok industri atau standart tertentu yang dapat menilai atau mengukur kinerja perusahaan tersebut dalam kondisi yang baik, sehat atau sebaliknya.

Balanced Scorecard

Menurut (Tunggal, 2011) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) yang menunjukkan

bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.(Kaplan & Norton, 2011) *Balance Scorecard*(BSC) merupakan Suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced scorecard* (BSC) menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Menurut (Kaplan & Norton, 2011) hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu :perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Menurut (Wardana, 2013) menyatakan bahwa ukuran financial yaitu ukuran yang menjadi fokus dari berbagai tujuan strategis yang menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak dipeningkatan kinerja financial seperti profitabilitas, nilai saham, rasio-rasio keuangan dan lain sebagainya.

2) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila

manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Oleh (Kaplan & Norton, 2011) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

3) Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan.

Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

4) Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure*. ini adalah persepektif keempat yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balancescorecard*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik. Penelitian ini

menggunakan pendekatan penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, dengan satu variabel.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil data secara langsung (dokumentasi) dari instansi yang bersangkutan. Dokumentasi ini dilakukan bertujuan agar dapat mendapatkan bukti tertulis dari pihak yang bersangkutan

Penelitian kali ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu analisis yang dilakukan dengan melakukan penganalisisan, mengklasifikasikan dan menggambarkan suatu keadaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa terhadap pengukuran kinerja pada PT Pertamina (Persero) dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu : persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan darishareholder. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan sebagai berikut :

Dalam peneliti ini, penulis menggunakan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002, dengan menggunakan 8 rasio yaitu, Rasio ROE (*Return On equity*), ROI

(*Return On Investment*), Rasio Kas (*Cash Ratio*), Rasio Lancar (*Current Ratio*), CP (*Collection Period*), PP (Perputaran Persediaan), TATO (Perputaran Total Asset), TA (Rasio Modal Sendiri). Hasilnya dapat dilihat bahwasannya rasio-rasio keuangan perusahaan rata-rata cukup baik dengan peningkatan rasio tiap tahunnya dan nilainya berada di atas standar yang ditetapkan.

b. Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT Pertamina (Persero) adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer retention*, *customer acquisition*. Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PT Pertamina (Persero) sebagai berikut:

Tabel . Jumlah Pelanggan PT Pertamina (Persero)

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Selisih
2014	13	14	1
2015	14	14	-
2016	14	12	(2)
2017	12	15	3
2018	15	13	(2)

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan data pelanggan PT Pertamina (Persero) selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa terjadinya penurunan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT Pertamina (Persero), sedangkan pelanggan yang masuk tidak

bertambah dalam 3 tahun. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyaknya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT Pertamina (Persero).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, guna untuk membuat suatu produk yang baru yang tujuannya guna meningkatkan pengembangan bagi perusahaan dimasa yang akan datang, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Laporan Data pada PT Pertamina (Persero) Tahun 2014-2018 (dalam Satuan)

Tahun	Produk dengan Inovasi Lama	Produk dengan Inovasi Baru
2014	3 Kali	0 Kali
2015	3 Kali	1 Kali
2016	4 Kali	3 Kali
2017	7 Kali	0 Kali
2018	7 Kali	2 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru yang dilakukan oleh perusahaan mampu membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya.

Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap pemberian inovasi yang

dilakukan sudah cukup baik. Dimana perusahaan berusaha untuk dapat melakukan pengembangan usahanya dengan membuat suatu inovasi yang baru yang bertujuan untuk dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses pengembangan usahan yang dilakukan dengan menggunakan inovasi dapat dinyatakan cukup yang dikategorikan dengan penilaian baik yang dilihat dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami peningkatan. (Kaplan & Norton, 2011).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Adapun pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat dari perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan dilakukan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Mengukur seberapa besar perputaran karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3 Jumlah Karyawan PT Pertamina (Persero)

Tahun	Karyawan Awal Masuk	Karyawan Akhir	Selisih
2014	24.781	27.429	2.648
2015	27.429	27.971	542
2016	27.971	27.227	(744)
2017	27.227	30.118	2.891
2018	30.118	31.569	1.451

Sumber : data yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk jumlah karyawan dilakukan untuk memantaukinerja setiap karyawan untuk tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan pekerjaterbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telahmelakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidakmempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunandan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian lapangan dan analisis data berdasarkan penilaian kinerja keuangan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan, Maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hutang perusahaan PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018

mengalami peningkatan, tetapi melebihi modal perusahaan. Hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, sedangkan modal yang dimiliki perusahaan tidak mampu dalam membiayai kegiatan operasional perusahaan, meningkatnya hutang perusahaan juga dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutang nya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

2. Jumlah pelanggan dan karyawan diketahui bahwa kinerja PT Pertamina (Persero) cenderung mengalami penurunan yang dinilai tidak cukup, dan dapat dikategorikan belum begitu baik.
3. Pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan

Saran

Setelah memperhatikan kinerja PT Pertamina (Persero) berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penulis ingin memberikan beberapa masukan perihal yang

perlu diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Pertamina (Persero):

1. Sebaiknya PT Pertamina (Persero) menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang kian ketat.
2. Dalam membangun konsep *Balanced Scorecard*, sebaiknya PT Pertamina (Persero) lebih banyak melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, karena karyawanlah yang banyak mengetahui masalah-masalah yang terdapat di lapangan.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator - indikator pernyataan dalam masing - masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I., & Lestari. (2015). Analisis Rasio Solvabilitas dan Aktivitas untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Aneka Gas Industri. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 14(2), 182–190.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2011). *Dasar - dasar Keuangan Manajemen* (11th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Christina, N. P. Y., & Sudana, I. P. (2013). Penilaian Kinerja Pada Pt. Adhi Karya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 516–529.
- Frenny. (2009). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali*. Universitas Sebelas Maret.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Gultom, D. R. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan Negara III (Persero) Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 78–91.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Medan: Umsu Press.
- Hanum, S. (2010). *Analisis Keuangan Daerah (Revisi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2010). *Akuntansi Biaya* (12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2011). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rahayu, N. E., & Wirajaya, I. G. A. (2014). Analisis Perbandingan Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada KSU Beringkit Dengan KSU Denbantas. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(2), 487–504.
- Sari, E. N. (2010). Konsep Anggaran Dalam Perspektif *Balance Scorecard*: Suatu Tinjauan Teoritis. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 10(2), 119–135.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset*

Akuntansi & Bisnis, 15(1), 28–41.

Sari, V. K. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Jurnal AGORA*, 5(1), 1–7.

Sawir, A. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Styaningrum, F., & Riani, A. L. (2014). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 3(1), 32–43.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Tunggal, A. W. (2011). *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

Wardana, A. (2013). Usulan Rencana Pengukuran Kinerja Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Kerangka The Balanced Scorecard pada PT Pertamina Gas (Persero). *Jurnal Kebangsaan*, 2(4), 37–42.