

ANALISIS KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN BERDASARKAN KEPMEN NOMOR 100 TAHUN 2002 MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PT Candi Baru Sidoarjo)

Dwinta Bhagia Sela
Darminto
Devi Farah Azizah
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Email : dwintasela@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja manajemen perusahaan berdasarkan KEPMEN Nomor 100 Tahun 2002 menggunakan metode balanced scorecard. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Analisis data yang digunakan dalam menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo berdasarkan KEPMEN Nomor 100 Tahun 2002 menggunakan metode balanced scorecard. Analisis pada masing-masing perspektif balanced scorecard meliputi perspektif keuangan terdiri dari ROE, ROI, Cash Ratio, Current Ratio, Collection Periods, Perputaran Persediaan, Perputaran Total Asset, dan Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva. Perspektif pelanggan terdiri dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses operasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. PG Candi Baru Sidoarjo memiliki kinerja yang baik atas empat perspektif yang telah diteliti.

Kata kunci : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Abstract

This research aims to find out and analyze the management activities in a factory based on KepMen Number 100 year of 2002 using balanced scorecard method. The kind of research which is used in this research is descriptive method. This research is applied to PT Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. The data which is used in this research is primary secondary data. The technique of data collection is using interview, documentation and through book studying. The data analysis which is used in this scoring activities in Pabrik Gula Candi Baru based on KepMen No 100 year of 2002 using balanced scorecard method. The analysis to each balances scorecard perspective comprises finance perspective. Consumer perspective consist of market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, and customer profitability. Internal business process perspective consist of operational process. Learning and the growth of the company perspective consist of the labour productivity and labour retention. The result of this research shows that PT Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo have a great work through those four perspective wich have been researched.

Key word: Finance perspective, Consumer perspective, Internal business process perspective, Learning and growth perspective .

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja manajemen perusahaan merupakan salah faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Kinerja

merupakan ukuran dari hasil yang dicapai oleh berbagai individual yang ada dalam organisasi bisnis dalam melaksanakan semua keputusan yang dibuat secara terus-menerus oleh manajer

perusahaan. Melalui penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang.

Pengukuran kinerja yang umum digunakan oleh perusahaan adalah kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan, seperti ROI, Rasio Operasi, dan EVA lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Kinerja keuangan yang hanya bertumpu pada kinerja masa lalu kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan (Yuwono, 2008:28).

Badan Usaha Milik Negara merupakan suatu unit usaha yang sebagian besar atau seluruh modal berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan serta membuat suatu produk atau jasa yang sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Pemerintah memiliki standart penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2002 tentang penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara dalam mengukur kinerja BUMN. Tingkat kesehatan ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan. Penggunaan metode *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga dari segi non keuangan.

Balanced scorecard berasal dari dua kata yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*). Berimbang (*balanced*) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang dan kinerja yang bersifat internal maupun eksternal. Kartu skor (*scorecard*) digunakan untuk mencari skor kinerja seseorang serta merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa yang akan datang. Metode *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2003:22). Definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai *balanced*

scorecard merupakan pendekatan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan dan pengukuran dari empat perspektif dan menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek pada ukuran keuangan maupun non keuangan.

Metode *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan dan non keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong masa depan. Ditinjau dari tujuan dan ukuran perusahaan, kinerja perusahaan dapat dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan keempat perspektif tersebut *balanced scorecard* dapat diterapkan di perusahaan yang bergerak di sektor bisnis maupun sektor publik baik yang bersifat infrastruktur dan non infrastruktur. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi bisnis dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Salah satu perusahaan sektor bisnis bersifat non infrastruktur adalah Pabrik Gula Candi Baru. Pabrik gula Candi Baru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri manufaktur pangan yang memproduksi gula, perusahaan ini berdiri sejak tahun 1832 yang berada di bawah naungan perusahaan PT Rajawali Nasional Indonesia (RNI).

Berdasarkan data perusahaan, ditinjau dari perspektif pabrik gula Candi Baru pada tahun 1999-2004 mengalami masa suram. Hal ini ditandai dengan kerugian yang dialami hingga Rp. 7,8 milyar. Kerugian tersebut disebabkan penjualan yang terus menurun setiap tahunnya dan perusahaan ini terancam dilakukan penutupan, namun sepanjang tahun 2005 manajemen perusahaan melakukan perbaikan peralatan/mesin dan budaya kerja inovatif. Perbaikan ini memberikan hasil terbukti dari adanya peningkatan dari sisi produksi dan laba, efisiensi meningkat dari 50% menjadi 71% pada tahun 2009, dan pada akhir tahun 2011 mencapai 91%. Perspektif keuangan mengalami kenaikan laba hingga 45% atau sebesar 42 miliar, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal lkapasitas penggilingan tebu meningkat dari 24.000 ton menjadi 340.000 ton.

PT Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada laporan keuangan. Sehingga membutuhkan suatu

sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang mencakup tujuan jangka panjang perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan dari perusahaan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan angka keuangan maupun non keuangan. Tujuan pengukuran kinerja pada dasarnya untuk mengetahui seberapa jauh tujuan perusahaan telah tercapai dan bagaimana cara meningkatkan kinerja tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Manajemen Strategis

Sistem manajemen strategis sangat diperlukan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan ketidakpastian dengan cara mengamati trend perubahan lingkungan makro dan mikro industri. Menurut Mulyadi (2001:40) manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002

Badan Usaha Milik Negara merupakan suatu unit usaha yang sebagian besar atau seluruh modal berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan serta membuat suatu produk atau jasa yang sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. BUMN berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham atau seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Pemerintah memiliki standar penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara dalam mengukur kinerja BUMN. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan meliputi penilaian :

- a. Aspek Keuangan, total bobot untuk BUMN INFRA STRUKTUR adalah 50

sedangkan BUMN NON INFRA STRUKTUR adalah 70. Dalam penilaian aspek keuangan, indikator yang dinilai adalah *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), rasio kas, rasio lancar, perputaran persediaan, perputaran total asset, dan rasio modal sendiri terhadap total aktiva.

- b. Aspek Operasional, berdasarkan Keputusan Menteri BUMN NO : Kep 100/MBU/2002, total bobot untuk BUMN INFRA STRUKTUR adalah 35 sedangkan BUMN NON INFRA STRUKTUR adalah 15. Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* yang termasuk dalam aspek operasional adalah *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).
- c. Aspek administrasi, indikator yang dinilai berupa laporan perhitungan tahunan, rancangan RKAP, laporan periodik serta kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK).

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Miharani (2001:1) *balanced scorecard* adalah seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menjabarkan misi dan strategi kedalam set penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen.

Tujuan *balanced scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:5), *balanced scorecard* mempunyai beberapa tujuan, antara lain :

- a. Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang tidak hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan saja.
- b. Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non

keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

- c. Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif.
- d. Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif.

Manfaat *balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2003:9), menjelaskan manfaat *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek yaitu :

- a. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- d. Mengaitkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Empat Perspektif *balanced scorecard*

Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif yang pertama yaitu perspektif keuangan merupakan fokus tujuan yang akan dicapai oleh ketiga perspektif lainnya, khususnya untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan. Analisis keuangan memerlukan beberapa tolak ukur yang digunakan berdasarkan KEPMEN Nomor 100 Tahun 2002 terdiri dari ROE, ROI, *Cash Ratio*, *Current Ratio*, *Collection Periods*, Perputaran Persediaan, Perputaran Total Asset, dan Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva.

Perspektif yang kedua adalah perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (2003:59) membagi tolak ukur kinerja pelanggan menjadi dua kelompok. Kelompok yang pertama *core measurement group* yang mengukur hasil akhir terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok yang kedua yaitu *customer value proposition* sebagai kelompok penunjang yang terdiri dari tiga kategori yaitu atribut produk, hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi.

Perspektif yang ketiga adalah perspektif proses bisnis internal, *balanced scorecard* menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kebiasaan pelanggan. Kaplan dan Norton (2003:83) membagi perspektif ini menjadi tiga proses bisnis yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

Perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2003:109) menjelaskan tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Perspektif ini mencakup sumber daya manusia dari sisi pengetahuan, ketrampilan, sikap, moral, motivasi, dan kepuasan karyawan. Perspektif ini menitikberatkan pada manusia, informasi, dan organisasi.

Keunggulan *balanced scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:17), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, koheren sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem

perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategis yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategis di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategis ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategis di perspektif keuangan maupun sasaran strategis di perspektif non keuangan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah penelitian penjelasan deskriptif. Menurut Azwar (2010:6) tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk melakukan deskripsi atau gambaran secara sistematis dan akurat mengenai bidang tertentu. Suatu penelitian tidak dapat dipisahkan dari variabel, karena pada dasarnya variabel adalah masalah (Moleong, 2009:237). Variabel yang digunakan untuk memberikan batasan terhadap masalah yang akan dibahas atau dikaji pada penelitian ini dibagi menjadi 4 yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data dalam penelitian dapat didefinisikan sebagai subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2006:107). Sumber data yang digunakan adalah data primer dan

data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh dari catatan-catatan dan dokumen pabrik gula Candi Baru Sidoarjo berupa data tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, neraca, laporan laba rugi tahun 2010 sampai 2012, data mengenai pelanggan, data produksi, dan data karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Penilaian perspektif keuangan terdiri dari delapan indikator dan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1 Penilaian Perspektif Keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo Tahun 2010, 2011, 2012

Indikator	Realisasi			Bobot	Skor		
	2009	2010	2011		NonInfrastruktur	2009	2010
ROE (%)	11,50	23,31	30,35	20	16	20	20
ROI (%)	5,56	9,98	13,09	15	5	7,5	12
Rasio Kas (%)	12,66	31,69	62,99	5	2	4	5
Rasio Lancar (%)	154,79	162,22	214,75	5	5	5	5
CP (hari)	54,91	15,42	5,15	5	5	5	5
PP (hari)	39,54	11,84	14,76	5	5	5	5
TATO (%)	72,13	84,64	89,14	5	3	3,5	3,5
TMS terhadap TA (%)	48,38	49,13	43,13	10	9	9	9
Total Bobot				70	50	59	59,5

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel penilaian perspektif keuangan, dapat diketahui hasil kinerja dari perspektif keuangan pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo tahun 2010 sampai dengan 2012 dengan berpatokan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002. Total bobot perusahaan yang termasuk ke dalam kategori *non infrastruktur* adalah 70. Tahun

2010 diperoleh total bobot sebesar 50, tahun 2011 sebesar 59, dan tahun 2012 sebesar 59,5 yang terdiri dari 8 indikator kinerja.

Hasil dari penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT. PG Candi Baru selalu mengalami peningkatan dan menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik setiap tahunnya. Terbukti dari besarnya ROE, ROI, *Current Ratio* dan TATO yang semakin meningkat dan rasio *Collection Periods* dan Perputaran Persediaan semakin kecil nilainya.

Return On Equity (ROE) pada tahun 2010 sampai 2012 mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan tingkat pengembalian investasi atas modal sendiri cukup baik. Hasil dari *Return On Investment* (ROI) mengalami peningkatan, artinya perusahaan semakin baik dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan mampu memanfaatkan setiap rupiah aktiva untuk menghasilkan penjualan. Indikator ke tiga *Cash Ratio*, hasil *Cash Ratio* menunjukkan tingkat likuiditas yang kurang baik, rasio kas berada dibawah standart rasio kas yaitu dibawah 100% namun selama 3 tahun persentase rasio kas mengalami peningkatan. Indikator yang ke empat yaitu *Current Ratio* menunjukkan hasil yang semakin meningkat, persentase rasio lancar selama 3 tahun berada di atas 1 atau 100% yang artinya aktiva lancar mampu menutupi semua hutang lancar. Indikator ke lima yaitu *Collection Periods* yang semakin kecil setiap tahunnya menunjukkan bahwa kinerja proses internal perusahaan yang semakin baik. Indikator ke enam yaitu Perputaran Persediaan mengalami penurunan setiap tahunnya membuktikan bahwa kinerja perusahaan sudah baik, tidak ada aktiva yang menganggur terlalu lama sehingga persediaan semakin likuid. Indikator ke tujuh Perputaran Total Aset mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan manajemen perusahaan yang semakin efektif dalam menggunakan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan penjualan. Indikator yang terakhir Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva bersifat fluktuatif, tahun 2010 sebesar 48,38%, tahun 2011 sebesar 49,13%, dan tahun 2012 sebesar 43,13%.

Perspektif Pelanggan

Penilaian perspektif pelanggan terdiri dari tiga indikator dan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2 Penilaian Perspektif Pelanggan PT. PG Candi Baru Sidoarjo Tahun 2010, 2011, 2012

Indikator	Bobot	Skor					
		2010	Nilai	2011	Nilai	2012	Nilai
Retensi Pelanggan (%)	5	4	B	4	B	4	B
Akuisisi Pelanggan (%)	5	4	B	4	B	4	B
Profitabilitas Pelanggan (Rp)	5	5	BS	5	BS	5	BS
Total	15	13		13		13	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel penilaian perspektif pelanggan, skor diperoleh dari penilaian 3 indikator. Indikator yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya meliputi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Skor yang diperoleh dari setiap tahunnya sebesar 13 dari bobot 15.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian perspektif proses bisnis internal terdiri dari satu indikator dan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3 Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal PT. PG Candi Baru Sidoarjo Tahun 2010, 2011, 2012

Indikator	Bobot	Skor					
		2010	Nilai	2011	Nilai	2012	Nilai
Proses operasi	15	15	BS	15	BS	15	BS
Total	15	15		15		15	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel penilaian proses bisnis internal, skor diperoleh hanya dari indikator proses operasi. Total skor selama 3 tahun berturut turut sebesar 15 dari bobot 15. Nilai pada indikator proses waktu sudah mencapai standart normal diukur dari waktu proses perusahaan sudah ideal, artinya tingkat kerusakan sama dengan nol.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua indikator dan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4 Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. PG Candi Baru Sidoarjo Tahun 2010, 2011, 2012

Indikator	Bobot	Skor					
		2010	Nilai	2011	Nilai	2012	Nilai
Retensi Karyawan	7	7	BS	5,6	B	7	BS
Produktivitas Karyawan (ton/or g)	8	6,4	B	8	BS	8	BS
Total	15	13,4		13,6		15	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, skor diperoleh dari penilaian 2 indikator. Indikator yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya meliputi retensi karyawan yang mencakup tingkat perputaran karyawan setiap tahun dan profitabilitas karyawan mengenai kemampuan karyawan menghasilkan produk. Total skor selama 3 tahun menunjukkan adanya peningkatan kinerja dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dari tahun 2010 ke tahun 2012. Peningkatan terbukti pada total skor yang semakin meningkat. Tahun 2010 total skor sebesar 13,4 dari total bobot 15, tahun 2011 total skor sebesar 13,6 dari total bobot 15, dan tahun 2012 total skor sebesar 15 dari total bobot 15.

Penilaian Tingkat Kesehatan PG Candi Baru Sidoarjo Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.100 Tahun 2002

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002. Penilaian tingkat kesehatan BUMN digilongkan menjadi :

- a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS <= 95$
 - A apabila $65 < TS <= 85$
- b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila total $50 < TS <= 65$
 - BB apabila $40 < TS <= 50$
 - B apabila $30 < TS <= 40$
- c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS <= 30$
 - CC apabila $10 < TS <= 20$
 - C apabila $TS <= 10$

Tabel 5 Penilaian Kinerja PG Candi Baru Sidoarjo Tahun 2010, 2011, 2012

Indikator yang digunakan	Unsur yang dipertimbangkan	Skor		
		2010	2011	2012
Perspektif keuangan	ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, <i>Collection Periods</i> , Perputaran Persediaan, Perputaran Total Aset, Rasio Modal Sendiri terhadap Modal Aktiva	50	59	59,5
Perspektif pelanggan	Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan	13	13	13
Perspektif proses bisnis internal	Waktu Proses Produksi	15	15	15
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan	13,4	13,6	15
Total		91,4	100,6	102,5

Sumber : Data diolah.

Berdasarkan Penilaian tingkat kesehatan PG Candi Baru pada tabel 15, skor selama 3 tahun mengalami peningkatan. Skor tersebut menunjukkan kondisi tingkat kesehatan PG Candi Baru adalah sehat. Tahun 2010 dengan total skor 91,4 hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai A (total skor perusahaan antara nilai 80-95). Tahun 2011 dengan total skor 100,6 hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai AA (total skor di atas 95). Pada tahun 2012 dengan total skor 102,5, hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai AA.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 dengan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dilakukan pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo, maka didapatkan beberapa kesimpulan yaitu :

1. Penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja memberikan informasi mengenai kinerja bisnis PT. PG Candi Baru Sidoarjo,

- dimana pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan pada aspek non keuangan seperti aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Hasil pengukuran kinerja pada PT. PG Candi Baru dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan bahwa PT. PG Candi Baru memiliki kinerja yang baik atas empat perspektif yang telah diteliti.
2. Ditinjau dari perspektif keuangan, hasil pengukuran kinerja PT. PG Candi Baru berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 mengalami peningkatan. Indikator penilaian pada perspektif keuangan meliputi indikator imbalan kepada pemegang saham (ROE), indikator imbalan investasi (ROI), indikator rasio kas, indikator rasio lancar, indikator *collection periods*, indikator perputaran persediaan, indikator perputaran total aset, dan indikator rasio modal sendiri terhadap total aktiva. 8 indikator tersebut menunjukkan kinerja sudah baik, dapat memenuhi target yang telah diterapkan dalam bentuk bobot angka. Pada tahun 2010 memperoleh bobot sebesar 50, tahun 2011 sebesar 59, dan pada tahun 2012 sebesar 59,5.
 3. Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan memiliki hasil pencapaian yang cukup baik. Perspektif pelanggan meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Dilihat dari pangsa pasar, perusahaan tidak dapat mencari pelanggan (distributor) karena pelanggan telah ditentukan oleh pemerintah dan induk perusahaan sehingga jumlah akuisisi pelanggan menurun. Profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba meskipun jumlah pelanggan (distributor) yang dimiliki menurun. Indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian pada perspektif pelanggan ini terdiri dari 3 indikator, yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Total skor selama 3 tahun berturut-turut memperoleh skor 13 dari total bobot 15.
 4. Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal

- menunjukkan hasil yang baik. Perspektif proses bisnis internal meliputi inovasi, waktu proses, dan layanan purna jual. Pada proses inovasi, perusahaan mampu menciptakan produk sampingan dengan memanfaatkan limbah hasil pengolahan produk utama yaitu gula. Proses operasi MCE menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan waktu proses yang ideal, yaitu 1 artinya tingkat kerusakan sama dengan nol. Indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian perspektif proses bisnis internal yaitu waktu proses. Total skor selama 3 tahun sebesar 15, skor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah memenuhi standart dengan melakukan waktu proses yang ideal.
5. Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik. Indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian meliputi indikator retensi karyawan dan indikator produktivitas karyawan. Total skor selama 3 tahun menunjukkan adanya peningkatan kinerja dan kualitas sumber daya manusia dari tahun 2010 ke tahun 2012. Peningkatan terbukti pada total skor yang semakin meningkat. Dari 13,4 ke 15.
 6. Penilaian tingkat kesehatan PG Candi Baru menunjukkan kondisi tingkat kesehatan PG Candi Baru adalah sehat, dengan skor yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2010 dengan total skor 91,4 hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai A (total skor perusahaan antara nilai 80-95). Tahun 2011 dengan total skor 100,6 hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai AA (total skor di atas 95). Pada tahun 2012 dengan total skor 102,5, hasil penilaian yang diperoleh berada pada nilai AA.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan PT. PG Candi Baru adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan PT. PG Candi Baru sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan tetapi kinerja non

- keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pada perspektif keuangan perusahaan PT. PG Candi Baru dapat ditingkatkan lagi. Peningkatan kinerja keuangan perlu evaluasi kinerja atas beberapa tolak ukur keuangan yang belum memenuhi target yang diinginkan perusahaan seperti rasio lancar.
 3. Pada perspektif pelanggan perusahaan PT. PG Candi Baru sebaiknya perusahaan melakukan perluasan daerah pemasaran agar dapat meningkatkan dan menarik pelanggan baru di periode selanjutnya, karena pelanggan merupakan pemegang peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan.
 4. Perusahaan PT. PG Candi Baru sebaiknya dapat mempertahankan dan menambah sumber daya manusia dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar menjadi perusahaan yang lebih berkualitas.

dan Aplikasi Strategi Bisnis. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Umum.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor : KEP/100/MBU/2002. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN, diakses 2 Oktober 2013 dari <http://www.depkeu.go.id>.

Miharni, Siti. 2001. *The Balanced Scorecard*. Wahana, Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol 2, No.4, Edisi Maret dari <http://www.scribd.com>, diakses pada tanggal 11 Oktober 2013.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek Edisi VI*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : pustaka Pelajar.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Diterjemahan oleh Erlangga. 2003. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandanda Kinerja Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : LIPP STIM YKPN.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2007. *Balanced Scorecard : Konsep*