

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD GUNA MENILAI KESEHATAN USAHA BUMN
(Studi pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang
pada Periode 2012-2014)**

**Amini Fitriatul Khusna
Moch. Dzulkirom AR.
Maria Goretti Wi Endang NP.**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: aminifitriatulkhusna@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the stage of the business by implementing the Balanced Scorecard method which is based on the Ministerial Decree No. 100 of 2002 for state-owned enterprises on PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang. The analysis on company performance can assist of the further analyze the possibility of some of the strategies that must be corrected in maintaining or improving the health of the business so that companies business can run more effectively and efficiently. The analysis showed that the results of the total score of each year fluctuated financial perspective, which is in 2012 amounted to 52.6, 44.7 in 2013, and in 2014 by 55, while the results of the total score of each year the customer perspective, internal business processes and learning and growth has been very good every year. Implications for PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang as the form of corrective actions that can be used to keep the development of the company, therefore the improvement focus on the company that should be increased can be identified, as well as the expectation of the companies betterment in the future.

Keywords: *company performance, Balanced Scorecard Method, Ministerial Decree No. 100 of 2002 for state-owned enterprises*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kesehatan usaha berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang berdasarkan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 tahun 2002 pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang. Analisis kinerja perusahaan dapat membantu untuk menganalisis kemungkinan adanya beberapa strategi yang perlu diperbaiki dalam menjaga/meningkatkan kesehatan usaha sehingga perusahaan dapat menjalankan usahanya lebih efektif dan efisien. Hasil analisis menunjukkan bahwa hasil total skor tiap tahun perspektif keuangan yang berfluktuatif yaitu pada tahun 2012 sebesar 52,6, tahun 2013 sebesar 44,7, dan tahun 2014 sebesar 55, sedangkan hasil total skor tiap tahun perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan sudah sangat baik setiap tahunnya. Implikasi bagi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang berupa tindakan korektif yang dapat digunakan untuk menjaga perkembangan perusahaan, sehingga fokus perbaikan pada perusahaan yang harus ditingkatkan dapat diidentifikasi serta diharapkan pada tahun berikutnya perusahaan akan menjadi lebih baik lagi.

Kata kunci: *kinerja perusahaan, Metode Balanced Scorecard, KepMen BUMN No. 100 Tahun 2002*

1. PENDAHULUAN

Adanya globalisasi ekonomi dunia mempengaruhi persaingan antar perusahaan menjadi semakin kompetitif. Persaingan kompetitif antar perusahaan tersebut menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan produksi, pemasaran, maupun pengelolaan sumber daya manusia. Suatu perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan dunia usaha yang ketat dan mampu memperoleh keunggulan kompetitif, apabila perusahaan mampu untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki kualitas total kinerja suatu perusahaan guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Kinerja merupakan suatu tampilan kondisi secara menyeluruh pada perusahaan selama periode tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kondisi kinerja perusahaan di masa kini dan masa depan pada perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam jangka waktu tertentu.

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapai keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Terdapat empat perspektif dalam metode *balanced scorecard* antara lain: (1)perspektif keuangan, (2)perspektif pelanggan, (3)perspektif proses bisnis internal, serta (4)perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut memiliki peran yang tidak dapat dipisahkan serta saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Salah satu perusahaan yang perlu dinilai tingkat kesehatan perusahaannya menggunakan metode *Balanced Scorecard* ini adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara.

Pengukuran kinerja perusahaan BUMN selain dapat diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka juga harus disesuaikan dengan standar ketetapan pemerintah yang ada. Ketetapan tersebut terdapat dalam Keputusan Menteri Nomor

100 Tahun 2002 mengenai tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN dalam mengukur kinerja perusahaan. Tingkat kesehatan BUMN yang dinilai dalam Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2002 ini meliputi 3 aspek, yaitu (1)aspek keuangan, (2)aspek operasional dan (3)aspek administrasi.

Selama ini jumlah permintaan produksi gula yang dimiliki PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang cukup tinggi, tetapi tanggapan akan permintaan tersebut masih belum maksimal. Selain itu jumlah permintaan produksi gula PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang semakin meningkat, tahun 2012 sebesar 160.490 kuintal, tahun 2013 sebesar 179.682 kuintal dan tahun 2014 sebesar 342.093 kuintal. Atas dasar hal tersebut, peneliti mengambil judul skripsi **Analisis Kinerja Perusahaan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* guna Menilai Kesehatan Usaha BUMN (Studi pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang pada Periode 2012-2014).**

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahmudi, 2010:12).

2.2. Rasio Keuangan sebagai Alat Pengukuran Kinerja

Rasio Keuangan merupakan teknik analisis dalam bidang manajemen keuangan yang dimanfaatkan sebagai alat ukur kondisi keuangan suatu perusahaan dalam periode tertentu, ataupun hasil-hasil usaha dari suatu perusahaan pada satu periode tertentu dengan jalan membandingkan dua buah variabel yang diambil dari laporan keuangan perusahaan, baik daftar neraca maupun laba rugi (Irawati, 2005:22).

Rasio keuangan sangat penting gunanya untuk melakukan analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan. Rasio-rasio ini akan membantu dalam menganalisis dan menginterpretasikan posisi keuangan suatu perusahaan, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam penggunaan rasio-rasio ini, antara lain:

1. Sebuah rasio saja tidak dapat digunakan untuk menilai keseluruhan operasi yang telah dilaksanakan. Untuk menilai keadaan perusahaan secara keseluruhan sejumlah rasio haruslah dinilai secara bersama-sama. Kalau sekiranya hanya satu aspek saja yang ingin dinilai, maka satu atau dua rasio saja sudah cukup digunakan.
2. Perbandingan yang dilakukan haruslah dari perusahaan yang sejenis dan pada saat yang sama. Tidaklah tepat kita membandingkan rasio finansial perusahaan A pada tahun 200A dengan rasio finansial perusahaan B pada tahun 200B.
3. Sebaiknya perhitungan rasio finansial didasarkan pada data laporan keuangan yang sudah diaudit (diperiksa). Laporan keuangan yang belum diaudit masih diragukan kebenarannya, sehingga rasio-rasio yang dihitung juga kurang akurat.
4. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa pelaporan atau akuntansi yang digunakan haruslah sama (Syamsuddin, 2009:39).

2.3. Metode *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengatur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja nonkeuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2009:140). *Balanced Scorecard* memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Pada saat penyusunan *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

2.4. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Ada empat perspektif yang digunakan dalam metode *balanced scorecard* menurut Yuwono, (2007:31-39), yaitu:

1. Perspektif Keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Perspektif ini meliputi: ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, *Collection Periods* (CP), Perputaran Persediaan, Perputaran Total Aset,

dan Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA),

2. Perspektif Pelanggan merupakan indikator penting, hal itu disebabkan karena apabila pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif ini meliputi: pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*),
3. Perspektif Proses Bisnis Internal ini menuntun manajer dalam mengidentifikasi berbagai proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan tujuan finansial perusahaan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh pihak manajemen yang mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perspektif ini meliputi: proses inovasi dan proses operasi, dan
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini merupakan fondasi keberhasilan bagi sumber daya manusia pada organisasi dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Perspektif ini meliputi: kapabilitas karyawan (yang terdiri dari kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan), kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pembelajaran dan keselarasan.

2.5. Hubungan Antar Perspektif

Empat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dengan tolok ukur kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pembelajaran dan keselarasan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini kemudian berlanjut pada perspektif proses bisnis internal yang berkaitan dengan proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan yang dapat dilihat dari ketepatan waktu, kualitas dan biaya atas produk yang diberikan perusahaan.

Sebagai akibat dari peningkatan proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan maka akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan yang akan menciptakan kepercayaan serta kepuasan pelanggan yang terlihat dari perspektif pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Apabila tidak ada dukungan dari pelanggan maka perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena salah satu faktor penunjang yang sangat penting berasal dari pelanggan. Pada akhirnya ketiga perspektif tersebut yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan memiliki pengaruh besar pada perspektif keuangan. Pengaruh yang terjadi pada perspektif keuangan ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*.

2.6. Teknik Menyusun *Balanced Scorecard*

Teknik penyusunan *Balanced Scorecard* didasarkan pada dua sumber informasi, yaitu informasi yang berhubungan langsung dengan perusahaan (informasi internal) dan informasi yang berhubungan dengan bidang industri perusahaan (informasi eksternal). Kedua sumber informasi tersebut berkaitan erat dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*, dimana sumber informasi internal mencakup perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal, sedangkan sumber informasi eksternal mencakup perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan *Balanced Scorecard* ini harus diterapkan pada perusahaan secara keseluruhan sehingga proses penyusunannya membutuhkan perencanaan yang matang. Tujuan dari perencanaan penyusunan *Balanced Scorecard* adalah untuk memberikan pedoman dan gambaran alur sistematis terkait dengan implementasi langkah-langkah penyusunannya. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penyusunan *Balanced Scorecard* menurut pendapat Syariati, dkk, (2009:20), antara lain:

1. Mengumpulkan dan menjabarkan informasi strategis perusahaan. Informasi strategis yang diperlukan dalam penyusunan *Balanced Scorecard* terbagi menjadi:

- a. Orientasi strategis, yang terdiri dari visi organisasi, misi organisasi, sasaran organisasi, dan rencana jangka panjang.
 - b. Informasi-informasi strategis lainnya, yang terdiri dari informasi internal (rencana keuangan, rencana pemasaran, dan rencana operasi perusahaan) dan informasi eksternal (analisis persaingan, analisis tren industri, dan analisis perkembangan teknologi).
2. Mengelompokkan penjabaran strategi perusahaan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif tersebut antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Misalnya rencana strategi perusahaan pada perspektif keuangan adalah perusahaan dapat melakukan ekspansi untuk memperkuat pangsa pasar produk, maka strategi perusahaan pada perspektif keuangan dapat dijabarkan pada pencapaian ROI, ROE, dan pangsa pasar pada titik tertentu yang telah sesuai dengan strategi perusahaan.
 3. Menentukan tujuan, program, pengukuran dan target atas penjabaran strategi perusahaan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Contohnya dari penjabaran rencana strategis perspektif keuangan, dalam hal ini tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah memperluas pangsa pasar yang ada. Pengukurannya dapat dilihat dari jumlah gerai atau cabang yang berhasil dibuka perusahaan pada waktu tertentu. Oleh karena itu, program yang digunakan adalah menambah promosi dan iklan yang dilakukan pemasar perusahaan.
 4. Menentukan Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*). Indikator kinerja kunci tersebut disusun berdasarkan visi, misi, sasaran, dan rencana strategi perusahaan yang dipaparkan pada penjabaran perusahaan yang lebih spesifik.
 5. Melakukan penilaian terhadap KPI. Penilaian KPI merupakan subyektifitas tim penyusun berdasarkan pengukuran yang telah sesuai dengan orientasi strategis perusahaan, pengukuran ini dapat dilakukan dengan pembobotan masing-masing perspektif.
 6. Melaporkan hasil penilaian *Balanced Scorecard*. Laporan hasil *Balanced Scorecard* setidak-tidaknya dapat menunjukkan informasi berikut ini: KPI yang digunakan sebagai

penilaian, pembobotan masing-masing perspektif dan KPI, hasil pengukuran KPI, interpretasi hasil pengukuran KPI, serta rekomendasi dan perbaikan pada masa mendatang.

2.7. Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002

“BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan” (UU No. 19 tahun 2003 Pasal 1). Adanya BUMN ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat baik bersifat ekonomi maupun sosial, namun persaingan pasar yang semakin kompetitif mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang lebih baik dalam meningkatkan output ekonomi secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja perusahaan diperlukan standar penilaian tingkat kesehatan BUMN yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN. Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan. Tata cara penilaian tingkat kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan meliputi penilaian:

1. Aspek Keuangan

Tabel 1 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra struktur	Non Infra struktur
1. <i>Return On Equity</i> (ROE)	15	20
2. <i>Return On Investment</i> (ROI)	10	15
3. <i>Cash Ratio</i>	3	5
4. <i>Current Ratio</i>	4	5
5. <i>Collection Periods</i>	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. <i>Total Asset Turn Over</i> (TATO)	4	5
8. Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)	6	10
Total Bobot	50	70

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002, 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui total bobot aspek keuangan (Infrastruktur) sebesar 50 serta total bobot aspek keuangan (NonInfrastruktur) sebesar 70, untuk mengetahui jumlah skor yang telah dicapai suatu perusahaan dari delapan indikator tersebut maka diperlukan melakukan perhitungan terlebih dahulu pada masing-masing indikator.

2. Aspek Operasional

Indikator-indikator aspek operasional pada Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2002 tidak ditentukan secara khusus, karena dalam penilaian aspek operasional indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Berikut ini total bobot yang digunakan dalam penilaian aspek operasional untuk BUMN non jasa keuangan antara lain bobot aspek operasional (Infrastruktur) sebesar 35 serta bobot aspek operasional (NonInfrastruktur) sebesar 15. Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya.

Tabel 2 Kategori Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002

SEHAT, terdiri dari:
AAA apabila $TS > 95$
AA apabila $80 < TS \leq 95$
A apabila $65 < TS \leq 80$
KURANG SEHAT, terdiri dari:
BBB apabila $50 < TS \leq 65$
BB apabila $40 < TS \leq 50$
B apabila $30 < TS \leq 40$
TIDAK SEHAT, terdiri dari:
CCC apabila $20 < TS \leq 30$
CC apabila $10 < TS \leq 20$
C apabila $TS \leq 10$

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002, 2015

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2011:54). Oleh karena itu, penggunaan metode deskriptif pada penelitian mengenai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* guna menilai kesehatan usaha BUMN ini diharapkan mampu membantu perusahaan untuk menganalisis tingkat kesehatan kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan yang bisa digunakan untuk perbaikan dalam meningkatkan kualitas yang lebih baik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap pengukuran kinerja dan penilaian tingkat kesehatan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang dilakukan dengan pendekatan empat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* yang berdasarkan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002. yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Tabel 3 Angka-Angka Penilaian Perspektif Keuangan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang 2012-2014

Indikator	Realisasi			Bobot Non- Infras tuktur	Skor		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
ROE (%)	75	75	75	20	20	20	20
ROI (%)	11,79	9,90	11,39	15	10,5	7,5	9
Rasio Kas (%)	41,33	16,91	15,11	5	5	3	3
Rasio Lancar (%)	129,18	190,48	133,49	5	5	5	5
CP (hari)	29,64	3,32	1,00	5	0,6	0,6	4
PP (hari)	153,43	292,16	87,25	5	3	0,6	4,5
TATO (%)	40,83	39,49	86,28	5	2,5	2	3,5
TMS terhadap TA (%)	15,72	13,20	15,18	a10	6	6	6
Total Skor				70	52,6	44,7	55
Nilai					A	BBB	A

Sumber: Data Diolah, 2016

Pengukuran perspektif keuangan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang pada tahun 2012-2014 sudah baik namun perusahaan belum mampu mempertahankan kondisi

perspektif keuangan tersebut secara maksimal dari tahun ke tahun, hal itu dapat dilihat berdasarkan hasil pengukuran yang menunjukkan total skor pada tahun 2012 sebesar 52,6 dengan hasil penilaian yang diperoleh adalah A sebagai kategori SEHAT, pada tahun 2013 sebesar 44,7 dengan hasil penilaian yang diperoleh adalah BBB sebagai kategori KURANG SEHAT, dan pada tahun 2014 sebesar 55 dengan hasil penilaian yang diperoleh adalah A sebagai kategori SEHAT. Pengukuran yang terdapat pada perspektif keuangan memiliki beberapa indikator seperti ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, CP, PP, TATO, serta TMS terhadap TATO. Hasil pengukuran ROE dan Perputaran Persediaan (PP) tahun 2012-2014 sudah sangat baik, namun untuk hasil pengukuran lainnya masih belum maksimal. Hasil pengukuran ROI tahun 2012-2014 belum menunjukkan peningkatan yang signifikan, hal ini disebabkan peningkatan aktiva tiap tahunnya tidak diimbangi dengan peningkatan laba bersih. Perusahaan diharapkan mampu meningkatkan laba sebagai penyeimbang atas investasi aktivasnya. Perusahaan harus menekan biaya operasional perusahaan dan pengeluaran lainnya seperti biaya administrasi dan umum dengan urutan prioritas atau kepentingannya.

Indikator rasio lancar perusahaan menunjukkan hasil pengukuran yang rendah pada tahun 2012-2014. Aset lancar milik perusahaan belum mampu memenuhi kewajibannya, karena hutang perusahaan yang sangat besar. Pelunasan hutang sesuai kemampuannya dapat dijadikan alternatif rekomendasi strategi kepada perusahaan. Pelunasan hutang sesuai jatuh temponya dapat menghindari akumulasi beban bunga. Hal ini mampu mengurangi beban hutang perusahaan, namun harus diimbangi dengan peningkatan aset melalui *collection period* dan perputaran persediaan yang tinggi.

Perputaran aset perusahaan (TATO) tahun 2012-2014 mendapatkan hasil pengukuran yang cukup baik dan meningkat setiap tahunnya. Perusahaan hampir mendekati nilai targetnya, namun perusahaan masih perlu memaksimalkan realisasi perputaran asset perusahaan (TATO), hal tersebut dapat dilakukan dengan mengurangi piutang yang tidak lancar dengan kontrak pembelian tunai. Indikator rasio total modal sendiri terhadap total aktiva (TMS terhadap TA) tahun 2012-2014 menunjukkan hasil pengukuran

yang masih rendah, hal tersebut disebabkan oleh rendahnya modal sendiri yang terdapat pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang. Rendahnya modal sendiri yang terdapat pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang disebabkan karena PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang merupakan unit dari pabrik gula PT. PG Rajawali 1.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4 Angka-Angka Penilaian Perspektif Pelanggan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang 2012-2014

Indikator	Nilai			Bobot Non- Infrastruktur	Skor		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Pangsa Pasar	BS	BS	BS	1,25	1,25	1,25	1,25
Retensi Pelanggan	BS	BS	BS	1,25	1,25	1,25	1,25
Akuisisi Pelanggan	BS	BS	BS	1,25	1,25	1,25	1,25
Kepuasan Pelanggan	BS	BS	BS	1,25	1,25	1,25	1,25
Total Skor				5	5	5	5
Nilai				AAA	AAA	AAA	AAA

Sumber: Data Diolah, 2016

Penilaian kinerja perspektif pelanggan pada tahun 2012-2014 sudah baik, hasil pengukuran menunjukkan total skor pada tahun 2012-2014 sebesar 5 dengan menunjukkan hasil penilaian yang diperoleh adalah AAA sebagai kategori SEHAT. Perspektif ini menunjukkan bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang sudah menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham terbesar. PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang tidak melakukan kegiatan pemasaran karena kegiatan pendistribusiannya diatur oleh pemerintah, sehingga jumlah pelanggan / distributor selama tiga tahun tidak menunjukkan adanya peningkatan. Laba perusahaan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang tahun 2012-2014 menunjukkan hasil yang fluktuatif, meskipun jumlah pelanggan tidak mengalami perubahan akan tetapi jumlah penjualan naik/turun sesuai dengan permintaan pelanggan. Oleh karena itu untuk menjaga jumlah penjualan agar meningkat setiap tahunnya maka

perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pelanggan dalam memenuhi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan diperoleh dengan meningkatkan perspektif proses bisnis internal sebagai langkah mendapatkan kualitas produk yang terbaik dibandingkan dengan PG lainnya sehingga kepercayaan pelanggan pun bertambah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 5 Angka-Angka Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang 2012-2014

Indikator	Nilai			Bobot Non- Infrastruktur	Skor		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Proses Inovasi	BS	BS	BS	2,5	2,5	2,5	2,5
Proses Operasi	B	B	B	2,5	2	2	2
Total Skor				5	4,5	4,5	4,5
Nilai					AA	AA	AA

Sumber: Data Diolah, 2016

Hasil pengukuran indikator perspektif proses bisnis internal seperti inovasi, dan operasi tahun 2012-2014 sudah baik, hasil pengukuran menunjukkan total skor pada tahun 2012-2014 sebesar 4,5 dengan menunjukkan hasil penilaian yang diperoleh adalah AA sebagai kategori SEHAT. Namun pada perspektif ini masih terdapat beberapa indikator yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan. Inovasi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang perlu untuk direalisasikan dalam membuat diversifikasi produk yaitu minuman sari tebu dalam kemasan yang berencana pada kemasan putih susu volume 120 ml, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan laba yang diperoleh PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang selain dari hasil produksi gula. PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang telah memaksimalkan pemeliharaan mesin-mesin sehingga mampu memaksimalkan waktu produksi dengan efektif dan efisien. Namun masih terdapat kendala/risiko yang tidak dapat dihindarkan perusahaan yaitu cuaca/musim panen tebu, karena kualitas tebu sangat berpengaruh pada tebu yang digunakan. Selain itu, beberapa beberapa mesin pada PT. PG.

Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang masih menggunakan mesin yang sudah lama sehingga dalam hal ini perusahaan masih memiliki kemungkinan memaksimalkan kembali jumlah produksinya dengan mengganti mesin yang lebih canggih.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 6 Angka-Angka Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang 2012-2014

Indikator	Nilai			Bobot Non- Infrast uktur	Skor		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Kapabilitas Karyawan	BS	BS	BS	2	2	2	2
Kapabilitas Sistem Informasi	BS	BS	BS	1,5	1,5	1,5	1,5
Motivasi, Pembelajaran dan Keselarasan.	BS	BS	BS	1,5	1,5	1,5	1,5
Total Skor				5	5	5	5
Nilai					AAA	AAA	AAA

Sumber: Data Diolah, 2016

Hasil pengukuran menunjukkan total skor pada tahun 2012-2014 sebesar 5 dengan menunjukkan hasil penilaian yang diperoleh adalah AAA sebagai kategori SEHAT. Hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2012-2014 menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan dan mempertahankan kinerja perspektif ini dengan baik, hal tersebut diperoleh berdasarkan pengukuran kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pembelajaran dan keselarasan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang. Pengukuran kapabilitas karyawan menunjukkan jumlah karyawan tetap pada perusahaan tidak mengalami kenaikan bahkan mengalami penurunan, hal tersebut dikarenakan karyawan pensiun, kontrak musiman tidak diperpanjang, serta sakit/meninggal. Perusahaan hanya akan melakukan rekrutmen karyawan tetap pada periode tertentu untuk mengefisiensi biaya, sedangkan untuk karyawan tidak tetap perusahaan melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan musiman pabrik. Pengukuran lain yaitu kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pembelajaran dan keselarasan pada PT. PG.

Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang telah diterapkan dengan baik, seperti menyediakan layanan teknologi informasi yaitu aplikasi sistem informasi manajemen kepegawaian yang berbasis web, memberikan fasilitas pembelajaran/pelatihan pada karyawan, dan memotivasi seluruh karyawan dengan mengadakan penilaian kerja, pengembangan karier, serta memberikan sistem imbalan dan kompensasi kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis tingkat kesehatan BUMN dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mempertimbangkan berbagai permasalahan yang akan dihadapi perusahaan ke dalam empat perspektif antara lain: *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dan mengatasi permasalahan tersebut. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang pada tahun 2012-2014 menunjukkan perubahan yang fluktuatif. Total skor pada tahun 2012 sebesar 52,6, pada tahun 2013 sebesar 44,7, dan pada tahun 2014 sebesar 55. Penurunan total skor yang terjadi pada tahun 2013 disebabkan oleh kualitas produk gula yang dihasilkan menurun akibat musim hujan sehingga kondisi tebu yang digunakan mengandung kadar air lebih banyak. Meskipun begitu, pada tahun 2014 PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang berhasil meningkatkan kembali kualitas produk maupun produksinya. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan total skor pada tahun 2012-2014 sebesar 5, sedangkan total skor perspektif proses bisnis internal pada tahun 2012-2014 sebesar 4,5, serta total skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2011-2014 sebesar 5.
2. Selain dengan penerapan pengukuran menggunakan Metode *Balanced Scorecard*, maka di sisi lain perusahaan juga perlu untuk menyesuaikan dengan standar setiap bidang

perusahaan berdasarkan ketetapan pemerintah yang ada seperti perusahaan BUMN. Ketetapan tersebut terdapat dalam Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2002 mengenai tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan indikator-indikator aspek keuangan yang terdapat dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002. Selain itu, untuk indikator-indikator pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang lain seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam aspek operasional yang terdapat dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002. Hasil penilaian tingkat kesehatan perspektif keuangan yang diperoleh pada tahun 2012 adalah A sebagai kategori SEHAT, pada tahun 2013 adalah BBB sebagai kategori KURANG SEHAT, dan pada tahun 2014 adalah A sebagai kategori SEHAT. Hasil penilaian tingkat kesehatan perspektif pelanggan yang diperoleh pada tahun 2012-2014 adalah AAA sebagai kategori SEHAT, sedangkan penilaian tingkat kesehatan perspektif proses bisnis internal pada tahun 2012-2014 adalah AA sebagai kategori SEHAT serta penilaian tingkat kesehatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2012-2014 adalah AAA sebagai kategori SEHAT.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis tingkat kesehatan BUMN dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka berikut ini beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

1. Evaluasi kinerja perusahaan dengan kategori kinerja yang kurang sehat pada tahun 2013 menuntut perusahaan harus segera melakukan tindakan korektif terhadap strategi yang selama ini dilaksanakan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal dalam setiap kegiatan bisnisnya agar dapat memprediksi lingkungan bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkesinambungan agar kegagalan dapat diantisipasi lebih awal.
2. Beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebbe

Baru Malang agar sasaran strategis dapat terwujud dan perusahaan perlahan dapat memperbaiki kinerja perusahaan maupun mempertahankan kinerja perusahaan dalam kategori sehat adalah sebagai berikut: menekan biaya operasional perusahaan dan pengeluaran lainnya seperti biaya administrasi dan umum dengan urutan prioritas atau kepentingannya, mengurangi piutang yang tidak lancar dengan kontrak pembelian tunai, meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memaksimalkan kinerja pada perspektif proses bisnis internal seperti menawarkan inovasi produk maupun layanan purna jual, mempertahankan pemeliharaan mesin-mesin secara maksimal atau bahkan mengganti mesin-mesin dengan teknologi yang canggih sehingga mampu memaksimalkan jumlah produksi dengan lebih baik lagi karena beberapa mesin pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebbe Baru Malang masih menggunakan mesin yang sudah lama, memberikan pelatihan dan pengembangan secara update kepada seluruh karyawan untuk memperbarui pengetahuan sesuai perkembangan zaman, serta mengoptimalkan kerja karyawan (menjadwalkan secara tertib kegiatan di kebun dengan meningkatkan peran mandor dan asisten kebun dalam mengawasi dan memotivasi pekerjanya).

DAFTAR PUSTAKA

- Irawati, Susan. 2005. *Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka.
- Keputusan Menteri BUMN No:Kep-100/MBU/2002. Penilaian Tingkat kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan, diakses pada tanggal 21 Oktober 2015 dari <http://www.depkeu.go.id/>
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nazir, Moh.. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2003, No. 70. Sekretariat Negara. Jakarta. Diakses pada tanggal 21 Oktober 2015 dari http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU_2003_19.pdf

Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Syariati, dkk. 2009. *Balanced Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Malang: UB Press.

Yuwono, Sony dkk. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.