

PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS: PT APL LOGISTICS)

Aditia Sovia Pramudita, S.T., MBA.¹⁾, I Gusti Ayu Anggi Saraswati²⁾

¹Prodi Logistik Bisnis, Politeknik Pos Indonesia (Aditia Sovia Pramudita, S.T., MBA.)
email: aditiasovia@poltekpos.ac.id

² Prodi Logistik Bisnis, Politeknik Pos Indonesia (I Gusti Ayu Anggi Saraswati)
email: you_gekz@yahoo.com

Abstracs

PT APL Logistics is having problems in terms of the decline in financial terms. Where in 2010 revenues of Rp 79,657,383,479.13 while in 2011 decreased to Rp 77,948,242,342.80. In addition, the number of complaints increased from 63 3 into 675 in a year, while the processes / transactions made during the year to decline and the absence of an increase in the number of employees in a year, therefore, research on the analysis of the company's performance is done. Balanced Scorecard is used to measure the performance of companies based on four perspectives that there are financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. Financial perspective is measured by calculating the current ratio, operating income ratio, profit margin, and return on investment as. Customer perspective is measured by calculating the level of customer acquisition, customer retention, customer satisfaction levels, and the level of customer profitability. Measurement of learning and growth perspective is used employee retention calculation, employee productivity and to measure employee satisfaction used a questionnaire with 30 respondents. PT APL Logistics` performances as a whole did not have increased from an interval between 2010 and 2011. Judging from the financial perspective for Return On Investment from 2010 to 2011 amounted to 1.28% and 3.13%. Judging from the Customer's Perspective customer acquisition from 2010 to 2011 was 2.13% and 0%. For Customer Retention can be seen that in the year 2010 amounted to 97.86% and increased in 2011 by 100%. Measurement of learning and growth perspective, the average index of 380% employee satisfaction. From the results of this analysis are expected to be implemented in the company PT APL Logistics and to be used as a benchmark to measure the performance of companies in the coming year.

Keywords: *Balanced Scorecard, Return On Investment, current ratio, operating income ratio, profit margin, PT APL Logistics Indonesia.*

1. PENDAHULUAN

Adapun permasalahan yang terdapat pada perusahaan adalah perusahaan selama ini melakukan pengukuran hanya dari segi keuangan saja dan pendapatan yang diterima perusahaan menurun dari tahun 2010 sampai 2011, proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan mengalami penurunan dari tahun 2010 hingga tahun 2011, tidak terdapat peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2010 ke 2011. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT APL Logistics dengan

menggunakan Metode Balanced Scorecard.

2. METODE PENELITIAN

Untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini, model yang digunakan adalah Balanced Scorecard. Balanced scorecard mencoba menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi tujuan pengukuran dan alat ukur performansi kedalam ke empat perspektif yang seimbang (balanced) : financial, customer, internal business process, dan growth and learning. Balanced scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan

financial, sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang. Tujuan dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk merencanakan sebuah *Balanced Scorecard* diperlukan strategi yang mendukung kegiatan perusahaan.

Penggunaan analisis SWOT diperlukan untuk menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang kemudian akan dituangkan ke dalam *strategy maps*. Setelah melakukan analisis SWOT maka strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan kesempatan serta mengantisipasi kekurangan dan ancaman digabungkan di dalam matriks TOWS pada tabel berikut.

Tabel 1 TOWS Matriks

	STRENGTH	WEAKNESS
Faktor Internal	S.1 Memiliki <i>Brand image</i> yang baik S.2 Mempunyai <i>service contract</i> dengan <i>transporter</i> sehingga tarif lebih murah (untuk tujuan tertentu)	W.1 Kurangnya Pelatihan karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan kapabilitas W.2 Pendapatan perusahaan yang menurun W.3 Peningkatan jumlah keluhan dari pelanggan sedangkan jumlah pelanggan tidak mengalami peningkatan.
Faktor Eksternal	S.3 Menggunakan <i>transporter</i> terkenal dan dengan armada yang bagus. S.4 <i>Networking</i> dan hubungan baik dengan perusahaan <i>transporter</i> lain S.5	
OPPORTUNITY	SO STRATEGIS	WO STRATEGIS
O.1 Mengadakan <i>partnership</i> dengan perusahaan sejenis O.2 Pertumbuhan pangsa pasar ekspor O.3 <i>Penggarapan</i> domestic trucking	SO.1 Meningkatkan kepercayaan pelanggan SO.2 Tarif yang kompetitif SO.3 Menjaga <i>On Time Delivery</i>	WO.1 Meminimalkan kesalahan proses WO.2 Memperbanyak <i>training</i> untuk karyawan WO.3 Memelihara kualitas WO.4 Memanfaatkan perkembangan teknologi.
THREAT	ST STRATEGIS	WR STRATEGIS
T.1 Kondisi makro ekonomi yang stagnan T.2 Kepuasan kerja karyawan T.3 Pertumbuhan dan perkembangan pesaing lokal baru	ST.1 Menjaga hubungan baik dengan pelanggan ST.2 Menyediakan tenaga kerja yang kompetitif ST.3 Memelihara dan meningkatkan hubungan <i>networking</i> yang baik	WT.1 Meningkatkan mutu pelayanan WT.2 Meningkatkan kepuasan karyawan WT.3 Meningkatkan keahlian karyawan

Setelah melakukan analisis tentang keadaan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, maka

berdasarkan *brainstorming* dan wawancara dengan pihak manajemen, ditetapkanlah sasaran-sasaran strategis

yang paling kritikal dan dikelompokkan ke dalam empat perspektif.

Tabel 2 Strategi berdasarkan TOWS

Perspektif	Sasaran Strategik
<i>Financial</i>	1. Tercapainya target pendapatan 2. Peningkatan keuntungan 3. Efisiensi Biaya Operasi
<i>Customer</i>	1. Meningkatkan kepuasan pelanggan 2. Meningkatkan jumlah pelanggan Meningkatkan loyalitas pelanggan
<i>Internal Business</i>	1. Peningkatan proses pelayanan 2. <i>On time delivery</i>
<i>Learning & Growth</i>	1. Memperbaiki iklim kerja 2. Meningkatkan kompetensi pegawai 3. Meningkatkan produktivitas karyawan

Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Tabel 3 Kinerja Perusahaan

Perspektif	Ukuran hasil
Perspektif Keuangan	<i>Return On Investment</i>
	<i>Profit Margin</i>
	<i>Operating Ratio</i>
	<i>Current Ratio</i>
Perspektif	Perolehan pelanggan

Perspektif	Ukuran hasil
Pelanggan	Retensi pelanggan
	Profitabilitas pelanggan
	Kepuasan pelanggan
Perspektif Internal Bisnis	Inovasi perusahaan
	Layanan purna jual

Dari Tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja PT APL Logistics secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2010 sampai tahun 2011. Dilihat dari Perspektif keuangan untuk Return On Investment dari tahun 2010 sampai 2011 sebesar 1,28% dan 3,13%. Hal ini berarti bahwa nilai Return On Investment semakin menurun dan tidak mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan sesuai dengan KPI yang dibuat yaitu sebesar 15% per tahunnya, dengan demikian perusahaan dituntut lebih cermat dalam berinvestasi. Untuk Profit Margin yaitu sebesar 3,38% dan 5,93%, Hal ini berarti bahwa Profit margin mengalami kenaikan yang cukup stabil tentu saja berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan walaupun tidak mencapai target yaitu 10% per tahunnya. Hal ini tentu saja berdampak positif seiring dengan kenaikan prosentase Profit Margin dan Current Ratio serta diikuti dengan penurunan angka pada Operating Ratio, yang pada akhirnya mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil.

Dilihat dari Perspektif Pelanggan untuk perolehan pelanggan dari tahun 2010 sampai 2011 sebesar 2,13% dan 0% hal ini berarti bahwa secara keseluruhan PT APL Logistics belum mampu menarik pelanggan baru tiap tahunnya karena tidak mengalami peningkatan sesuai target yang ada pada KPI perusahaan sebesar 5% pertahunnya. Untuk Retensi Pelanggan dapat dilihat bahwa pada tahun 2010 sebesar 97,86% dan mengalami peningkatan pada tahun 2011 sebesar 100% Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki nilai retensi pelanggan yang kurang baik karena

tidak terdapatnya peningkatan jumlah customer yang dimiliki pada tahun 2011. Dari data tabel Laporan Pengaduan Pelanggan Tahun 2010 – 2011 di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami peningkatan, dari tahun 2010 sejumlah 633 aduan pelanggan, kemudian 675 aduan pelanggan pada tahun 2011. Dari data tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa kurang puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan dengan adanya angka pengaduan yang semakin meningkat dan secara otomatis tidak mencapai target perusahaan yaitu setiap tahunnya keluhan dari pelanggan harus menurun kurang lebih 25%.

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat data bahwa perusahaan sudah lebih baik dalam hal kinerja karyawannya. Bisa dilihat dari kuesioner yang ada bahwa karyawan cukup puas dengan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan rata-rata indeks kepuasan karyawan sebesar 380%. Ini menandakan bahwa tingkat kepuasan sudah mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan. Selain itu juga walaupun terdapat turn over dari karyawan sebesar 0,91% berbeda dengan target perusahaan yang mana nilai turn over sebesar 0%, namun karena jumlahnya sangat kecil maka itu tidak menjadi masalah yang besar bagi perusahaan. Produktivitas karyawan pun dapat dikatakan baik karena nilai persentasenya telah melebihi dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan KPI yang dibuat yaitu lebih dari 90% pertahunnya.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT APL Logistics secara keseluruhan tidak mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2010 sampai tahun 2011.

1. Dilihat dari Perspektif keuangan untuk nilai *Return On Investment* semakin menurun, namun *Profit margin* dan *current ratio* mengalami kenaikan yang cukup stabil serta diikuti dengan penurunan angka pada *Operating Ratio*, yang pada akhirnya mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil.

2. Dilihat dari Perspektif Pelanggan secara keseluruhan PT APL Logistics belum mampu menarik pelanggan baru tiap tahunnya, perusahaan memiliki nilai retensi pelanggan yang kurang baik karena tidak terdapatnya peningkatan jumlah *customer* dan pelanggan dapat dikatakan merasa kurang puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

3. Pengukuran dari perspektif bisnis internal dapat dilihat dari inovasi dan layanan yang diberikan oleh perusahaan yang semakin membaik.

4. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat data bahwa perusahaan sudah lebih baik dalam hal kinerja karyawannya dengan rata-rata indeks kepuasan karyawan sebesar 380%.

5. REFERENSI

- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta