

## ANALISIS KINERJA DAN PRODUKTIVITAS DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT PUPUK ISKANDAR MUDA (PIM) ACEH UTARA

Ryan Pramanda<sup>1\*</sup>, Dewiyana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Samudra, Langsa, Indonesia

\*ryanpramanda@unsam.ac.id +62 85310239585

---

**Abstract** – *Balanced Scorecard* adalah salah satu alternatif pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Data primer diperoleh dari laporan keuangan, data karyawan, data pelanggan, data proses produksi pupuk dan kuesioner dari laporan tahunan PT PIM. Populasinya adalah seluruh pelanggan dan karyawan PT PIM, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 38 responden untuk pelanggan dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT PIM dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan untuk mencapai laba optimal adalah skor A. Perspektif konsumen tidak dapat meningkatkan market share yaitu skor C. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio layanan purna menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi yaitu skor A. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan yang menghasilkan kategori baik yaitu skor B.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, Produktivitas, Kinerja

---

### 1 Pendahuluan

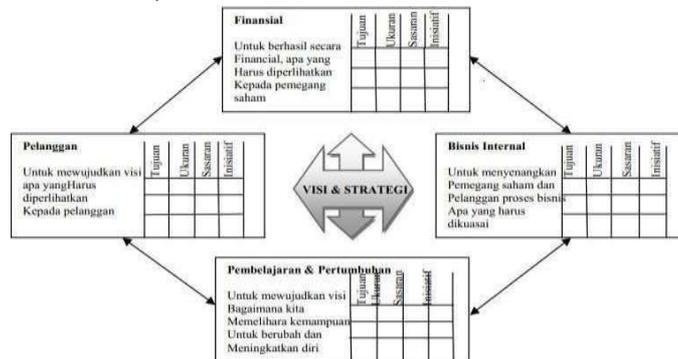
Mengingat pupuk bersubsidi ini merupakan tugas pemerintah dalam rangka pelayanan publik tentunya harus mengacu kepada prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja dari sisi internal PT PIM agar dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan dari produktivitas produksi pupuk serta sampai pendistribusian pupuk subsidi tersebut. PT PIM belum mampu secara objektif menilai beberapa perspektif yang berhubungan kinerja di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Saat ini PT PIM masih melihat kondisi perusahaannya dengan metode *Total Score* agar mengembangkan sumber daya pabriknya agar lebih baik pada tiap tahunnya. Dalam menyelesaikan masalah tersebut agar PT PIM mampu secara objektif dapat menilai kinerja keseluruhan dapat dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Untuk melakukan upaya peningkatan pendapatan petani, ketahanan pangan, pengembangan ekonomi perdesaan dan stabilitas ekonomi nasional. Secara khusus kepada PT PIM merupakan yang salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) besar di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1982.

### 2 Tinjauan Pustaka

#### 2.1 *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari

suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Teuku Mirza, 1997: 14).



Gambar 1. Kerangka kerja *Balanced Scorecard*  
 Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000:8

Model yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton ini secara sepintas terlihat lebih menekankan pada keseimbangan konsep *Balanced Scorecard*. Berdasarkan beberapa definisi diatas, bahwa *Balanced Scorecard* adalah mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut sebagai berikut.

a. Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, penulis memilih aspek *Return On Asset (ROA)*, *Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin*, *Current Ratio*. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan & Norton (2000:48)

b. Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting yaitu perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan karyawan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Ancella Hermawan, 1996: 56).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pertumbuhan dan pembelajaran suatu perusahaan. Tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, karyawan (*customer*), dan proses internal bisnis

### 3 Metodologi Penelitian

Metode ini merupakan metode analisis kualitatif meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan kedalam rencana strategi PT. PIM. Dan juga digunakan untuk menjelaskan hasil pengukuran masing-masing perspektif guna memperjelas kinerja PT. PIM dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif karyawan produksi, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisa diterjemah setelah data penyelesaian analisis kuantitatif dan menilai visi dan misi perusahaan yang sedang berjalan pada tahun 2009, 2010 dan 2011.

### 4 Hasil dan Pembahasan

Tabel berikut merupakan akumulasi pengukuran seluruh hasil analisis pada metode *Balanced Scorecard*, mengakumulasi hasil skor seluruh perspektif metode *Balanced Scorecard* dan memberikan solusi seluruh perspektif.

Tabel 1 Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard*

No	Jenis Perspektif	Hasil yang dicapai			Hasil Score Card
		2009	2010	2011	
Perspektif Keuangan ( <i>financial perspective</i> )					
1	ROA (%)	1,37	6,31	15,73	A
	ROI (%)	32,24	141,52	354,40	A
	Profit Margin (%)	3,78	18,62	46,78	A
	Current Ratio (%)	129,33	102,95	119,31	B
Perspektif Pelanggan ( <i>customer perspective</i> )					
2	Pemerolehan pelanggan	1,56	0,42	0,83	B
	Tingkat Retensi Pelanggan	98,44	99,58	99,16	D
	Profitabilitas konsumen	6,88	17,20	11,42	D
	Kepuasan pelanggan	Kuesioner			B
Perspektif Bisnis internal ( <i>internal process business perspective</i> )					
3	Proses Inovasi (Rp/ton)	3551,13	3551,13	501,03	A
	Waktu Proses Urea (ton/thn)	58.718,40	379.781,27	430.218,34	A
	Proses Purna (ton/pelanggan)	631.617,59	3.043.890,79	3.939.503,97	A
	MCE (%)	86,94	79,11	74,95	D
Perspektif belajar dan pertumbuhan ( <i>Learning and Growth perspective</i> )					
4	Pertumbuhan karyawan (%)	100,00	96,23	108,94	B
	Employee Training (%)	6,27	6,52	5,99	D
	Absenteeism (%)	45,73	47,43	33,02	A
	Kecelakaan (%)	0,18	0,56	0,17	B
	Kepuasan karyawan	Kuesioner			B

Sumber: Data diolah

Setelah dianalisa dan diakumulasikan dapat diketahuiskor seluruh perspektif *Balanced Scorecard*, dengan ketentuan dari Tabel 2 dan diketahui BSC pada PT PIM pada Tabel 3 dan Gambar 2.

Tabel 2. Ketentuan penilaian skor seluruh perspektif.

Nilai rata-rata	Nilai
4,1 – 5,0	A
3,1 – 4,0	B
2,1 – 3,0	C
1,1 – 2,0	D
0,0 – 1,0	E

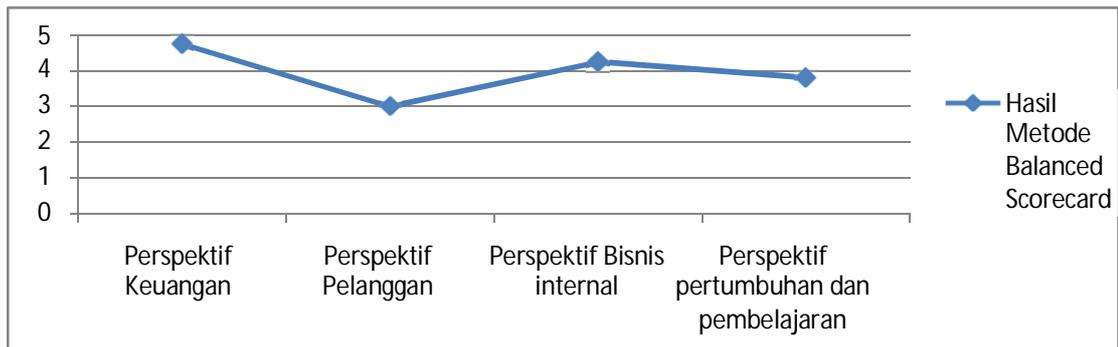
Sumber: Metode riset komunikasi, 2010

Tabel 3 Hasil Akumulasi *Balanced Scorecard*

No	<i>Balanced Scorecard</i>		
	Perspektif-perspektif	Nilai rata	BSC
1	Perspektif keuangan	4,75	A
2	Perspektif pelanggan	3,00	C
3	Perspektif bisnis internal	4,25	A
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	3,80	B

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasilAkumulasi seluruh perspektif metode *Balanced Scorecard*, maka dapat dilihat grafik garis pada Gambar 2.



Gambar 2 Grafik garis *Balanced Scorecard* PT. PIM Aceh Utara

Dari grafik garis di atas adalah hasil analisa *balanced scorecard* menunjukkan bahwa perspektif keuangan PT. PIM adalah memiliki nilai 4,75 yaitu skor A, perspektif pelanggan PT. PIM memiliki nilai 3,00 dengan skor C, perspektif bisnis internal PT. PIM menunjukkan nilai 4,25 dengan skor A, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai 3,80 dengan skor B. Maka dari hasil analisis dapat diketahui bahwa:

Dari tabel 1 dan Tabel 3 serta Gambar 2 di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Pupuk Iskandar Muda (PIM) secara keseluruhan mengalami peningkatan dan penurunan yang berubah-ubah antara tahun 2009 sampai tahun 2011. Hasil analisis dari keseluruhan perspektif, perspektif keuangan PT. PIM mampu meningkatkan tajam dengan skor A yakni ROA, ROI dan *profit margin* yang tumbuh pesat setiap tahunnya sehingga aset, nilai keuangan masih dalam tahapan yang sangat baik, sedangkan *current ratio* PT. PIM masih dinilai belum baik dalam mengambil sikap pembayaran hutang kendala yang terjadi pasca dibukanya PIM2 sehingga, PT. PIM masih belum membayar hutang sepenuhnya diakibatkan keperluan keuangan yang pajak atau iuran sekecil mungkin masih sangat dipertimbangkan untuk keperluan proses produksi pupuk di PT. Pupuk Iskandar Muda (PIM). Maka perlunya evaluasi pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Upaya Usulan Perbaikan BSC pada PT PIM Aceh

Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan upaya untuk meningkatkan nilai pendapatan perusahaan dengan mengembangkan jenis kemasan yang baru dengan harga terjangkau.</li> <li>2. Meminimalisasi harga penjualan.</li> <li>3. Efisiensi biaya hutang-piutang.</li> </ol>
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan pelanggan tidak terikat</li> <li>2. Meningkatkan jumlah pelanggan baru hingga pelosok Aceh.</li> <li>3. Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.</li> <li>4. Memberi fasilitas yang memuaskan bagi pelanggan.</li> <li>5. Kecepatan respon dalam menangani keluhan pelanggan</li> <li>6. Meningkatkan mutu jasa pelayanan.</li> <li>7. Survei kebutuhan dan harapan pelanggan.</li> <li>8. Evaluasi kepuasan pelanggan (kuesioner) tertentu.</li> </ol>
Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi inovasi produksi.</li> <li>2. Menurunkan harga pupuk.</li> <li>3. Menurunkan jumlah pasokan pupuk yang terlalu besar.</li> <li>4. Meningkatkan kunjungan pihak pabrik ke pelanggan.</li> <li>5. Rekayasa produk pelayanan pupuk yang bervariasi.</li> <li>6. Selalu mengikuti perkembangan teknologi.</li> <li>7. Optimalisasi pelayanan.</li> </ol>

Tabel 4. Upaya Usulan Perbaikan BSC pada PT PIM Aceh (lanjutan)

Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kemampuan karyawan dengan melakukan pelatihan karyawan yang lebih banyak dan terjadwal.</li> <li>2. Meningkatkan kepedulian karyawan terhadap kualitas pelayanan.</li> <li>3. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja di lingkungan kerja.</li> <li>4. Menjalin komunikasi yang baik antara karyawan dan pelanggan.</li> <li>5. Diklat bagi karyawan yang masih baru.</li> <li>6. Membangun budaya kerja.</li> <li>7. Penilaian SDM secara rutin.</li> <li>8. Perbaikan sarana dan prasarana kondisi lingkungan kerja.</li> <li>9. Rekrutmen karyawan sesuai kualifikasi.</li> <li>10. Sosialisasi Visi – Misi.</li> </ol>
------------------------------	--

## 5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja pabrik rata-rata pada perspektif keuangan PT. PIM yang telah di analisa aspek ROA, ROI, *Profit Margin*, dan *Current Ratio* menunjukkan hasil yang sangat baik dengan skor A.
2. Kinerja pabrik rata-rata pada perspektif pelanggan PT. PIM yang telah di analisa aspek pemerolehan pelanggan, tingkat mempertahankan pelanggan, profitabilitas pelanggan serta kepuasan konsumen menunjukkan hasil yang baik dengan skor C.
3. Kinerja pabrik rata-rata pada perspektif proses bisnis internal PT. PIM yang telah di analisa proses inovasi, waktu proses, proses purna jual serta MCE menunjukkan hasil yang sangat baik dengan skor A.
4. Kinerja pabrik rata-rata perspektif belajar dan pertumbuhan PT. PIM yang telah di analisa pertumbuhan karyawan, karyawan telah pelatihan, absensi kehadiran, kecelakaan yang timbul dan kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik dengan *scorecard* B.

## Daftar Pustaka

- [1] Annual Report, 2010, Menciptakan Nilai Tambah Creating Value Added Laporan tahunan 2010, PT Pupuk Iskandar Muda, Aceh.
- [2] Antony, Cushin, 2010, Analisis Dan Usulan Standar Kinerja Pt. Putra Tunas Megah Dengan Metode Balanced Scorecard, Departemen Teknik Industri Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [3] Anwar, 2010, Studi Implementasi Sistem Berbasis Balanced Scorecard Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Rumah Sakit PMI Aceh Utara, Tesis-TI, USU: Medan.
- [4] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000, Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Edisi Indonesia, Tim Penterjemah, Erlangga, Jakarta.
- [5] Kaplan, Robert S & Norton, David P., 1996, Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Yati Sumihati & Wisnu Chandra Kristiaji (Eds.). Erlangga, Jakarta.
- [6] Margareth, N., 2005, Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Studi kasus di PT. Danesha, Tugas Akhir, Program Sarjana Teknik dan Manajemen Industri, Universitas Pasundan, Bandung.
- [7] Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Jakarta. (search pdf via google).
- [8] S. Sukaria, 2011, Metode Penelitian Edisi 1, Usu: Medan.
- [9] Pratiwi Putri, Dhika., (2008), Skripsi-EA Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo, Universitas Muhammadiyah Surakarta: Surakarta.
- [10] Widjaja Tunggal. Drs, Amin, 2009, Konsep dan Kasus Balanced Scorecard, Harvarindo.
- [11] Wijaya, R. Dharma., 2009, Skripsi-TI Pengukuran Kinerja Program Raskin Dengan Metode Balanced Scorecard Di Perum Bulog Divre Sumut, USU: Medan.