

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. VARUNA TIRTA
PRAKASYA (PERSERO) CABANG
PALEMBANG**

SKRIPSI



Nama : Ahmad Repaldi

NIM : 22 2011 085

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. VARUNA TIRTA
PRAKASYA (PERSERO) CABANG
PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Nama : Ahmad Repaldi

NIM : 22 2011 085

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

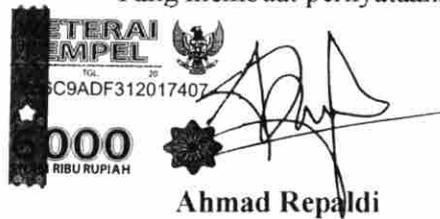
Nama : Ahmad Repaldi

Nim : 22 2011 085

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan konsekuensinya.

Palembang, Juli 2015
Yang membuat pernyataan,


Ahmad Repaldi

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : **Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan
Balanced Scorecard Pada PT. Varuna Tirta Prakasya
(Persero) cabang Palembang**

Nama : **Ahmad Repaldi**
Nim : **22 2011 085**
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**
Program Studi : **Akuntansi**
Mata Kuliah Pokok : **Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan Disahkan
Pada tanggal,**

Pembimbing



(Drs. Sunardi, S.E., M.Si)
NIDN/NBM : 0206046303/784021

Mengetahui
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



(Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si)
NIDN/NBM : 0228115802/1021961

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- *Tidak ada seorangpun yang tidak pernah jatuh/gagal, namun mereka yang kembali bangkitlah yang akan berhasil*
- *Percaya lah dengan kebaikan yang Allah SWT tetapkan dan tak akan tertukar dengan orang lain.*
- *Ketika perjalanan hidup terasa lelah, pejamkan mata, tadakan tangan dan berdo'alah pada Allah SWT yang pemberi kemudahan.*

(Ahmad Repaldi)

Ku persembahkan kepada :

- *Bapak dan Ibu tercinta*
- *Kakak dan Adik tersayang*
- *Seseorang yang akan mendampingiiku kelak*
- *Sahabat-sahabatku*
- *Almamater tercinta*



PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang”

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orangtuaku dan saudara-saudaraku yang telah mendidik dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada bapak Drs. Sunardi, S.E., M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dan memberikan motivasi kepada penulis tentang arti kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak DR. H. M. Idris, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/karyawati
2. Bapak Abid Djazuli, S.E. M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan/karyawati.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN/COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	9
B. Landasan Teori	12

1. Kinerja	12
a. Pengertian kinerja	12
b. Fakto-faktor yang mempengaruhi kinerja	13
c. Manfaat penilaian kinerja	13
d. Konsep penilaian kinerja	15
e. Pengukuran kinerja	17
2. <i>Balanced Scorecard</i>	18
a. Pengertian <i>balanced scorecard</i>	18
b. Konsep penerapan perspektif <i>balanced scorecard</i>	20
c. Membangun <i>balanced scorecard</i>	22
d. <i>Balanced scorecard</i> sebagai alat ukur kinerja	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	29
B. Tempat Penelitian	30
C. Operasionalisasi Variabel	30
D. Data yang diperlukan	31
E. Metode pengumpulan data	31
F. Analisis data dan Teknik analisis	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	37
1. Sejarah PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	37

2. Visi, Misi, dan Strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.....	38
3. Struktur organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.....	39
4. Strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.....	44
5. Data yang berhubungan dengan <i>balanced scorecard</i>	45
B. Pembahasan hasil penelitian	48
1. Pespektif keuangan	49
2. Pespektif pelanggan.....	52
3. Perspektif bisnis internal.....	53
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	56

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	61
B. Saran	61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1	Jumlah Laba Bersih PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	6
Tabel II.1	Penelitian Sebelumnya	11
Tabel II.2	Perpektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
Tabel III.1	Operasional Variabel	30
Tabel IV.1	Laporan Laba/Rugi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persro) cabang Palembang	45
Tabel IV.2	Neraca PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	46
Tabel IV.3	Daftar Karyawan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	47
Tabel IV.4	Pendapatan dan Laba Kotor PT. Varuna Tirta Parakasya (Persero) cabang Palembang	50
Tabel IV.5	<i>Operating Ratio</i> PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	51
Tabel IV.6	Pendapatan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	52
Tabel IV.7	Jumlah Pelayanan Kesalahan dan Jumlah Kesalahan yang Terjadi dalam Pengiriman	54
Tabel IV.8	Perputaran Karyawan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	58
Tabel IV.9	Produktivitas Karyawan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Keuangan
- Lampiran 2 : Fotokopi Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 3 : Fotokopi Surat Keterangan Riset Dari Tempat Penelitian
- Lampiran 4 : Fotokopi Sertifikat Membaca dan Menghawal Al-Qur'an
- Lampiran 5 : Fotokopi Sertifikat TOEFL
- Lampiran 6 : Fotokopi Sertifikat KKN
- Lampiran 7 : Biodata Penulis

ABSTRAK

Ahmad Repaldi/222011085/2015/Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang/Akuntansi/Sistem Pengendalian Manajemen.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang. Tujuannya untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja (*balanced scorecard*). Data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Hasil dari pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang sudah baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci : kinerja, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

Ahmad Repaldi / 222011085/2015 / Company Performance Analysis In Using the Balanced Scorecard at PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang / Accounting / Management Control Systems.

Formulation of the problem in this research is the what is the current performance of the company by using a balanced scorecard at PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang. The goal is to determine the performance of companies by using the balanced scorecard in PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang. The type of this research include descriptive study. The variable in this study is the performance (balanced scorecard). The data used are primary and secondary data. Data collection techniques in this thesis are interview and documentation. Analysis of the data and analysis techniques used is qualitative analysis. Results of the balanced scorecard performance measurement showed that the performance of PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang is good it's application, which can see from namely financial perspective, customer perspective, internal business, and learning and growth perspective.

Keywords: performance, balanced scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Meningkatnya kinerja perusahaan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan persaingan. Ditambah lagi dengan makin dekatnya era pasar bebas, menuntut setiap perusahaan untuk dapat melaksanakan strateginya dalam memenangkan persaingan dan mampu menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien sehingga visi perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis-bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Kemampuan perusahaan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strateginya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dari 2 perspektif, yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Perspektif yang berdasarkan pada aspek keuangan dikenal dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen sehingga hasil pengukuran kinerja tradisional semacam ini kurang tepat jika diterapkan dalam sebuah perusahaan. Sedangkan perspektif non-keuangan berfokus pada

tujuan jangka panjang dengan mengutamakan kepuasan pelanggan, produktivitas, *cost-effectiveness* serta keberdayaan dan komitmen karyawan. Pengukuran kinerja yang menggabungkan 2 perspektif tersebut dikenal dengan pendekatan *balance scorecard* (BSC).

Salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan dimasa yang mendatang dengan strategi bersaing yaitu dengan penerapan *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Pengertian *balanced scorecard* sendiri terdiri dari dua kata *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor artinya kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Pengertian *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen (Abdul Halim 2009: 209). Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional).

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi,

serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil antara apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kinerja perusahaan juga dapat dilihat melalui *Return on equity* (ROE). *Return on equity* (ROE) merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan modal sendiri. Dengan kata lain, semakin tinggi ROE menunjukkan penggunaan modal sendiri yang dimiliki perusahaan semakin tinggi dapat menghasilkan laba bersih, maka semakin banyak juga investor yang akan menginvestasikan dananya. *Return on equity* (ROE) juga dapat menunjukkan kesuksesan manajemen dalam memaksimalkan tingkat pengembalian pada pemegang saham. Pihak eksternal seperti masyarakat luas sebagai pengguna barang dan jasa lebih memerlukan pengukuran yang lebih bersifat non keuangan.

Balanced scorecard dalam aplikasinya terdiri dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mempunyai leading indikator, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka, kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan. Perspektif bisnis internal manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui

seberapa baik bisnis mereka berjalan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Balanced Scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Sony dkk (2007; 155), menyatakan kondisi yang mendukung kelayakan penerapan *balanced scorecard*:

- 1) Perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami sehingga menentukan konsep strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Perusahaan harus memiliki struktur organisasi dari pembagian tugas sehingga hubungan antar lini organisasi berjalan dengan baik.
- 3) Kondisi persaingan yang semakin meningkat.
- 4) Perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang adalah BUMN yang bergerak di bidang jasa logistik yang kepemilikan sahamnya 100% berada di departemen keuangan RI. Saat ini kegiatan yang ditangani oleh PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) adalah pergudangan, angkutan darat, pengurusan dokumen, bongkar muat dan lain-lain.

Sebagai salah satu perusahaan penyedia layanan jasa yang ada di Indonesia, PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang memiliki visi dan misi yang sangat jelas untuk menjalankan aktivitas dan memajukan perusahaan. PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) memiliki banyak cabang perusahaan salah satunya yang berada di kota Palembang. Perusahaan ini bergerak di bidang penyedia layanan jasa meliputi *project management, ekspor logistic, oil & gas logistics, dan distributions*. Tetapi saat ini PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang hanya memberikan layanan jasa pergudangan, angkutan darat, pengurusan dokumen, bongkar muat dan lain-lain. PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang dalam menjalankan aktivitasnya belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja. PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang dalam pengukuran kinerjanya hanya melihat dari sisi keuangannya saja yaitu pada peningkatan laba yang didapat perusahaan tiap tahunnya. Akibatnya hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non-keuangan sering terabaikan, seperti *customer* yang juga merupakan bagian dari perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Berikut ini disajikan jumlah laba bersih PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang tahun 2011 samapi dengan tahun 2014 pada tabell.1 sebagai berikut:

Tabel I.1
Jumlah Laba Bersih PT. Varuna Tirta Prakasya
(Persero) cabang Palembang
Tahun 2011 s.d 2014

No	Tahun	Jumlah pendapatan (Rp)
1	2011	Rp 6.970,317,920.54
2	2012	Rp 6,537,095,172.18
3	2013	Rp 10,061,670,511.35
4	2014	Rp 15,647,073,037.91

Sumber : PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat adanya peningkatan jumlah laba bersih setiap tahunnya dari PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.Kondisi ini mencerminka bahwa PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang bila ditinjau dari segi keuangan yang dapat dilihat dari table diatas mengalami peningkatan.Akan tetapi apabila ditinjau dari sisi non-keuangan, seperti dalam perspektif pelanggan tidak adanya pencatatan jumlah pelanggan perusahaan pertahunnya dan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, dan dalam perspektif internal bisnis belum dapat menentukan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang belum diketahui baik atau tidaknya.Untuk saat ini pihak perusahaan/manajemen belum dapat mengetahui bagaimana gambaran kondisi perusahaan yang sesungguhnya.Hal ini disebabkan karena

perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja dari sudut pandang non-keuangan.

Berdasarkan fenomena masalah tersebut, PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang perlu menggunakan suatu alat ukur dalam mengukur kinerja perusahaannya, yang mampu memberikan suatu gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan pespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang”**.

B. Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal yang paling penting dalam sebuah penelitian. Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar dalam pemahaman terhadap disiplin ilmu akuntansi, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan kinerja yang diterapkan pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.

2. Bagi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengubah perusahaan agar manajer dapat melaksanakan tugas untuk meningkatkan kinerja sehingga perusahaan dapat meningkatkan mutu dari perusahaan.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan serta menambah ilmu pengetahuan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian sebelumnya

Penelitian yang berjudul analisis *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Soraya Hanuma 2013). Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah Bagaimana jika kinerja perusahaan PT. Astra Honda Motor diukur dengan menggunakan *BalancedScorecard*. Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, kuisioner, dan metode dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Astra Honda Motor dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasi pada perusahaan PT. Astra Honda Motor. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif dengan mengukur masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT. Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* masing-masing perspektif.

Penelitian yang berjudul Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Ni Putu Yessy Christina 2013). Berdasarkan latar belakang dari penelitian yang dilakukan, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan mengangkat studi kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk dengan tahun kajian 2010 sampai dengan tahun 2011. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.

Analisis penggunaan *balanced scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang (Fatmasari Sukesti 2010). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah penggunaan *balanced scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha masih rendah bahkan cenderung menurun disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu dievaluasi faktor penyebabnya.

b. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang dari perspektif pelanggan dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa mampu mempertahankan jumlah mahasiswanya bahkan meningkatkan jumlahnya setiap tahun pada fakultas-fakultas tertentu sehingga perlu strategi marketing yang lebih jitu untuk menambah jumlah mahasiswa pada fakultas lain yang kurang diminati. Dari kuisioner yang disebarakan menunjukkan bahwa mahasiswa puas terhadap pelayanan Unimus. Pendapat dari seluruh jumlah mahasiswa belum menunjukkan kemampuan menghasilkan profit yang menguntungkan.

Tabell.1
Penelitian sebelumnya

No	Judul, Nama, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Penelitian yang berjudul analisis <i>balance scorecard</i> sebagai alat pengukur kinerja perusahaan Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor (Soraya Hanuma 2012)	kinerja perusahaan Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai <i>Scorecard</i> masing-masing perspektif.	Persamaannya sama-sama meneliti tentang <i>balanced scorecard</i> , sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitiannya yaitu pada perusahaan Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor dan pada PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
2	Penilaian kinerja pada PT Adhi Karya dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Ni Putu Yessy Christina 2013)	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.	Persamaannya sama-sama meneliti tentang kinerja dalam perusahaan sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitiannya PT Adhi Karya (Persero) Tbk dan pada PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
3	Analisis penggunaan <i>balanced scorecard</i> sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada	Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas	Persamaannya sama-sama menggunakan penelitian deskriptif perbedaannya,

	Universitas Muhammadiyah Semarang (Fatmasari Sukesti 2010).	dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha masih rendah bahkan cenderung menurun disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu dievaluasi faktor penyebabnya	yaitu pada tempat penelitian Universitas Muhammadiyah Semarang dan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
--	---	--	---

Sumber: Penulis 2015

B. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Wibowo 2007: 337). Dengan diterapkannya *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja personel, maka kinerja personel menjadi komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan bisa berupa faktor internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor bakat dan kemampuan (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
- 2) Faktor persepsi tentang peran, dimana personel memiliki peran yang jelas dalam organisasi.
- 3) Faktor usaha atau *effort*

Tinggi atau rendahnya usaha personel dalam menghasilkan kinerja dipengaruhi dua faktor:

1. Kemungkinan kinerja akan diberi penghargaan
2. Nilai penghargaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bukan hanya faktor internal dan eksternal saja, namun faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual merupakan faktor yang digunakan perusahaan untuk mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran.

c. Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja (Mulyadi 2007: 360) dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.
Manfaat *balanced scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton 2009: 6), yaitu:
 - 1) Mengklasifikasikan dan mengkomunikasikan strategi keseluruhan organisasi.
 - 2) Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi.
 - 3) Mengaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
 - 4) Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi.
 - 5) Melaksanakan peninjauan strategi secara periodic.
 - 6) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

d. Konsep penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi. Proses penilaian kinerja dapat dilihat dari kinerja financial dan non financial. Kinerja financial dapat dilihat dari keuangan perusahaan . Kinerja keuangan dapat dilakukan dengan ROE (*Return On Equity*). *Return on equity* (ROE) merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan modal sendiri. Kinerja non financial terdapat empat perspektif yaitu kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Abdul Halim 2009: 212-213). Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customer*, produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*The real drives*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Pada perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran yaitu jumlah *customer* baru, jumlah *customer* yang menjadi *non customer*, dan ketepatan waktu layanan *customer*.

Perspektif internal bisnis dapat diukur dengan tiga ukuran yaitu: *cycle time* (siklus waktu), *on-time delivery* (pengiriman tepat waktu), dan *cycle effectiveness* (siklus efektif). Dalam perspektif internal bisnis, perusahaan berusaha mencari apa kebutuhan

konsumennya dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan konsumennya tersebut. Perusahaan dalam perspektif ini melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a) Proses inovasi

Proses inovasi organisasi yang melakukan riset tentang kebutuhan *customer* dan mengubah data tentang kebutuhan *customer* tersebut menjadi berbagai atribut yang di desain ke dalam produk dan jasa. Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customer*.

b) Proses operasi

Proses operasi produk dan jasa yang telah di desain kemudian di produksi dan di serahkan kepada *customer*. Proses operasi dilandasi oleh dua kegiatan pokok yaitu proses produk dan jasa secara *cost effective* dan pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.

c) Proses layanan pasca jualan

Proses layanan pasca jualan, organisasi menyediakan layanan bagi *customer* setelah produk dan jasa di serahkan kepada *customer*, proses ini dilandasi oleh kegiatan pokok pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja diukur dengan dua ukuran yaitu: *skill coverage* (ketrampilan cakupan) dan *quality work life* (kehidupan kerja yang berkualitas). Kemampuan organisasi untuk senantiasa melakukan inovasi produk dan jasa baru, *improvement*, terhadap proses bisnis intern, dan belajar, menyebabkan organisasi mampu memasuki pangsa baru, meningkatkan pendapatan. Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran pertumbuhan, perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas, kompetensi, komitmen personel, ketersediaan prasarana, sarana dan teknologi, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measure*) untuk setiap sasaran strategik.

e. **Pengukuran kinerja**

Menghadapi era globalisasi dan kompetensi yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan kinerjanya dengan seoptimal mungkin. Perusahaan selain dituntut jeli dalam memilih strategi, juga harus jeli dalam melaksanakan pengukuran

kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut, pemilihan ukuran kinerja yang tepat yang berkaitan langsung dengan tujuan- tujuan strategis adalah sangat penting dan menentukan bagi suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran untuk hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan strategi perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang tetap menjadi salah satu hal penentu yang memajukan perusahaan untuk bersaing.

2. *Balanced Scorecard*

a) *Pengertian Balanced Scorecard*

Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Sedangkan (*scorecard*) kartu skor yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Balanced scorecard merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen (Abdul Halim 2009: 209). Setiap ukuran dalam *balanced scorecard*

mencangkam aspek strategi perusahaan. Dalam membuat *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang:

1. Menunjukkan faktor kritis secara akurat yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan diantara ukuran individual sebagai penyebab, dan
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk membantu eksekutif dalam mengukur kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Akibat dari terlalu fokusnya kinerja eksekutif pada aspek keuangan, menyebabkan kurang diperhatikannya kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian serta tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Selain itu, pengukuran kinerja juga dimanfaatkan sebagai proses untuk mengidentifikasi bagian organisasi yang memerlukan koreksi dari manager atau penyesuaian rencana dan pengendalian aktivitas masa yang akan datang.

b) Konsep penerapan perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan dapat dilihat dari kinerja keuangan dan empat perspektif (Abdul Halim 2009: 212), diantaranya:

1. Kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham.
2. Perspektif kepuasan pelanggan yaitu perspektif ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Dengan menentukan sasaran strategi seperti meningkatkan kepercayaan pelanggan, bertambahnya produk dan jasa baru, dan meningkatnya *value* yang diperoleh pelanggan.
3. Perspektif bisnis internal

Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *response time*, *cost*, dan pengenalan produk baru. Sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal adalah dengan meningkatkan perbaikan terhadap layanan kepada pelanggan dan menurunkan aktivitas yang tidak bernilai tambah.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang. Oleh karena itu sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*.

Tabel II.2
Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Cara mengukur	Instrument/ Dokumen
Keuangan	• <i>Gross Profit Margin</i>	• $\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	• Laporan laba rugi
	• <i>Operating Ratio</i>	• $\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{beban}}{\text{penjualan}} \times 100\%$	• Laporan laba rugi
	• <i>Return On Equity (ROE)</i>	• $\text{Return On Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$	• Laporan laba rugi dan neraca
	• <i>Inventory Turnover</i>	• $\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Rata-Rata persediaan}}{\text{Harga Pokok Penjualan}}$	• Laporan laba rugi dan neraca
Pelanggan	• Penguasaan pangsa pasar	• $\text{Penguasaan Pangsa Pasar} = \frac{\text{Penjualan Tahun Ini}}{\text{total Penjualan}} \times 100\%$	• Laporan laba rugi
	• Jumlah customer baru	• $\frac{\text{Customer tahun lalu} - \text{customer tahun berjalan}}{\text{Customer tahun lalu}}$	• Laporan laba rugi

Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi Produk • <i>Service error rate</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Inovasi Produk} - \text{Produk baru yang dibeli}}{\text{Total Pembelian barang}} \times 100\%$ • $\text{Service error rate} = \frac{\text{Service error rate}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga pokok penjualan • Sumber daya manusia
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Perputaran Karyawan • Tingkat Produktivitas Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • $\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$ • $\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia • Sumber daya manusia

Sumber: Penulis 2015

c. Membangun *Balanced Scorecard*

Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* (Freddy Rangkuti:2011: 130), yaitu:

1) Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*. Tim ini akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini

mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terhadap organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analysis. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2) Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

3) Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, perspektif *employee&organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya dalam strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif.

4) Membangun strategi bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian

fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus

mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

5) Mengukur *performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah tercapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Performan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

6) Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan

adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. *Balanced Scorecard* adalah alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

d. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab di dalamnya disampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan dan bagi bawahan berfungsi untuk melaporkan prestasinya kepada atasannya. Dalam menetapkan kinerja yang dipakai sebagai ukuran oleh perusahaan, mereka harus memahami *key success factors* dari badan usahanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang didapat relevan dengan keadaan saat itu. Bila informasi yang didapat sudah tidak

relevan lagi maka pengukuran kinerja tersebut menjadi tidak efektif lagi.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasi proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memperbaikinya, sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai. Program pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan.

Balanced scorecard menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *balanced scorecard* member keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor

pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang didasari oleh perspektif pada *key success factors*. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta kekayaan ditentukan oleh berbagai faktor tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personel.

Dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* sebagai suatu alat pengukuran kinerja yang memenuhi semua aspek klasifikasi, karena acuan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* didasarkan atas pemilihan *critical indicator* pada empat perspektifnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Mudrajad Kuncoro (2009 : 10-12), yaitu :

1) Penelitian Historis

yaitu suatu bentuk penelitian yang meliputi kegiatan penyelidikan, pemahaman, dan penjelasan keadaan yang telah lalu.

2) Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian.

3) Penelitian korelasional

Metode Penelitian korelasional, berusaha untuk menentukan apakah terdapat hubungan (asosiasi) antara dua variabel atau lebih, serta seberapa jauh korelasi yang ada di antara variabel yang diteliti.

Jenis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.

B. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian yang dilakukan penulis adalah di PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang. Alamat Jl. RE Martadinata No. 639 Palembang, Telp. 0711 713239.

C. Operasionalisasi Variable

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau spesifikasi bagaimana variabel atau kegiatan dapat diukur. Adapun definisi operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah :

Tabel III.1
Operasioanlisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Penilaian kinerja <i>balanced scorecard</i>	Penilaian kinerja dengan <i>balanced scorcard</i> adalah pengukuran keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan dengan menggabungkan perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gross Profit Margin</i> • <i>Operating Ratio</i> • <i>Return On Equity</i> • <i>Inventory Turnover</i> 2. perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan pangsa pasar • Jumlah costumer baru 3. perspektif proses bisnis/intern <ul style="list-style-type: none"> • Proses inovasi produk • <i>Service eror rate</i> 4. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Perputaran karyawan • Produktifitas karyawan

Sumber : penulis 2015

D. Data yang Diperlukan

Nur & Bambang (2009: 146-147) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh orang lain).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang berupa data laporan keuangan dan data jumlah karyawan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara selanjutnya sekunder melalui dokumentasi kepada pihak perusahaan PT. Varuna Tirta Prakasya cabang Palembang.

E. Metode Pengumpulan Data

Iqbal (2009: 17) berdasarkan jenis cara pengumpulannya, teknik yang digunakan dalam pengumpulan dapat dilakukan dengan cara:

1. Pengamatan (observasi)

Pengamatan atau observasi adalah cara pengumpulan data dengan terjun dan melihat langsung ke lapangan, terhadap objek yang diteliti (populasi).

2. Penelusuran Literatur

Penelusuran literatur adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan sebagian atau seluruh data yang telah ada atau laporan data dari peneliti sebelumnya. Penelusuran literatur disebut juga pengamatan tidak langsung.

3. Kuisisioner (Angket)

Kuisisioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap objek yang diteliti.

4. Wawancara (interview)

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan langsung mengadakan Tanya jawab kepada objek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang sedang diteliti.

5. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai aktivitas atau peristiwa pada waktu lalu.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dan dokumentasi dilakukan langsung dengan bagian Administrasi PT. Varuna Tirta Prakasya cabang Palembang.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

Sugiyono (2009: 13-14), menyatakan ada dua jenis metode analisis yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah suatu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, dan gambar.

b. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Data ini dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Perspektif keuangan

(1) *Gross Profit Margin*

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP) dengan tingkat penjualan. Rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(2) *Operating Ratio*

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{beban}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

(3) *Return On Equity (ROE)*

Merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan jumlah ekuitas yang dimiliki perusahaan (Kasmir 2010: 92). Rasio ini berfungsi untuk melihat efektifitas penggunaan modal sendiri terhadap laba atau keuntungan bersih perusahaan setelah pajak, dimana setiap rupiah modal yang ditanamkan dapat menghasilkan keuntungan yang diharapkan.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

(4) *Inventory Turnover*

Merupakan ukuran tingkat efisiensi perusahaan dalam mengatur persediaan. *Inventory* ini merupakan persediaan barang yang sesuai dalam perputaran, yang selalu dibeli dan dijual, Karena rasio lancar mengukur likuiditas perusahaan dengan memasukan unsur persediaan. Hal inilah yang menunjukkan keterkaitan antara tingkat perputaran persediaan dengan rasio lancar.

$$Inventory\ Turnover = \frac{\text{Rata - Rata persediaan}}{\text{Harga Pokok Penjualan}}$$

b. **Perspektif pelanggan**

1) Penguasaan pangsa pasar

Dengan menentukan sasaran strategi seperti meningkatkan kepercayaan pelanggan, bertambahnya produk dan jasa baru, dan meningkatnya *value* yang diperoleh pelanggan.

Pengukuran variabel pangsa pasar tersebut menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Penguasaan Pangsa Pasar} = \frac{\text{Penjualan Tahun Ini}}{\text{total Penjualan}} \times 100\%$$

2) Jumlah customer baru

$$\frac{\text{Customer tahun lalu} - \text{customer tahun berjalan}}{\text{Customer tahun lalu}}$$

c. **Perspektif internal bisnis**

(1) Inovasi Produk

Rumus yang digunakan untuk mengukur besarnya inovasi yaitu :

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{\text{Produk baru yang dibeli}}{\text{Total Pembelian barang}} \times 100\%$$

2. *Service error rate*

$$\text{Service error rate} = \frac{\text{Service error rate}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}}$$

d) **Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

1) Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat perputaran karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Pengukuran tingkat perputaran karyawan menggunakan rumus :

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

2) Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran Produktivitas karyawan menggunakan rumus:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

Secara historis PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya merupakan gabungan empat perusahaan warisan Belanda yang bergerak di bidang per-veem-an yaitu N.V. Het Batavia Veem, N.V. Indische Veem, N.V. Java Veem dan Verenigde Prouwenveren, yang selanjutnya diberi nama Fa. Veem Combinatie Tandjoeng Priok. Peristiwa penggabungan tersebut terjadi pada tanggal 7 Mei 1947. Pada periode antara 1954-1977, Fa. Veem Combinatie Tandjoeng Priok telah beberapa kali berubah nama dan bentuk badan hukum yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah serta Keputusan Presiden. Terakhir perusahaan ini bernama P.N. VTP (Varuna Tirta Prakasya) sesuai surat keputusan Menteri Perhubungan Laut No.Drp/1/3/7 tanggal 28 Januari 1965.

Berdasarkan Akte Notaris Imas Fatimah, S.H Nomor 6 tanggal 7 Januari 1977, P.N. VTP dirubah lagi bentuk badan hukumnya menjadi "Perseroan" yaitu P.T. Varuna Tirta Prakasya (Persero). Perubahan ini terjadi karena digabungkannya kegiatan sejenis yaitu veem yang berada dibawah perusahaan pelayaran Jakarta *Lloyd*, Pelni, Tunda Bara dan IPPA. Alasan utama penggabungan adalah untuk efisiensi bagi perusahaan pelayaran di atas, disamping Veem bukan merupakan bisnis intinya, tetapi

adalah bisnis inti PT. VTP (Persero) yang menangani pergudangan, angkutan darat, pengurusan dokumen, bongkar-muat, dan lain-lain.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 89 tahun 2001, tentang Pencabutan Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 1999 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan selaku pemegang saham atau Rapat Umum Pemegang Saham pada Perusahaan Perseroan (Persero), dan Perseroan Terbatas yang sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia kepada Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN, Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2001 dimana Rapat Umum Pemegang Saham pada Perusahaan Perseroan yang sahamnya dimiliki oleh Negara dilakukan oleh Menteri Keuangan dan yang terakhir Peraturan Pemerintah Nomor 64 tahun 2002 tentang pengalihan kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara.

2. Visi, Misi, dan Strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

a. Visi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

Menjadi agen pembangunan di bidang jasa pengiriman barang

b. Misi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

1. Meneruskan eksistensi perusahaan sebagai kelanjutan dari VTP Belanda yang dinasionalisasi pada tahun 1962

2. Terselenggarakannya sistem pengiriman barang dengan sistem pengiriman barang transportasi antar modal baik untuk ekspor, impor maupun domestik
3. Terwujudnya keseimbangan kekuatan pasar khususnya pasar jasa pengiriman barang di Indonesia dimana VTP merupakan satu-satunya BUMN murni di bidang jasa pengiriman barang
4. Menyelenggarakan jasa pengiriman barang dengan efisiensi dan produktif serta menguntungkan dan memberi kemudahan pada pemilik barang, pengangkut dan pemerintah

3. Struktur Organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

Umumnya dalam setiap perusahaan, terutama dalam organisasi perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang merupakan suatu pedoman untuk melaksanakan tugas bagi masing-masing bagian. Struktur organisasi adalah susunan organisasi yang memisahkan tugas, tanggungjawab dan wewenang dari setiap bagian dalam perusahaan. Perusahaan akan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang efisien yang telah ditetapkan jika memenuhi struktur organisasi yang jelas.

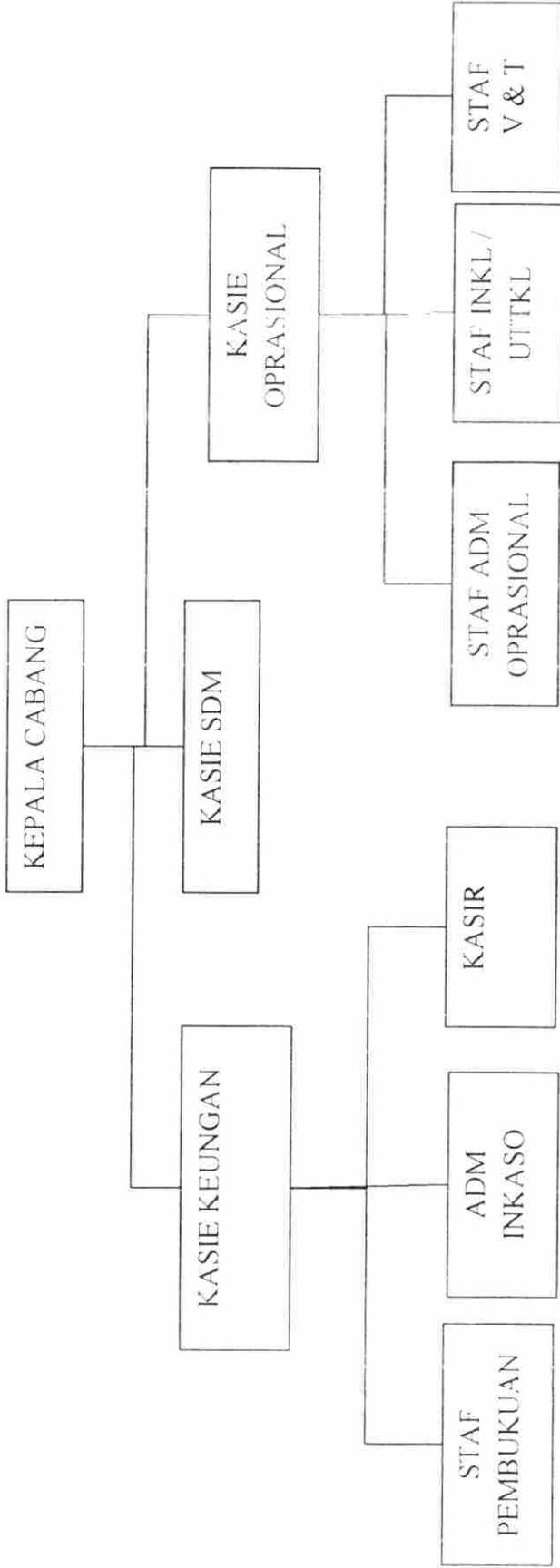
Pembagian tugas dalam perusahaan sangat diperlukan, karena tanpa adanya pembagian tugas tersebut akan terjadi perangkapan tugas dan hal ini bisa mengganggu aktivitas perusahaan tersebut. Struktur organisasi akan terlihat jelas jika dituangkan dalam suatu bagan organisasi. Bagan

organisasi yang digambarkan akan tampak adanya pembagian tugas dan tanggungjawab masing-masing anggota, hubungan antara pemimpin dan bawahan, serta jenis pekerjaan yang dilakukan.

Struktur organisasi perusahaan tidak akan sama dengan struktur organisasi pada perusahaan lain, karena perbedaan pada kegiatan dan skala usahanya. Keberadaan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangatlah penting artinya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, karena adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas, memungkinkan kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan dan diarahkan secara efektif dan efisien.

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang mempunyai tugas pokok sebagai penyedia layanan jasa dalam pengiriman barang-barang logistik. Dalam pencapaian organisasi, organisasi harus membentuk suatu susunan tertentu yang dinamakan struktur organisasi yang bisa membantu dalam menetapkan pembagian kerja dan menentukan hubungan antara pimpinan dengan bawahan, dimana masing-masing akan mempunyai tugas dan wewenang serta kepada siapa harus bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah dilakukan dan kepentingan-kepentingan lain yang menuju pada efektifitas dan efisiensi organisasi. Berikut adalah penjelasan dari struktur organisasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang beserta tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang



Sumber : PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Berkenaan dengan struktur organisasi tersebut, maka dapatlah diuraikan tugas, tanggungjawab dan wewenang masing-masing bagian sebagai berikut:

a. Kepala cabang

Kepala cabang bertugas sebagai pemimpin perusahaan dengan upaya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan perintahnya. Fungsi Kepala cabang adalah:

- 1) Mewakili kantor pusat didaerah untuk melaksanakan kegiatan operasional dan non operasional cabang di tempat berdomisili, dituntut dedikasi dan loyalitas.
- 2) Bertanggungjawab atas tercapainya target produksi secara oriented.
- 3) Memimpin dan mengkoordinir kegiatan cabang.
- 4) Memimpin dan memprakarsai order baru, mempertahankan order yang sudah ada dan melakukan penukaran dari order yang sudah ada.

b. Kepala seksi keuangan bertugas untuk :

- 1) Memimpin pelaksanaan tugas keuangan, merencanakan, menyelenggarakan, pengawasan serta mengatur penggunaan keuangan perusahaan.
- 2) Menyampaikan laporan kepada kepala cabang tentang segala urusan keuangan.
- 3) Membuat anggaran perusahaan.
- 4) Menyimpan cek, surat-surat berharga lainnya dengan aman.

- c. Staf pembukuan bertugas untuk:
 - 1) Mencatat seluruh pengeluaran maupun pemasukan uang dari dan ke perusahaan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
 - 2) Menganalisa data keuangan perusahaan.
- d. Adm Inkaso bertugas untuk:
 - 1) Membuat penagihan berupa kwitansi dan debit nota serta dokumen pendukungnya untuk relasi.
 - 2) Membuat surat setor pajak.
- e. Kasir bertugas untuk:
 - 1) Melaksanakan pembayaran biaya-biaya oprasional dan umum yang telah disetujui oleh pimpinan.
 - 2) Melakukan pengiriman dokumen tagihan kepada relasi.
- f. Kasie SDM berfungsi untuk:
 - 1) Menyelenggarakan pengelolaan administrasi pegawai dan perkantora secara rapi, tertib dan aman.
 - 2) Menyimpan dokumen-dokumen penting yang berhubungan dengan perusahaan.
 - 3) Mengadakan pemeliharaan gedung dan aset perusahaan non oprasional secara baik dan efisien.
- g. Kasie Oprasional bertugas untuk:
 - 1) Memimpin pelaksanaan tugas oprasional agar berjalan efektif dan efisien.

- 2) Mengatur, mengawasi, mengarahkan bawahannya untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
 - 3) Melaporan rencana, pelaksanaan dan hasil kerja disertai dengan dokumen-dokumen pendukung kepada kepala cabang.
- h. Staf Adm Oprasional berfungsi untuk:
- 1) Menyimpan arsip dokumen oprasional dengan baik.
 - 2) Menyiapkan data-data untuk kepentingan laporan oprasional ke kantor pusat.
- i. Staf Veem dan Transport
- 1) Mengatur dan melaksanakan angkutan atas order perusahaan.
 - 2) Mengatur penerimaan maupun penyerahan dari dan kepada relasi lengkap dengan dokumen-dokumennya.
- j. Staf Inklaring / Uitklaring bertugas untuk:
- 1) Menerima dokumen import/eksport yang kemudian memproses *clearance* dokumen tersebut ke bea cukai dan kepada instansi lainya yang terkait.
 - 2) Menerbitkan, menandatangani dan meminta tanda tangan dokumen serah terima barang di pelabuhan kepada instansi yang terkait.

4. Strategi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

1) Professional

Berkomitmen menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab, efisien, efektif, berorientasi kedepan, dan taat prosedur.

2) *Integrity*

Jujur, transparan dan dapat dipercaya sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) *Teamwork*

Bekerjasama dengan menghargai peran dan pendapat oranglain.

4) *Innovation*

Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus untuk menghasilkan gagasan baru.

5) *Customer Oriented*

Memahami kebutuhan dan memberikan solusi yang tepat kepada *customer*.

5. Data yang berhubungan dengan *balanced scorecard*

a. Laporan keuangan

Tabel IV.1
Laporan Laba / Rugi
PT. Varuna Tirta Prakasya (Pesero) cabang Palembang
Tahun 2011 - 2014
(Satuan Rupiah)

Uraian	2011	2012	2013	2014
PENGHASILAN				
Hasil Penvewaan Gedung	380,849,462.34	497,545,454.04	779,729,254.00	740,257,576.62
Hasil Pergudangan	1,401,493,422.00	1,629,679,019.64	1,439,495,279.00	1,473,706,066.00
Hasil Impor/Inklaring	8,127,398.00	13,004,447.00	-	21,254,624.00
Hasil Ekspor/Uitklaring	113,806,917.00	102,821,414.00	76,983,626.00	105,289,668.00
Hasil Antar Pulau	953,024,205.50	2,154,301,090.00	1,238,984,000.00	1,141,801,500.00
Hasil Angkutan	9,266,809,805.00	11,125,812,206.85	11,741,375,504.00	11,706,289,122.50
Hasil Bongkar Muat	2,436,538,961.00	2,769,511,373.00	1,192,515,561.00	1,709,676,361.00
Hasil Usaha Lain-lain	1,571,176,778.00	1,708,361,214.00	2,388,788,792.00	2,159,312,768.00
Hasil Consolidasi & Jasa Transportasi	84,995,476.00	24,171,270.00	-	11,425,250.00
Jumlah Penghasilan	16,216,882,424.84	20,025,207,488.53	18,857,872,016.00	19,069,012,936.12

BIAYA LANGSUNG				
Biaya Penyewaan Gudang	217,375,212.98	305,457,931.88	679,192,487.67	512,888,209.12
Biaya Pergudangan	1,062,552,132.00	1,164,147,970.00	960,084,636.50	1,034,792,565.44
Biaya Impor/Inklaring	6,202,154.00	7,000,000.00		20,132,282.00
Biaya Ekspor/Utiklaring	95,487,954.50	83,133,282.00	55,020,033.00	86,873,876.00
Biaya Antar Pulau	793,487,152.39	1,778,071,246.00	1,014,073,470.00	939,929,392.00
Biaya Angkutan	7,633,535,516.10	9,437,785,258.29	9,951,666,513.25	7,991,270,389.12
Biaya Langsung Umum	101,381,634.70	768,246,511.30	24,335,537.00	24,060,926.00
Biaya Bongkar Muat	2,121,894,279.86	2,351,591,861.90	873,858,595.00	1,271,613,224.00
Biaya Usaha Lain-lain	1,328,515,711.00	1,370,607,451.00	1,506,891,670.00	1,523,845,567.00
Jumlah Biaya Langsung	13,360,431,747.53	17,265,987,476.37	15,065,122,942.42	13,405,406,430.68
LABA KOTOR	2,856,390,667.31	2,759,220,012.16	3,792,749,073.58	5,663,606,505.44
BIAYA TIDAK LANGSUNG				
Biaya Pegawai	698,408,089.01	762,539,600.07	828,188,796.00	730,310,484.79
Biaya Kantor	310,187,031.10	370,934,816.91	408,958,061.36	417,850,962.03
Biaya Bangunan	187,307,903.66	236,301,209.94	230,187,854.27	121,199,642.13
Biaya Kendaraan	73,778,089.00	66,351,507.00	90,815,323.00	78,142,637.00
Biaya Lain-lain	274,249,423.95	357,540,747.00	322,234,800.00	394,196,568.00
Biaya Penyusutan	731,350,374.17	867,130,083.53	1,095,942,442.83	1,196,037,043.36
Jumlah Biaya Tidak Langsung	2,275,280,910.89	2,660,797,964.45	2,976,327,277.46	2,937,737,337.31
JUMLAH BIAYA USAHA	15,635,712,658.42	19,926,785,440.82	18,041,450,219.88	16,343,143,767.99
LABA (RUGI) USAHA	581,109,766.42	98,422,047.71	816,421,796.12	2,725,869,168.13
PENDAPATAN DILUAR USAHA	18,387,374.73	118,942,099.89	4,130,989.74	122,940,460.19
BIAYA LUAR USAHA	158,781,374.73	215,118,993.53	92,636,825.08	99,029,584.00
LABA (RUGI) USAHA	(140,394,447.56)	(96,176,893.64)	(88,505,835.34)	23,910,876.19
LABA (RUGI) PERUSAHAAN	440,715,228.86	2,245,154.07	727,915,960.78	2,749,780,044.32

Sumber : PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Tabel IV.2
Neraca
PT. Varuna Tirta Prakasya (Pesero) cabang Palembang
Tahun 2011 - 2014
(Satuan Rupiah)

Uraian	2011	2012	2013	2014
• AKTIVA				
Aktiva Lancar				
Kas	884,700.00	1,137,100.00	30,630,800.00	1,184,800.00
Bank	657,764,159.85	129,364,149.29	107,883,795.59	25,026,032.03
Garansi bank	60,000,000.00	-	-	-
Piutang niaga	3,102,882,912.55	3,686,699,295.36	6,818,717,235.00	4,790,755,157.00
Penyisihan penghapusan piutang niaga	(200,000,000.00)	-	(110,978,750.00)	(110,655,000.00)
Uang muka dibayarkan	153,310,270.00	493,125,195.04	612,606,181.00	218,612,787.00
Biaya dibayar dimuka	378,244,244.66	276,801,276.54	352,333,341.35	317,734,667.29
Piutang pegawai	35,015,000.00	19,815,000.00	1,500,000.00	13,545,000.00
Piutang rupa-rupa	71,283,000.00	71,283,000.00	126,283,000.00	131,283,000.00
Penyisihan piutang rupa-rupa	(71,283,000.00)	(71,283,000.00)	(71,283,000.00)	(71,283,000.00)
	4,188,101,287.06	4,606,942,016.23	7,652,683,536.28	5,316,203,443.32

Aktiva Tetap				
Tanah	45,536,610.00	45,536,610.00	42,532,960.00	42,352,960.00
Bangunan	512,130,581.00	512,130,581.00	512,130,581.00	512,130,581.00
Penyusutan bangunan	(292,844,480.84)	(307,241,263.34)	(335,881,285.67)	(321,638,045.84)
Kendaraan	4,879,573,070.00	4,878,373,070.00	7,277,783,994.00	14,239,094,209.00
Penyusutan kendaraan	(2,413,564,428.66)	3,240,181,126.66)	(5,127,485,980.47)	4,174,779,778.31)
Inventaris lain-lain	158,033,000.00	201,299,606.00	218,320,606.00	217,568,606.00
Penyusutan inventaris lain-lain	(133,647,718.02)	(159,764,321.05)	(177,413,899.79)	(184,038,937.26)
	2,782,216,633.48	1,930,153,155.95	2,409,986,975.07	10,330,869,594.59
JUMLAH AKTIVA	<u>6,970,317,920.54</u>	<u>6,537,095,172.18</u>	<u>10,061,670,511.35</u>	<u>15,647,073,037.91</u>
• PASIVA				
Pasiva Lancar				
Uang muka diterima	390,666,666.66	561,303,030.62	116,000,000.00	273,045,454.00
Biaya belum dibayar	605,788,263.50	1,196,630,171.11	3,232,848,111.00	1,226,238,208.00
Utang pajak	2,318,838,880.22	2,939,825,073.97	2,431,863,305.97	3,102,709,260.27
Utang rupa-rupa	1,353,190,804.00	511,648,251.00	1,627,939,008.00	7,760,198,689.00
Pos-pos peralihan	479,217,503.00	56,389,411.25	21,897,243.30	-
	5,147,702,117.38	5,265,795,937.95	7,348,577,976.27	12,362,191,611.27
Pasiva Lain-lain				
Hubungan R/K cabang dengan pusat	(3,256,177,311.88)	(3,809,739,034.88)	(4,727,454,740.79)	(4,532,923,236.79)
Ekuitas				
Modal Saham Disetor	3,731,986,283.98	3,731,986,283.98	3,731,986,283.98	3,731,986,283.98
Cadangan umum	(2,593,289,883.38)	(2,593,289,883.38)	(2,593,289,883.38)	(2,593,289,883.38)
Pos penutup	14,915,495.34	14,915,495.34	14,915,495.34	14,915,495.34
	1,153,611,895.94	1,153,611,895.94	1,153,611,895.94	1,153,611,895.94
Laba Ditahan				
Rugi/laba tahun lalu	3,484,465,930.24	3,925,181,219.10	5,693,058,793.81	3,914,412,723.17
Rugi/laba tahun berjalan	440,715,288.86	2,245,154.07	727,915,960.78	2,749,780,004.32
	5,078,793,115.04	5,081,038,269.11	7,574,586,650.53	7,817,804,663.43
JUMLAH PASIVA	<u>6,970,317,920.54</u>	<u>6,537,095,172.18</u>	<u>10,061,670,511.35</u>	<u>15,647,073,037.91</u>

Sumber : PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

b. Data jumlah karyawan

Tabel IV.3
Daftar Karyawan PT. Varuna Tirta Prakasya (Pesero) cabang Palembang

No	Nama	Jabatan
1	Sarwinsyah, S.E	PLT Kepala Cabang
2	Jufri Jamaan, SH	Kasi Operasional
3	Helmi	Pjs. Kepala Gudang
4	Kosod	Pjs. Kepala Gudang Teh
5	Heto Amperanto	Kasir
6	M. Fabil	Staf Adm Oprasi

7	Jekki Hendrik	Staf Adm Oprasi
8	Badarudin	Keamanan Gudang
9	Rezki Ardiansyah, S.Kom	Staf Adm Oprasi
10	Dendi Pratama, S.E	Staf Adm Oprasi
11	Devi Cherryanti, S.E., M.M	Staf Keu/Pembukuan
12	Falntina Lara Ayu, Amd	Staf Keu/Tagihan
13	Rudvansyah SAputra	Staf Oprasional (Peb. di Bea Cukai)
14	Lusi Andri ani	Staf Adm Keu/Pajak
15	M. Nasir Ali	Office Boy

Sumber : PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan operasi perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Untuk mengukur kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang baik diperlukan sebagai instrumen dalam mengukur kinerja yang handal dan berkualitas. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Konsep *balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* yang berorientasi pada perbandingan indikator yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerjanya dibandingkan dengan kinerja para kompetitornya. Konseptual *balanced scorecard* tidak hanya mencakup indikator kinerja perusahaan tetapi juga untuk membantu dalam membandingkan kinerja perusahaan. Sehingga metode *balanced scorecard* dapat bermanfaat untuk mengidentifikasi kesempatan dalam peningkatan kinerja akibat dari adanya hasil pengukuran kinerja yang nilainya masih rendah.

Berdasarkan analisis tentang pentingnya peran metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi, maka peneliti menggunakan metode tersebut untuk menilai kinerja PT. Varuna Trta Prakasya (Persero) cabang Palembang. *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, maka dari itu penulisan akan menguraikannya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan variabel *Gross Profit Margin*. Penjelasan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut ini:

a. *Gross Profit Margin*

Gross profit margin merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP) dengan tingkat penjualan. Rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Rumus mengukur *Gross Profit Margin* yaitu :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel IV.4
Pendapatan dan Laba Kotor
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
(Satuan Rupiah)

Tahun	2011	2012	2013	2014
Laba kotor	2, 856,390,667.31	2,759,220,012.16	3,792,749,073.58	5,663,606,505.44
Pendapatan	16,216,822,424.84	20,025,207,488.53	18,857,872,016.00	19,069,012,936.12
GPM	17.61 %	13.78 %	20.11 %	29.70 %

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Dari tabel IV.4 dapat disimpulkan bahwa *gross profit margin* PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang mengalami peningkatan, artinya adalah bahwa setiap Rp.1,- (satu rupiah) pendapatan mampu menghasilkan laba kotor sebesar Rp.0,1761 s/d Rp.0,2970. Semakin tinggi profitabilitas suatu perusahaan maka akan semakin baik. Pada tahun 2011 GPM 17.61%, tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 13.78%, tahun 2013 mengalami kenaikan menjadi 20.11%, dan yang terakhir pada tahun 2014 menjadi

29.70%. Meningkatnya GPM selama 4 tahun terakhir membuktikan bahwa perusahaan mempunyai daya saing yang cukup baik.

b. *Operating Ratio*

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase. Biaya operasi sendiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Rumus mengukur *operating ratio* yaitu:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Beban langsung} + \text{beban tidak langsung}}{\text{pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel IV.5
Operating Ratio
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
(Satuan Rupiah)

Tahun	2011	2012	2013	2014
Beban	15,635,712,658.42	19,926,785,440.82	18,041,450,222.88	16,343,143,767.99
Pendapatan	16,216,822,424.84	20,025,207,488.53	18,857,872,016.00	19,069,012,936.12
Operating ratio	96.42%	99.51%	95.67 %	85.71%

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Dari tabel IV.5 dapat dilihat bahwa biaya operasi pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang mengalami penurunan. Semakin kecil angka rasio menunjukkan kinerja yang semakin baik, meskipun biaya operasi PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang persentasinya masih tinggi tetapi mengalami penurunan menuju arah yang cukup baik. *Operating ratio* pada tahun 2011 adalah 96.42%, tahun 2012 adanya peningkatan

menjadi 99.51%, tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 95.67 %, dan tahun 2014 adalah 85.71%.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan variabel pangsa pasar. Pangsa pasar adalah proses mengukur seberapa besar proporsi penjualan pada segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran variabel pangsa pasar tersebut menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Penguasaan Pangsa Pasar} = \frac{\text{Pendapatan Tahun Ini}}{\text{total Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel IV.6
Pendapatan
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
(Satuan Rupiah)

Tahun	2011	2012	2013	2014
Laba (Rugi) Perusahaan	440.715,288.86	2.245,154.07	727.915,960.78	2.749,780,004.32
Total Pendapatan	16,216,822,424.84	20,025,207,488.53	18,857,872,016.00	19,069,012,936.12
Penguasaan Pangsa Pasar	2.72 %	0.01 %	3.86 %	14.42 %

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Dari tabel IV.6 menunjukkan bahwa pendapatan pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang mengalami peningkatan. Perusahaan memiliki target agar pendapatan per tahun dapat selalu meningkat, meskipun pendapatan belum mencapai target, kinerja

perusahaan dalam memasarkan jasanya telah mengalami kemajuan kearah cukup baik.

3. Perspektif Bisnis Internal

a. Proses inovasi produk

Dalam peroses inovasi produk perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi produk pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) yaitu menambah armada angkutan yang selama ini banyak pengirman yang tidak terlayani akibat pengiriman yang terbatas, dengan ditambahkan armada angkutan dapat melayani pengiriman dengan kouta yang cukup banyak sehingga pelanggan yang menggunakan jasa pengiriman di PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) tidak lagi menunggu dengan waktu yang lama karena armada angkutan yang kurang. Dan dengan jaminan keselamatan dan keutuhan barang yang dikirim, jika terdapat keursakan dan kehilangan barang yang dikirim maka PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) akan bertanggung jawab dan mengganti barang tersebut.

b. *services error rate*

Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan dalam perusahaan perspektif ini untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka

sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Indikator yang digunakan pada perspektif proses internal bisnis adalah *services error rate*.

Tabel IV.7
Jumlah Pelayanan Kesalahan dan Jumlah Kesalahan yang Terjadi dalam Pengiriman

Tahun	Jumlah pelayanan kesalahan	Jumlah kesalahan yang terjadi
2011	2	2
2012	4	4
2013	1	1
2014	2	2

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

1) Pada Tahun 2011

$$\begin{aligned}
 \text{Serviceserrorrate} &= \frac{\text{Service eror}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}} \times 100\% \\
 &= \frac{2}{2} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

2) Pada Tahun 2012

$$\begin{aligned}
 \text{Serviceserrorrate} &= \frac{\text{Service eror}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}} \times 100\% \\
 &= \frac{4}{4} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

3) Pada Tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Serviceserrorrate} &= \frac{\text{Service eror}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}} \times 100\% \\ &= \frac{1}{1} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

4) Pada Tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{Serviceserrorrate} &= \frac{\text{Service eror}}{\text{Jumlah kesalahan yang terjadi}} \times 100\% \\ &= \frac{2}{2} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Service error rate dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pelayanan kesalahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan, *service error rate* diukur dengan cara membandingkan jumlah pelayanan kesalahan (*service error*) dengan jumlah kesalahan yang terjadi selama empat tahun terakhir. Kesalahan yang terjadi antara lain seperti *software* yang sering *shutdown* saat transaksi online dan *Info Technical Analysis* kurang *update*.

Service error rate pada PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang pada tahun 2014 menunjukkan hasil 100% termasuk kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang berusaha merespon dan memperbaiki setiap kesalahan yang ada. Pelayanan yang baik harus dipertahankan untuk menjaga nama baik citra perusahaan.

Analisis hasil penelitian berdasarkan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal memberikan hasil yang baik untuk *service error rate* dimana perusahaan telah menerapkan dengan baik dan selalu berusaha memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi.

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang harus tetap mempertahankan perentase *service error rate* yang tinggi/baik, karena hal tersebut akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup lima prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas kerja

Kapabilitas kerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan.

b. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, serta dukungan dari atasan.

c. retensi pekerja

retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.

d. produktivitas pekerja

produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

e. kapabilitas sistem informasi

adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan variabel tingkat perputaran karyawan dan tingkat produktivitas karyawan. Penjelasan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1) Tingkat Perputaran Karyawan

Tingkat perputaran karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.

Tabel IV.8
Perputaran Karyawan
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang

Tahun	2011	2012	2013	2014
Jumlah Karyawan yang keluar	0	0	1	0
Total Karyawan	16	16	15	15
Perputaran Karyawan	0	0	6.6%	0

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Pada tabel IV.8 total karyawan menunjukkan ada satu karyawan yang keluar dari perusahaan yang disebabkan oleh kurang disiplinnya karyawan tersebut sehingga membuat manajer mengambil keputusan untuk memberhentikan karyawan tersebut. Pada tabel tersebut juga dapat dilihat pada tahun 2011 dan 2012 perputaran karyawan masih stabil, tetapi pada tahun 2013 menunjukkan adanya perputaran karyawan menjadi 6.6%.

2) Tingkat Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel IV.9
Produktivitas Karyawan
PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang
(Satuan Rupiah)

Tahun	2011	2012	2013	2014
Laba Operasi	581,109,766.42	98,422,047.71	816,421,796.12	2,725,869,168.13
Jumlah Karyawan	16	16	15	15
Produktivitas Karyawan	36,319,360.4	6,151,377.982	54,428,119.74	181,724,611.2

Sumber: PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang, 2015

Pada tabel IV.9 dapat dilihat laba operasi mengalami kenaikan dengan jumlah produktivitas karyawan yang diukur dengan rupiah pada tahun 2011 adalah Rp. 36,319,360.4, tahun 2012 adalah Rp. 6,151,377.982, tahun 2013 adalah Rp. 54,428,119.74, dan pada tahun 2014 adalah Rp. 181,724,611.2. Jumlah karyawan dapat menentukan pendapatan perusahaan, seiring dengan produktivitas karyawan yang meningkat. Peningkatan produktivitas akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Soraya Hanuma (2012), yang menyatakan bahwa kinerja PT. Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* masing-masing perspektif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Yessy (2013) yang menyatakan bahwa kontribusi dengan pendekatan *blanced scorecard* sangat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari (2010), yang menyatakan bahwa kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuidasi dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha masih rendah bahkan cenderung menurun disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu dievaluasi faktor penyebabnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini, maka penulis menyimpulkan pengukuran kinerja PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang dengan pendekatan *balance scorecard* dapat disimpulkan hasil dari pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang sudah baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Saran

Sebaiknya PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang mengukur kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, agar keberhasilan operasi perusahaan dapat terukur secara cermat. Selain itu diharapkan agar pihak PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang dapat meningkatkan penjualan jasa pengiriman melalui promosi pemasaran agar pendapatan perusahaan juga meningkat dan PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero) cabang Palembang masih memerlukan beberapa perbaikan di berbagai bidang, dimulai dari perspektif pelanggan.

pespektif internal bisnis, dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dimana pada pespektif pertumbuhan dan pembelajaran masih ada beberapa karyawan yang kurang mendapatkan pelatihan yang baik dalam bekerja, yang menyebabkan kurang baiknya proses bekerja pada karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jogjakarta: UPP STIM YKPN
- Fatmasari Sukesti. 2010. *Analisis penggunaan balanced scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang*. ISBN: (jurnal.unimus.ac.id > ... > Vol 3, No 1 2010).
- Freddy Rangkuti. 2011. *Riset pemasaran*. Cetakan ke 10. Jakarta : percetakan PT. Gramedia
- Iqbal Hasan. 2009. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mudrajad Kuncoro. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta
- Ni Putu Yessy Christina. 2013. Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3(2013):516529. (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=131455&val=986>) diakses 13 maret 2015.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Soraya Hanuma. 2013. Analisis Balance scorecard Sebagai alat Pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Akuntansi*, (online), vol.2. No.1 (<http://ejournal.undiksha.ac.id/index.pdf>, diakses 20 Mei 2015).
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.

**P.T. (PERSERO) VARUNA TIRTA PRAKASYA
CABANG PALEMBANG DAN PERWAKILAN
PERHITUNGAN RUGI/LABA TAHUN 2011**

NO.	URAIAN	JUMLAH
8.	<u>PENGHASILAN</u>	
80 0	Hasil Penyewaan Gudang	Rp. 380,849,462.34
81 0	Hasil Pergudangan	Rp. 1,401,493,422.00
82 0	Hasil Impor/Inklaring	Rp. 8,127,398.00
82 1	Hasil Ekspor/Uitklaring	Rp. 113,806,917.00
82 2	Hasil Antar Pulau	Rp. 953,024,205.50
83 0	Hasil Angkutan	Rp. 9,266,809,805.00
84	Hasil Bongkar Muat	Rp. 2,436,538,961.00
85	Hasil Usaha Lain-lain	Rp. 1,571,176,778.00
86	Hasil Consolidasi & Jasa Transportasi	Rp. 84,995,476.00
	Jumlah Penghasilan	Rp. 16,216,822,424.84
5.	<u>BIAYA LANGSUNG</u>	
58	Biaya Penyewaan Gudang	Rp. 217,375,212.98
50 0	Biaya Pergudangan	Rp. 1,062,552,132.00
51 0	Biaya Impor/Inklaring	Rp. 6,202,154.00
52 0	Biaya Ekspor/Uitklaring	Rp. 95,487,954.50
53 0	Biaya Antar Pulau	Rp. 793,487,152.39
54	Biaya Angkutan	Rp. 7,633,535,516.10
55	Biaya Langsung Umum	Rp. 101,381,634.70
59	Biaya Bongkar Muat	Rp. 2,121,894,279.86
57	Biaya Usaha Lain-lain	Rp. 1,328,515,711.00
	Jumlah Biaya Langsung	Rp. 13,360,431,747.53
	LABA KOTOR	Rp. 2,856,390,677.31
	<u>BIAYA TIDAK LANGSUNG</u>	
40	Biaya Pegawai	Rp. 698,408,089.01
41	Biaya Kantor	Rp. 310,187,031.10
42	Biaya Bangunan	Rp. 187,307,903.66
43	Biaya Kendaraan	Rp. 73,778,089.00
44	Biaya Lain-lain	Rp. 274,249,423.95
45	Biaya Penyusutan	Rp. 731,350,374.17
	Jumlah Biaya Tidak Langsung	Rp. 2,275,280,910.89
	JUMLAH BIAYA USAHA	Rp. 15,635,712,658.42
	LABA (RUGI) USAHA	Rp. 581,109,766.42
92	PENDAPATAN DILUAR USAHA	Rp. 18,387,374.73
91	BIAYA LUAR USAHA	Rp. 158,781,852.29
	LABA (RUGI) LUAR USAHA	Rp. (140,394,477.56)
	LABA (RUGI) PERUSAHAAN	Rp. 440,715,288.86
	OPERATING RATIO	96.42%

NO.	PERKIRAAN	JUMLAH	PERKIRAAN	JUMLAH
-----	-----------	--------	-----------	--------

AKTIVA

I. AKTIVA LANCAR

KAS	Rp. 884,700.00
BANK	Rp. 657,764,159.85
GARANSI BANK	Rp. 60,000,000.00
PIUTANG NIAGA	Rp. 3,102,882,912.55
PENYISIHAN PENGHAPUSAN PIUTANG NIAGA	Rp. (200,000,000.00)
UANG MUKA DIBAYARKAN	Rp. 153,310,270.00
BLAYA DIBAYAR DIMUKA	Rp. 378,244,244.66
PIUTANG PEGAWAI	Rp. 35,015,000.00
PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. 71,283,000.00
PENYISIHAN PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. (71,283,000.00)
	Rp. 4,188,101,287.06

II.

AKTIVA TETAP

TANAH	Rp. 45,536,610.00
BANGUNAN	Rp. 512,130,581.00
PENYUSUTAN BANGUNAN	Rp. (292,844,480.84)
KENDARAAN	Rp. 4,879,573,070.00
PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp. (2,413,564,428.66)
INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. 185,033,000.00
PENYUSUTAN INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. (133,647,718.02)
	Rp. 2,782,216,633.48
	Rp. 6,970,317,920.54

JUMLAH AKTIVA

PASIVA

III. PASIVA LANCAR

UANG MUKA DITERIMA	Rp. 390,666,666.66
BLAYA BELUM DIBAYAR	Rp. 605,788,263.50
UTANG PAJAK	Rp. 2,318,838,880.22
UTANG RUPA-RUPA	Rp. 1,353,190,804.00
POS-POS PERALIHAN	Rp. 479,217,503.00
	Rp. 5,147,702,117.38

IV. PASIVA LAIN-LAIN

HUBUNGAN R/K CABANG DGN PUSAT	Rp. (3,256,177,311.88)
-------------------------------	------------------------

V. EKUITAS

MODAL SAHAM DISETOR	Rp. 3,731,986,283.98
CADANGAN UMUM	Rp. (2,593,289,883.38)
POS PENUTUP	Rp. 14,915,495.34
	Rp. 1,153,611,895.94

LABA DITAHAN

RUGI/LABA TAHUN LALU	Rp. 3,484,465,930.24
RUGI/LABA TAHUN BERJALAN	Rp. 440,715,288.86
	Rp. 5,078,793,115.04
	Rp. 6,970,317,920.54

JUMLAH PASIVA

JAKARTA, 24 JANUARI 2012
 PT (PERSERO) ARUNA TIRPA PRAKASYA
 CABANG PALEMBANG

MAHĀR PRAKOKO, SE, MM.
 Kepala Cabang

**P.T. (PERSERO) VARUNA TIRTA PRAKASYA
CABANG PALEMBANG DAN PERWAKILAN
PERHITUNGAN RUGI/LABA TAHUN 2012**

NO.	URAIAN	JUMLAH
8.	<u>PENGHASILAN</u>	
80 0	Hasil Penyewaan Gudang	Rp. 497,545,454.04
81 0	Hasil Pergudangan	Rp. 1,629,679,019.64
82 0	Hasil Impor/Inklaring	Rp. 13,004,447.00
82 1	Hasil Ekspor/Uitklaring	Rp. 102,821,414.00
82 2	Hasil Antar Pulau	Rp. 2,154,301,090.00
83 0	Hasil Angkutan	Rp. 11,125,812,206.85
84	Hasil Bongkar Muat	Rp. 2,769,511,373.00
85	Hasil Usaha Lain-lain	Rp. 1,708,361,214.00
86	Hasil Consolidasi & Jasa Transportasi	Rp. 24,171,270.00
	Jumlah Penghasilan	Rp. 20,025,207,488.53
5.	<u>BIAYA LANGSUNG</u>	
58	Biaya Penyewaan Gudang	Rp. 305,457,931.88
50 0	Biaya Pergudangan	Rp. 1,164,147,970.00
51 0	Biaya Impor/Inklaring	Rp. 7,000,000.00
52 0	Biaya Ekspor/Uitklaring	Rp. 83,133,282.00
53 0	Biaya Antar Pulau	Rp. 1,778,017,246.00
54	Biaya Angkutan	Rp. 9,437,785,258.29
55	Biaya Langsung Umum	Rp. 768,246,511.30
59	Biaya Bongkar Muat	Rp. 2,351,591,861.90
57	Biaya Usaha Lain-lain	Rp. 1,370,607,415.00
	Jumlah Biaya Langsung	Rp. 17,265,987,476.37
	LABA KOTOR	Rp. 2,759,220,012.16
	<u>BIAYA TIDAK LANGSUNG</u>	
40	Biaya Pegawai	Rp. 762,539,600.07
41	Biaya Kantor	Rp. 370,934,816.91
42	Biaya Bangunan	Rp. 236,301,209.94
43	Biaya Kendaraan	Rp. 66,351,507.00
44	Biaya Lain-lain	Rp. 357,540,747.00
45	Biaya Penyusutan	Rp. 867,130,083.53
	Jumlah Biaya Tidak Langsung	Rp. 2,660,797,964.45
	JUMLAH BIAYA USAHA	Rp. 19,926,785,440.82
	LABA (RUGI) USAHA	Rp. 98,422,047.71
92	PENDAPATAN DILUAR USAHA	Rp. 118,942,099.89
91	BIAYA LUAR USAHA	Rp. 215,118,993.53
	LABA (RUGI) LUAR USAHA	Rp. (96,176,893.64)
	LABA (RUGI) PERUSAHAAN	Rp. 2,245,154.07
	OPERATING RATIO	99.51%

NO.	PERKIRAAN	JUMLAH	NO.	PERKIRAAN	JUMLAH
-----	-----------	--------	-----	-----------	--------

AKTIVA

I. AKTIVA LANCAR

K A S	Rp. 1,137,100.00
B A N K	Rp. 129,364,149.29
GARANSI BANK	-
PIUTANG NIAGA	Rp. 3,686,699,295.36
PENYISIHAN PENGHAPUSAN PIUTANG NIAGA	-
UANG MUKA DIBAYARKAN	Rp. 493,125,195.04
BIAYA DIBAYAR DIMUKA	Rp. 276,801,276.54
PIUTANG PEGAWAI	Rp. 19,815,000.00
PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. 71,283,000.00
PENYISIHAN PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. (71,283,000.00)
	Rp. 4,606,942,016.23

II. AKTIVA TETAP

TANAH	Rp. 45,536,610.00
BANGUNAN	Rp. 512,130,581.00
PENYUSUTAN BANGUNAN	Rp. (307,241,263.34)
KENDARAAN	Rp. 4,878,373,070.00
PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp. (3,240,181,126.66)
INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. 201,299,606.00
PENYUSUTAN INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. (159,764,321.05)
	Rp. 1,930,153,155.95
	Rp. 6,537,095,172.18

JUMLAH AKTIVA

PASIVA

III. PASIVA LANCAR

UANG MUKA DITERIMA	Rp. 561,303,030.62
BIAYA BELUM DIBAYAR	Rp. 1,196,630,171.11
UTANG PAJAK	Rp. 2,939,825,073.97
UTANG RUPA-RUPA	Rp. 511,648,251.00
POS-POS PERALIHAN	Rp. 56,389,411.25
	Rp. 5,265,795,937.95

IV. PASIVA LAIN-LAIN

HUBUNGAN R/K CABANG DGN PUSAT	Rp. (3,809,739,034.88)
-------------------------------	------------------------

V. EKUITAS

MODAL SAHAM DISETOR	Rp. 3,731,986,283.98
CADANGAN UMUM	Rp. (2,593,289,883.38)
POS PENUTUP	Rp. 14,915,495.34
	Rp. 1,153,611,895.94

LABA DITAHAN

RUGI/LABA TAHUN LALU	Rp. 3,925,181,219.10
RUGI/LABA TAHUN BERJALAN	Rp. 2,245,154.07
	Rp. 5,081,038,269.11
	Rp. 6,537,095,172.18

JUMLAH PASIVA



JAKARTA, 16 JANUARI 2013

PT. (Persero) VARUNA TIRTA CIBINANG PALEMBANG

KANTOR CABANG MAHER PRAJOKO, SE.MM.

Kepala Cabang

P.T. (PERSERO) VARUNA TIRTA PRAKASYA
CABANG PALEMBANG
PERHITUNGAN RUGI/LABA TAHUN 2013

NO.	URAIAN	JUMLAH
8.	<u>PENGHASILAN</u>	
80 0	Hasil Penyewaan Gudang	Rp. 779,729,254.00
81 0	Hasil Pergudangan	Rp. 1,439,495,279.00
82 1	Hasil Ekspor/Uitklaring	Rp. 76,983,626.00
82 2	Hasil Antar Pulau	Rp. 1,238,984,000.00
83 0	Hasil Angkutan	Rp. 11,741,375,504.00
84	Hasil Bongkar Muat	Rp. 1,192,515,561.00
85	Hasil Usaha Lain-lain	Rp. 2,388,788,792.00
	Jumlah Penghasilan	Rp. 18,857,872,016.00
5.	<u>BIAYA LANGSUNG</u>	
58	Biaya Penyewaan Gudang	Rp. 679,192,487.67
50 0	Biaya Pergudangan	Rp. 960,084,636.50
52 0	Biaya Ekspor/Uitklaring	Rp. 55,020,033.00
53 0	Biaya Antar Pulau	Rp. 1,014,073,470.00
54	Biaya Angkutan	Rp. 9,951,666,513.25
55	Biaya Langsung Umum	Rp. 24,335,537.00
59	Biaya Bongkar Muat	Rp. 873,858,595.00
57	Biaya Usaha Lain-lain	Rp. 1,506,891,670.00
	Jumlah Biaya Langsung	Rp. 15,065,122,942.42
	LABA KOTOR	Rp. 3,792,749,073.58
	<u>BIAYA TIDAK LANGSUNG</u>	
40	Biaya Pegawai	Rp. 828,188,796.00
41	Biaya Kantor	Rp. 408,958,061.36
42	Biaya Bangunan	Rp. 230,187,854.27
43	Biaya Kendaraan	Rp. 90,815,323.00
44	Biaya Lain-lain	Rp. 322,234,800.00
45	Biaya Penyusutan	Rp. 1,095,942,442.83
	Jumlah Biaya Tidak Langsung	Rp. 2,976,327,277.46
	JUMLAH BIAYA USAHA	Rp. 18,041,450,219.88
	LABA (RUGI) USAHA	Rp. 816,421,796.12
92	PENDAPATAN DILUAR USAHA	Rp. 4,130,989.74
91	BIAYA LUAR USAHA	Rp. 92,636,825.08
	LABA (RUGI) LUAR USAHA	Rp. (88,505,835.34)
	LABA (RUGI) PERUSAHAAN	Rp. 727,915,960.78
	OPERATING RATIO	95.67%

PASIVA

PASIVA LANCAR	
UANG MUKA DITERIMA	Rp. 116,000,000.00
BIAYA BELUM DIBAYAR	Rp. 3,232,848,111.00
UTANG PAJAK	Rp. 2,431,863,305.97
UTANG RUPA-RUPA	Rp. 1,627,939,008.00
POS-POS PERALIHAN	Rp. 21,897,243.30
	Rp. 7,348,577,976.27
PASIVA LAIN-LAIN	
HUBUNGAN R/K CABANG DGN PUSAT	Rp. (4,727,454,740.79)
EKUITAS	
MODAL SAHAM DISETOR	Rp. 3,731,986,283.98
CADANGAN UMUM	Rp. (2,593,289,883.38)
POS PENUTUP	Rp. 14,915,495.34
	Rp. 1,153,611,895.94
LABA DITAHAN	
RUGI/LABA TAHUN LALU	Rp. 5,693,058,793.81
RUGI/LABA TAHUN BERJALAN	Rp. 727,915,960.78
	Rp. 7,574,586,650.53
	Rp. 10,061,670,511.35

III.	
30,630,800.00	
107,883,795.59	
6,818,717,235.00	
(110,978,750.00)	
612,606,181.00	
352,333,341.35	
1,500,000.00	
126,283,000.00	
(71,283,000.00)	
Rp. 7,652,683,536.28	
IV.	
PASIVA LAIN-LAIN	
HUBUNGAN R/K CABANG DGN PUSAT	Rp. (4,727,454,740.79)
V.	
EKUITAS	
MODAL SAHAM DISETOR	Rp. 3,731,986,283.98
CADANGAN UMUM	Rp. (2,593,289,883.38)
POS PENUTUP	Rp. 14,915,495.34
	Rp. 1,153,611,895.94
LABA DITAHAN	
RUGI/LABA TAHUN LALU	Rp. 5,693,058,793.81
RUGI/LABA TAHUN BERJALAN	Rp. 727,915,960.78
	Rp. 7,574,586,650.53
	Rp. 10,061,670,511.35

AKTIVA

I.	
AKTIVA LANCAR	
K A S	Rp. 30,630,800.00
B A N K	Rp. 107,883,795.59
PIUTANG NIAGA	Rp. 6,818,717,235.00
PENYISIHAN PENGHAPUSAN PIUTANG NIAGA	Rp. (110,978,750.00)
UANG MUKA DIBAYARKAN	Rp. 612,606,181.00
BIAYA DIBAYAR DIMUKA	Rp. 352,333,341.35
PIUTANG PEGAWAI	Rp. 1,500,000.00
PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. 126,283,000.00
PENYISIHAN PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. (71,283,000.00)
	Rp. 7,652,683,536.28
II.	
AKTIVA TETAP	
TANAH	Rp. 42,532,960.00
BANGUNAN	Rp. 512,130,581.00
PENYUSUTAN BANGUNAN	Rp. (335,881,285.67)
KENDARAAN	Rp. 7,277,783,994.00
PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp. (5,127,485,980.47)
INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. 218,320,606.00
PENYUSUTAN INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. (177,413,899.79)
	Rp. 2,409,986,975.07
	Rp. 10,061,670,511.35
JUMLAH AKTIVA	

JAKARTA, 15 JANUARI 2014
 KEPALA CABANG
 H. SUKIMIN, S.Sos



P.T. (PEKERJA) VARUNA TIKA PRAKASYA
CABANG PALEMBANG
PERHITUNGAN RUGI/LABA TAHUN 2014

NO.	URAIAN	JUMLAH
8.	<u>PENGHASILAN</u>	
80 0	Hasil Penyewaan Gudang	Rp. 740,257,576.62
81 0	Hasil Pergudangan	Rp. 1,473,706,066.00
82 0	Hasil Impor/Inklaring	Rp. 21,254,624.00
82 1	Hasil Ekspor/Uitklaring	Rp. 105,289,668.00
82 2	Hasil Antar Pulau	Rp. 1,141,801,500.00
83 0	Hasil Angkutan	Rp. 11,706,289,122.50
84	Hasil Bongkar Muat	Rp. 1,709,676,361.00
85	Hasil Usaha Lain-lain	Rp. 2,159,312,768.00
86	Hasil Consolidasi & Jasa Transportasi	Rp. 11,425,250.00
	Jumlah Penghasilan	Rp. 19,069,012,936.12
5.	<u>BIAYA LANGSUNG</u>	
58	Biaya Penyewaan Gudang	Rp. 512,888,209.12
50 0	Biaya Pergudangan	Rp. 1,034,792,565.44
51 0	Biaya Impor/Inklaring	Rp. 20,132,282.00
52 0	Biaya Ekspor/Uitklaring	Rp. 86,873,876.00
53 0	Biaya Antar Pulau	Rp. 939,929,392.00
54	Biaya Angkutan	Rp. 7,991,270,389.12
55	Biaya Langsung Umum	Rp. 24,060,926.00
59	Biaya Bongkar Muat	Rp. 1,271,613,224.00
57	Biaya Usaha Lain-lain	Rp. 1,523,845,567.00
	Jumlah Biaya Langsung	Rp. 13,405,406,430.68
	LABA KOTOR	Rp. 5,663,606,505.44
	<u>BIAYA TIDAK LANGSUNG</u>	
40	Biaya Pegawai	Rp. 730,310,484.79
41	Biaya Kantor	Rp. 417,850,962.03
42	Biaya Bangunan	Rp. 121,199,642.13
43	Biaya Kendaraan	Rp. 78,142,637.00
44	Biaya Lain-lain	Rp. 394,196,568.00
45	Biaya Penyusutan	Rp. 1,196,037,043.36
	Jumlah Biaya Tidak Langsung	Rp. 2,937,737,337.31
	JUMLAH BIAYA USAHA	Rp. 16,343,143,767.99
	LABA (RUGI) USAHA	Rp. 2,725,869,168.13
92	PENDAPATAN DILUAR USAHA	Rp. 122,940,460.19
91	BIAYA LUAR USAHA	Rp. 99,029,584.00
	LABA (RUGI) LUAR USAHA	Rp. 23,910,876.19
	LABA (RUGI) PERUSAHAAN	Rp. 2,749,780,044.32
	OPERATING RATIO	85.71%

P.T. (PERSERO) YAKUNA IIRIA PRAKASYA
 CABANG PALEMBANG
 NERACA PER 31 DESEMBER 2014

NO.	PERKIRAAN	JUMLAH	NO.	PERKIRAAN	JUMLAH
	AKTIVA			PASIVA	
I.	AKTIVA LANCAR		III.	PASIVA LANCAR	
	K A S	Rp. 1,184,800.00		UANG MUKA DITERIMA	Rp. 273,045,454.00
	B A N K	Rp. 25,026,032.03		BIAYA BELUM DIBAYAR	Rp. 1,226,238,208.00
	PIUTANG NIAGA	Rp. 4,790,755,157.00		UTANG PAJAK	Rp. 3,102,709,260.27
	PENYISIHAN PENGHAPUSAN PIUTANG NIAGA	Rp. (110,655,000.00)		UTANG RUPA-RUPA	Rp. 7,760,198,689.00
	UANG MUKA DIBAYARKAN	Rp. 218,612,787.00			Rp. 12,362,191,611.27
	BIAYA DIBAYAR DIMUKA	Rp. 317,734,667.29			
	PIUTANG PEGAWAI	Rp. 13,545,000.00	IV.	PASIVA LAIN-LAIN	
	PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. 131,283,000.00		HUBUNGAN R/K CABANG DGN PUSAT	Rp. (4,532,923,236.79)
	PENYISIHAN PIUTANG RUPA-RUPA	Rp. (71,283,000.00)			
		Rp. 5,316,203,443.32			
II.	AKTIVA TETAP		V.	EKUITAS	
	TANAH	Rp. 42,532,960.00		MODAL SAHAM DISETOR	Rp. 3,731,986,283.98
	SANGUNAN	Rp. 512,130,581.00		CADANGAN UMUM	Rp. (2,593,289,883.38)
	PENYUSUTAN BANGUNAN	Rp. (321,638,045.84)		POS PENUTUP	Rp. 15,915,495.34
	KENDARAAN	Rp. 14,239,094,209.00			Rp. 1,153,611,895.94
	PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp. (4,174,779,778.31)		LABA DITAHAN	
	INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. 217,568,606.00		RUGI/LABA TAHUN LALU	Rp. 3,914,412,723.17
	PENYUSUTAN INVENTARIS LAIN-LAIN	Rp. (184,038,937.26)		RUGI/LABA TAHUN BERJALAN	Rp. 2,749,780,044.32
		Rp. 10,330,869,594.59			Rp. 7,817,804,663.43
	JUMLAH AKTIVA	Rp. 15,647,073,037.91		JUMLAH PASIVA	Rp. 15,647,073,037.91

JAKARTA, 12 FEBRUARI 2015
 P.T. YAKUNA IIRIA PRAKASYA (PERSERO)
 CABANG PALEMBANG

 MANUOF CALEANG
 MANUOF PRAKOKO, SE
 Kepala Cabang



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : **Ahmad Repaldi** PEMBIMBING

NIM : **22 2011 085** KETUA **Drs. Sunardi, S.E, M.Si**

PROGRAM STUDI : **Akuntansi** ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI : **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. VARUNA TIRTA PRAKASYA (PERSERO) CABANG PALEMBANG**

O.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	20-6-2015	Bab I. D. III	<i>ah</i>		<i>Peber</i>
2	27-6-2015	Bab I. D. III	<i>ah</i>		<i>Ace</i>
3	03-7-2015	Bab IV.	<i>ah</i>		<i>Peber</i>
4	15-7-2015	Bab IV	<i>ah</i>		<i>Peber</i>
5	20-7-2015	Bab IV.	<i>ah</i>		<i>Ace</i>
6	24-7-2015	Bab V.	<i>ah</i>		<i>Peber</i>
7	27-7-2015	Bab V. all	<i>ah</i>		<i>Ace</i>
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN :
Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

umpalembang.net/feump

Email : feumplg@gmail.com

alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

/ Tanggal : Senin, 10 Agustus 2015
:tu : 08.00 s/d 12.00 WIB
ia : Ahmad Repaldi
l : 22 2011 085
gram Studi : Akuntansi
a Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
il Skripsi : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. VARUNA TIRTA PRAKASYA
(PERSERO) CABANG PALEMBANG

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN
PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Drs. Sunardi, S.E., M.Si	Pembimbing	24-8-2015	
2	Drs. Sunardi, S.E., M.Si	Ketua Penguji	24-8-2015	
3	Aprianto, S.E., M.Si	Penguji I	21/8/2015	
4	Hj. Ida Zuraidah, S.E., A.k., M.Si	Penguji II	21-8-2015	

Palembang, Agustus 2015

Dekan

u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghozali, SE, Ak, M.Si

NIDN/NBM : 0228115802/1021960

PT. Varuna Tirta Prakasya (Persero)

Logistics

Cabang Palembang :

Jalan R.E. Martadinata No. 639 (Lemabang)

Palembang - 30116

Phone : (0711) 711247 - 713239

Fax. : (0711) 712820

Email : vtp_plg@yahoo.com

vtp.plg@gmail.com

SURAT SELESAI PENELITIAN

No: A.074/KU.301/VII/2015

Palembang, 27 Juli 2015

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Dosen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Palembang

Di Tempat

Perihal : Selesai Riset

Denga Hormat,

Kami memberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Ahmad Repaldi
NIM : 22 2011 085
Program Studi : Akuntansi
Asal : Universitas Muhammadiyah Palembang

Telah menyelesaikan riset yang dilakukan di PT. Varuna Tirta Prakasya cabang Palembang.

Demikianlah surat keterangan ini Kami buat agar dapat dipergunakan dengan semestinya. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, Kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

PT. Varuna Tirta Prakasya Cabang Palembang



Devi Cherryanti, SE., MM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



Unggul dan Islami

Setifikat

340/J-10/FEB-JUMP/SHAVIII/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : AHMAD REPALDI
NIM : 222011085
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (22) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang



Palembang, 11 Juli 2015
an. Dekan

Wakil Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

LEMBAGA BAHASA

Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

telep. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637

email. lembagabahasaump@yahoo.co.id



TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Ahmad Repaldi
 Place/Date of Birth : Pagaralam, July 17th 1993
 Test Times Taken : +1
 Test Date : July 26th, 2015

	<i>Scaled Score</i>
Listening Comprehension	: 40
Structure Grammar	: 37
Reading Comprehension	: 45
OVERALL SCORE	: 406

Palembang, July 26th, 2015
 Head of Language Institute

Rini Susanti, S.Pd., M.A.

NBM/NIDN. 1164937/0210098402

No. 226/TEA FE/LEMB/UMP/II/2015

CERTIFICATE



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI



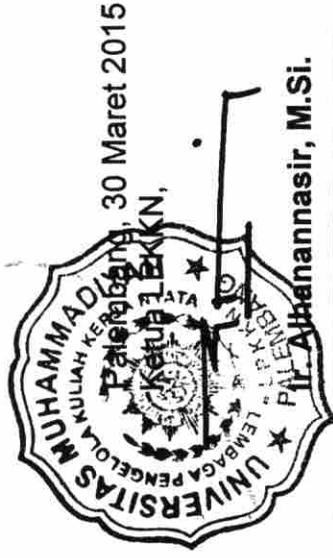
No.509/H-4/LPKKN/JUMP/III/2015

Lembaga Pengelola Kuliah Kerja Nyata (LPKKN) Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

Nama : Ahmad Repaldi
Nomor Pokok Mahasiswa : 222011085
Fakultas : Ekonomi
Tempat Tgl. Lahir : Pagaralam, 17-07-1993
Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-8 yang dilaksanakan dari tanggal 21 Januari sampai dengan 5 Maret 2015 bertempat di:
Kelurahan/Desa : Karang Agung
Kecamatan : Jejawi
Kota/Kabupaten : Ogan Komering Ilir
Dinyatakan : LULUS

Mengetahui

Rektor
Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



BIODATA PENULIS

Nama : Ahmad Repaldi
NIM : 22 2011 085
Tempat/Tanggal Lahir : Pagar Alam, 17 Juli 1993
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat : Jl. K.H. Balqi 1257, 14 Ulu Palembang
No. Handphone : 089688752219
Email : ahmad.repaldi170793@yahoo.com
Nama Orang Tua
 Bapak : Ahmad Lakoni
 Ibu : Masmunah
Pekerjaan Orang Tua
 Bapak : Wiraswasta
 Ibu : Ibu rumah tangga
Alamat Orang Tua : Jl. Ais Nasution No. 6 RT.3 RW.2 Kel. Alun Dua
Kec. Pagar Alam Utara, Kota Pagar Alam, Sumatera Selatan

Palembang, Juli 2015

Penulis,

(Ahmad Repaldi)