

PERHATIAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
No. 1398/per-ump/2011
24-11-2011

**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN
KINERJA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN KODJA
BAHARI (PERSERO) CABANG PALEMBANG**

SKRIPSI

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



OLEH:

NAMA : WULLAN VITALOKA

NIM : 222007043

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011**



**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN
KINERJA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN KODJA
BAHARI (PERSERO) CABANG PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : WULLAN VITALOKA

NIM :222007043

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : WULLAN VITALOKA

NIM : 222007043

Jurusan : AKUNTANSI

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri 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 apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, 18 - 10 - 2011

Penulis

METERAI
TEMPEL

PAJAK MENYANJUNG BANGSA
TGL 20

D7ED6AAF581411411

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

WULLAN VITALOKA

Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT.
DOK DAN PERKAPALAN KODJA BAHARI
(PERSERO) CABANG PALEMBANG.

Nama : WULLAN VITALOKA
Nim : 222007043
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan disyahkan
Pada tanggal 21/2011
10

Pembimbing

Pembimbing I

(M. Taufiq Syamsuddin, S.E. Ak. M.Si)

Pembimbing II

(Aprianto, S.E. M.Si)

Mengetahui

Dekan

u.b. ketua jurusan



(Drs. Sunardi, SE., M.Si)

Motto :

Kunci Segala Kesuksesan adalah Percaya pada
Diri Sendiri
Iman dan Taqwa kepada Allah SWT.

(Wullan Vitaloka)

Kupersembahkan kepada

- ❖ Ayah dan Ibuku
- ❖ Saudara-saudaraku
tersayang
- ❖ Pembimbing Skripsi
- ❖ Calon Pendampingku
kelak
- ❖ Sahabatku
Terkasih
- ❖ Almamater

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur kenadirat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang”.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku yaitu Guntur Prayudha dan Nelly Wati yang telah mendidik, membiayai, mendoakan, dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga mengampikan terima kasih kepada Bapak M. Taufiq Syamsuddin, S.E. Ak. M. Si dan Bapak Aprianto, S.E. M. Si., yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

1. Bapak H.M. Idris, S.E., M. Si Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, S.E. Ak. M. Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan / karyawan.

3. Bapak Drs. Sunardi, M.Si. dan Ibu welly ,S.E.,M.Si selaku ketua dan sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak M. Orba Kurniawan, S.E., S.H.,M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Pimpinan beserta staf dan karyawan / karyawan PT. Dok dari Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.
6. Arza yang sudah seperti orang tuaku menjaga dan merawatku selama ini.
7. Bapak sulaiman yang sudah membantu selama pengambilan data beserta keluarganya.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2007, khusus nya buat lena, hilma, eva, karlina dan novia semoga persahabatan kita tidak hanya sampai disini saja dan semoga kita semua bisa sukses dikemudian hari. Amin.
9. Buat wiwik, suci dan nely akhirnya aku bisa menyusul kalian juga
10. Seseorang yang selama ini memberikan semangat, dukungan serta masukan-masukan dan doa.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya. Amin

Palembang, 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	iii
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN DAFTAR ISI	vi
HALAMAN DAFTAR TABEL	ix
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	x
HALAMANDAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
A. Penelitian Sebelumnya	6
B. Landasan Teori	7
1. <i>Balanced Scorecard</i>	7
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	7
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	8
c. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	8
d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	10
e. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	12
f. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	13
g. Kriteria Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	19
h. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	20
i. Pemilihan perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
2. Penilaian Kinerja	23
a. Pengertian Penilaian Kinerja	23
b. Tujuan Penilaian Kinerja	24
c. Tujuan Penilaian kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> ..	24
d. Manfaat Penilaian Kinerja	26
e. Siklus Penilaian Kinerja	28
f. Perancangan Penilaian Kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	29

BAB III METODE PENELITIAN.....	33
a. Jenis Penelitian	33
b. Tempat Penelitian	34
c. Operasionalisasi Variabel	34
d. Data yang Diperlukan.....	34
e. Teknik Pengumpulan Data	35
f. Analisis Data dan Teknik Analisis	36
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 38
A. Hasil Penelitian	38
1. Gambaran Umum PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	38
2. Laporan Keuangan Perusahaan	57
3. Data Pelanggan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	59
4. Data Sumber Daya Manusia Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	60
5. Perkembangan Rasio pada Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	61
B. Pembahasan Hasil Penelitian	62
1. Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	62
a) Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi.....	62
b) Penentuan strategi dengan analisis SWOT.....	64
c) Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan	65
d) Tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i>	70
2. Penjabaran desain melalui empat aspek <i>balanced scorecard</i> merupakan sarana yang efektif untuk membangun pencapaian visi, misi dan objektif pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari(Persero) Cabang Palembang.....	72
a) Perspektif Keuangan.....	73
b) Perspektif Pelanggan.....	74
c) Perspektif Proses Bisnis Internal.....	76
d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	76
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	 79
A. Simpulan	79
B. Saran	80
 DAFTAR PUSTAKA	 81
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel	34
Tabel IV.1 Laporan Neraca PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	58
Tabel IV.2 Laporan Laba rugi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	59
Tabel IV.3 Data Pelanggan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	59
Tabel IV.4 Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	60
Tabel IV.5 Jumlah Karyawan Menurut Jabatan	60
Tabel IV.6 Perkembangan Rasio pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	61
Tabel IV.7 Analisis SWOT Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	67
Tabel IV.8 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	71



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang	45
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Keterangan Selesai riset

Lampiran 2: Sertifikat Toefl

Lampiran 3: Kartu Bimbingan

Lampiran 4: Sertifikat Mengaji

Lampiran 5: Biodata Penulis

ABSTRAK

Wullan Vitaloka / 222007043 / 2011 / Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang / Akuntansi.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana rancangan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang. Tujuannya untuk mengetahui rancangan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, atau menghubungkan dengan variabel lain. Data yang digunakan data primer, teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan khususnya dalam mengembangkan kredibilitas PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang di kota Palembang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang sudah layak menerapkan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja organisasi. Penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: Perancangan, *Balanced Scorecard* dan Penilaian Kinerja.

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini berbagai macam bidang usaha mengalami kemajuan yang sangat pesat dari sudut teknologi, informasi, sistem manajemen, keuangan dan sebagainya. Kemajuan bidang usaha saat ini hendaknya diimbangi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih baik dari penilaian kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan.

Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi keuntungan jangka panjang.

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Menurut Abdul dkk (2000:209) *Balanced Scorecard* adalah alat dalam memfokuskan organisasi,

meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para karyawan tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang dengan harapan dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju kearah tercapainya tujuan jangka panjang.

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Sony dkk (2006:155-156) menyatakan kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang.
2. Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional.
3. Kondisi persaingan yang semakin meningkat.
4. Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi, proses produksi di dalam perusahaan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Produksi pada perusahaan Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dari sejak diambil alih oleh pemerintah Indonesia dari pemerintah Belanda sampai sekarang masih menitikberatkan usahanya pada pekerjaan pengoperasian kapal-kapal dan tongkar-g-tongkang dengan usaha pokoknya reparasi kapal, pembangunan kapal-kapal baru, sebagai konstruksi beton (non kapal) dan sebagai usaha sampingan (melayani pemesanan).

Selama ini pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang menggunakan rasio-rasio keuangan yang hanya mengendalikan tujuan jangka pendek dan mengabaikan kinerja lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan rasio hanya dapat menilai kinerja dari segi keuangan saja. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang karena tidak memperhatikan hal-hal diluar sisi *financial*.

Dalam menilai kinerja suatu organisasi, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu pendekatan *financial* bersifat *historis* sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun organisasi kearah yang paling baik.

Perseroan ini bertujuan turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya dibidang perencanaan, pembangunan, perbaikan, pemeliharaan kapal-kapal, alat-alat apung dan kontruksi bangunan lepas pantai serta pekerjaan di bawah air.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu Bagaimana rancangan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rancangan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan gambaran praktik dari teori yang selama ini diperoleh selama perkuliahan, khususnya dalam konsentrasi Sistem Pengendalian Manajemen.

b. Bagi Tempat Penelitian

Hasil yang didapat dari penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan bagi perusahaan khususnya dalam mengembangkan kredibilitas PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi kajian mahasiswa dan dosen.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul analisis pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PDAM Tirta Musi kota Palembang oleh Susi (2008). Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah pengukuran kinerja PDAM Tirta Musi kota Palembang dengan *Balanced Scorecard* sudah cukup sehat dalam rangka pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PDAM Tirta Musi kota Palembang dengan *Balanced Scorecard* sudah cukup baik dalam mencapai visi, misi dan strateginya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, kuesioner dan dokumentasi yakni berupa data laporan keuangan dan wawancara dengan salah satu staf karyawan PDAM Tirta Musi kota Palembang dan kuesioner dengan daftar pertanyaan. Sedangkan kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan PDAM Tirta Musi Palembang sudah cukup baik.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard*, sedangkan perbedaannya terletak pada penggunaan variabelnya yaitu analisis pengukuran

kinerja dengan penilaian kinerja. dan terletak pada pemilihan objeknya yaitu objek yang dipilih adalah PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

B. Landasan Teori

1. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:3) *balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur kinerja didalam organisasi masa depan.

Menurut Abdul dkk (2000:209) *balanced scorecard* adalah alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan metode bagi instansi untuk mempertimbangkan secara sistematis apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan konsistensi internal dan sistem yang komprehensif terhadap perencanaan dan pengendalian sebagai dasar pengukuran berhasil atau tidaknya kinerja suatu intensitas.

b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:5) tujuan *Balanced Scorecard* adalah memudahkan perusahaan dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dihasilkan, sehingga dapat dilakukan evaluasi atas kinerja yang dihasilkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2009:101) tujuan *Balanced Scorecard* adalah untuk memanfaatkan secara optimal kinerja manajemen sehingga mampu melipat gandakan kinerja keuangan berkesinambungan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan *balanced scorecard* adalah untuk memotivasi dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek.

c. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Sony dkk (2006:6) manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu :

- 1) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi ke dalam perspektif.
- 2) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil, sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
- 3) Penambahan wawasan tolak ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata dicapai pimpinan, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi *overload*, karena masing-masing tolak ukur dipandang secara terpisah.

- 4) *Balanced Scorecard* meminimalkan timbulnya konflik atau kompetisi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi.

Menurut Mulyadi (2001:18) manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* yaitu :

- a) *Balanced Scorecard* meletakkan strategi, ukuran, dan visi perusahaan yang menjadi pusat perhatian manajer.
- b) *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap berfokus pada bisnis secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
- c) Adanya *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tepat mempertimbangkan dimasa yang akan datang.
- d) *Balanced scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.
- e) Dengan adanya *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem prosedur dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat *balanced scorecard* adalah lingkungan internal seperti adanya visi, misi, dan lingkungan strategi serta kualitas sumber daya manusia sedangkan lingkungan eksternal seperti kondisi persaingan yang kompetitif dan turbulen.

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:18) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategi yang memiliki karakteristik yaitu sebagai berikut :

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada tiga perspektif yang lain : pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, perluasan perspektif tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- (a) Menjanjikan kinerja keuangan yang bersifat ganda dan jangka panjang.
- (b) Memajukan perusahaan untuk memasukkan lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategi yang diterapkan dalam perspektif non keuangan

harus mempunyai kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekorehenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat menghasilkan sasaran strategi berjangka panjang.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Apabila sasaran strategi lebih difokuskan pada salah satu perspektif maka perspektif lainnya akan terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran-sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* , ketiga sasaran perspektif non keuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.



Menurut Abdul, dkk (2000:7) keunggulan *balanced scorecard* adalah :

- a) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada kualitatif. Aspek *fiancial* dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan perkembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru.
- b) Merupakan konsep adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
- c) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keunggulan *balanced scorecard* adalah pengukuran yang komprehensif, responsif, dan adaptif terhadap lingkungan bisnis dan fokus terhadap tujuan perusahaan, koheren, seimbang dan terukur.

e. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul dkk (2000:217-218) kelemahan *Balanced Scorecard* yaitu :

- 1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan.
- 2) Penentuan hasil keuangan (*Fixation On Financial Results*)

Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.

- 3) Tidak adanya mekanisme perbaikan.
- 4) Ukuran-ukuran tidak diperbaiki

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi, hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

- 5) Kesulitan dalam menentukan *trade-off*.
- 6) Pengukuran terlalu berlebihan

Beberapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.

f. Aspek-Aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:330) Aspek-aspek *Balanced Scorecard* terdiri dari :

- 1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya mencapai sasaran keuangan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses-proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem dan sasaran lingkungan kerja diperlukan.

Sony dkk (2006:39) aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* ada empat perspektif yaitu :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan itu tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja

keuangan mempertimbangkan adanya tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth, sustain and harvest*. Tiap tahap memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukuran juga berbeda.

b. Perspektif Pelanggan (*Costomer Perspective*)

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, jadi pelanggan yang tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun kinerja keuangan pada saat ini terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu :

- 1) *Costumer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu
 - (a) *Market Share* (Pangsa Pasar), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
 - (b) *Costomer Retention* (Retensi Pelanggan), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.



(c) *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan), mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis menjadi menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

(d) *Customer Profitability* (Kemampuan Pelanggan), mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya khusus yang diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer Value Proposition* (Menghargai Pelanggan)

Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core Value Proposition* (Inti Menghargai) yang didasarkan sebagai berikut :

(a) *Product* atau *Service Attributes* (Atribut Produk dan Jasa)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas.

(b) *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

(c) *Image and Repputation* (Citra dan Reputasi)

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelanggan akan merasakan kepuasan, jika produk atau jasa yang mereka dapatkan memiliki *image* dan reputasi yang baik, untuk memperoleh produk atau jasa tersebut, pelanggan

menginginkan harga yang murah, mutu yang baik, dan waktu sebagai penting bagi kepuasan mereka sehingga nilai yang didapatkan perusahaan akan baik.

c. Prspektif Proses Bisnis Internal (*Internal business perspektive*)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Menurut Sony dkk (2006:37) membagi proses bisnis internal kedalam :

1) Proses Inovasi

Proses ini adalah unit bisnis menggali pengalaman tentang kebutuhan lain dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2) Proses Operasi

Proses ini adalah untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi dikelompokkan pada : waktu, kualitas dan biaya.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang, agar dapat bersaing di masa sekarang maupun di masa 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 nilai bagi pelanggan. Tolak ukur yang dilihat perusahaan dalam perspektif ini adalah :

- 1) Kepuasan Pekerja (*Employee Capabilities*), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan pekerja antara lain : kompetensi staf, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak.
- 2) Kapasitas Sistem Informasi (*Information System Capabilities*), dengan Kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan kemampuan dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi sebaik-baiknya.
- 3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment and Aliment*), perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

g. Kriteria Penerapan *Balanced Scorecard* yang Sukses

Menurut Sony dkk (2006:128-132) kriteria penerapan *balanced scorecard* yang sukses yaitu :

1) Prioritas

Manajemen puncak harus mampu menjelaskan tujuan proyek *balanced scorecard* dan hubungannya dengan proyek-proyek perusahaan sebelumnya.

2) Komposisi *project group*

Konsep *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menyediakan suatu gambaran selengkap mungkin tentang perusahaan. Oleh karena itu, berbagai bagian dalam organisasi harus dipersentasikan dalam *project group* dan menyumbangkan pandangan mereka selama proses penyusunan *scorecard*.

3) Cakupan *Project*

Jika suatu project *balanced scorecard* terlalu luas dalam cakupan atau melibatkan terlalu banyak orang, maka akan terjadi sarat kerja (*overloaded*) dan melemahkan sumber-sumber daya perusahaan.

4) Mendasarkan *scorecard* pada strategi

Balanced scorecard harus didasarkan pada visi komprehensif dan tujuan-tujuan strategis menyeluruh dari perusahaan, sebelum proses *balanced scorecard* berjalan lebih lanjut. Strategi perusahaan harus dirinci menjadi ukuran dan sasaran yang konsisten dengan strategi perusahaan.



- 5) Berbagai tolak ukur yang didefinisikan secara jelas dan konsisten
Ukuran-ukuran yang digunakan dalam *balanced scorecard* harus didefinisikan secara jelas dan cara yang sama disosialisasikan keseluruh lini atau bagian organisasi. keseimbangan dan hubungan sebab akibat antar berbagai tolak ukur *balanced scorecard* dimaksudkan tidak hanya untuk memperlengkap perusahaan dengan suatu pandangan yang lebih luas tentang bisnisnya tetapi juga mengharuskan untuk menentukan berbagai ukuran yang berbeda tersebut dapat saling mempengaruhi.

h. Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Kegagalan Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony dkk (2006:125) kegagalan penerapan *balanced scorecard* pada umumnya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memandang bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain. Jadi, bila sejak awal manajemen atau berbagai pihak dalam organisasi memandang keberadaan *balanced scorecard* secara eksklusif maka kegagalan penerapan *balanced scorecard* semakin tinggi.
- 2) Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolak ukur *balanced scorecard* yang tidak sejalan dengan stakeholder terutama *non owners stakeholder* (selain pemegang saham, seperti karyawan,

pelanggan, pemasok, masyarakat, dan bahkan juga generasi mendatang).

- 3) *Improvement goals* (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholder*.
- 4) Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level dibawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- 5) Karyawan (*employess*) kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

i. Pemilihan perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Sony dkk (2006:31-34) pemilihan perspektif dalam *balanced scorecard* adalah :

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dalam pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, dimana perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup jadi pelanggan yang tidak puas akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

3) Perspektif Efisiensi Proses Internal

Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus di unggulkan dalam perspektif ini untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong organisasi yang belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *balanced scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan bukan hanya dalam area investasi tradisional, serta pertumbuhan harus mampu menciptakan iklim yang mendorong motivasi dan inisiatif karyawan agar mereka termotivasi untuk bekerja kepentingan terbaik perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan pemilihan perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan merupakan pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dalam pelaksanaan strategi. Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan harus mampu menciptakan iklim yang mendorong motivasi dan inisiatif karyawan.

2. Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:121) Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non financial*

Menurut Sony dkk (2006:23) Penilaian kinerja adalah tindakan penilaian yang dilakukan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang berada pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu fungsi penting bagi keberhasilan usaha suatu organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kerja yang sehat dan pelaksanaan fungsi-fungsi kinerja yang efisien akan sangat menunjang tercapainya visi perusahaan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:122) Secara umum tujuan sistem penilaian kinerja adalah :

- 1) Untuk mengkomunikasi strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja *financial* dan *non financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasio.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengakomodasikan strategi-strategi perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan perusahaan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony, dkk (2006:128) tujuan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:17) tujuan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dalam suatu entitas adalah :



- 1) Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* adalah untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan terhadap produktivitas atau prestasi karyawan serta menjadi dasar dan mengevaluasi langkah-langkah yang telah dilakukan, mana yang harus koreksi dan mana yang harus dikembangkan.

d. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2002:122) Manfaat penilaian kinerja adalah :

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward* dan *punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintahan.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Menurut Indra (2006:275) Manfaat penilaian kinerja yang penting peranannya sebagai alat manajemen yaitu :

- a) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang diinginkan untuk pencapaian kinerja.
- b) Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati.
- c) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja, dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi atas pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem penilaian kinerja yang telah disepakati.
- e) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintahan.
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j) Mengungkapkan masalah yang terjadi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, dapat memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi yang telah disepakati dapat menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

e. **Siklus Penilaian Kinerja**

Menurut Indra (2006:281) siklus penilaian kinerja terdapat lima tahap penilaian kinerja yaitu :

1) Perencanaan strategi

Perencanaan strategi yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan atau aktivitas.

2) Penetapan indikator kinerja

Setelah perumusan strategi, instansi atau perusahaan perlu menyusun dan menetapkan ukuran indikator kerja.

3) Pengembangan sistem pengukuran kinerja, ada tiga kegiatan dalam penelitian ini, yaitu :

(a) Menyakinkan keberadaan data yang diperlukan dalam siklus penilaian kinerja.

(b) Mengukur kinerja dengan data yang dikumpulkan.

(c) Penggunaan dan penilaian kinerja yang dihimpun harus diperstasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat.

4) Penyempurnaan ukuran

Pada tahap ini pemikiran kembali atas indikator hasil dan indikator dampak menjadi lebih penting dibandingkan atas indikator masukan dan pengeluaran.

- 5) Pengintegrasian dengan proses menjamin, pada saat ukuran kinerja tersedia tantangan selanjutnya adalah mengintegrasikan penilaian kinerja dengan menjamin. Kemudian menggunakan ukuran kinerja yang tersedia secara efektif merupakan tantangan selanjutnya. Pengguna data organisasi dapat dijadikan alat untuk memotivasi tindakan dalam organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan siklus penilaian kinerja yaitu strategi, perumusan strategi, pengembangan sistem dengan menyakinkan keberadaan data yang diperlukan, mengukur kinerja dengan data dan penggunaan data. melakukan pemikiran kembali atas indikator hasil dan indikator dampak serta mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan manajemen.

f. **Perancangan Penilaian Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Menurut Abdul, dkk (2000:215) pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu :

- 1) Menentukan strategi

Balanced scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional, akibatnya perlu proses penentuan *balanced scorecard* dengan menentukan strategi perusahaan. Pada tahap ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi di jelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

2) Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting yang telah diterapkan.

3) Menyatakan ukuran yang sudah diterapkan dalam sistem manajemen

Balanced scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informasi organisasi, budaya dan praktik-praktik sumber dayanya. *Balanced scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran dalam organisasi seperti kebijakan kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

4) Menelaah ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *balanced scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak. Aspek penting yang ditelaah ini adalah:

- (a) Telaah memberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan
- (b) Telaah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada
- (c) Telaah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah
- (d) Telaah memperbaiki pengukuran.

Menurut Sony Dkk (2006:157) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan *balanced scorecard* yaitu:

1. Evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi perusahaan

Dalam perancangan *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili. Perancangan *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi dan strategi perusahaan.

2. Penentuan strategi perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats.*)

3. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan

Penentuan strategi yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan serta aspek internal dan eksternal.

4. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Dalam pemilihan tolak ukur yang ingin digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa perancangan *balanced scorecard* yaitu untuk menentukan evaluasi dan konsensus visi, misi dan strategi perusahaan, penentuan

strategi perusahaan, pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan dan sebagai tolak ukur *balanced scorecard* agar dapat memudahkan dalam menerapkan *balanced scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2004:11) jenis penelitian ditinjau dari tingkatan eksplanasinya ada tiga macam yaitu :

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan, yang variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, atau menghubungkan dengan variabel lain.



B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang beralamat di jalan Ali Gatmir 13 Ilir No. 7 Palembang.

C. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini akan menggunakan operasionalisasi variabel sebagai berikut :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator
<i>Balanced Scorecard</i>	Merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.	a. Perspektif keuangan b. Perspektif pelanggan c. Perspektif proses bisnis internal d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sumber : Penulis, 2011.

D. Data yang diperlukan

Menurut Syahirman (2009:103) ada dua jenis data yang dapat digunakan dalam penelitian :

1. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perseorangan langsung dari objeknya.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan berupa :

- a. Gambaran umum PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.
- b. Struktur organisasi dan pembagian tugas
- c. Laporan keuangan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang Tahun 2007, 2008, dan 2009.
- d. Data pelanggan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang 2007, 2008 dan 2009.
- e. Data sumber daya manusia PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nan Lin dalam Gulo (2002:116-123) teknik pengumpulan data dibagi menjadi dua yaitu :

1. Pengamatan (Observasi)

Pengamatan adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

2. Survei

Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari responden tentang sampel.



3. Wawancara

Wawancara yaitu bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi langsung dalam bentuk Tanya jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak mimik responden merupakan media yang melengkapi kata-kata secara variabel.

4. Kuesioner (Angket)

Kuesioner (Angket), hanya berbeda dalam bentuknya. Pada kuesioner pertanyaan disusun dalam bentuk kalimat tanya , sedangkan pada angket pertanyaan disusun dalam kalimat pertanyaan dengan opsi jawaban yang tersedia.

5. Metode Dokumentasi

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

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan metode dokumentasi. Wawancara yaitu dengan cara komunikasi langsung antara peneliti dengan pimpinan atau karyawan yang berwenang memberikan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini. Metode dokumentasi yang berupa catatan tentang kegiatan perusahaan.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Menurut Syahirman (2009:102) analisis data dan teknik analisis dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Analisis Kualitatif

Analisis Kualitatif adalah suatu metode analisis data yang diukur dengan cara memberikan penjelasan dalam bentuk kata-kata atau dalam bentuk kalimat.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif adalah suatu metode analisis data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kualitatif, yaitu dengan menjelaskan dari teori-teori yang ada dalam buku-buku referensi yang berhubungan dengan rancangan penerapan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dengan melihat bagaimana penilaian kinerja PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang tersebut di analisis dengan teori-teori yang berkaitan dengan literatur yang berkaitan dengan *balanced scorecard* sehingga dapat dirancang penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dengan menggunakan analisis SWOT.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang berlokasi di Jl. Ali Gatmir 13 Ilir No. 7 Palembang. Pada jaman penjajahan Belanda ada beberapa perusahaan milik Belanda di Indonesia, yang salah satunya adalah “*NV Industrieelie Maatachappaj Palembang (NV. IMP)*” yang didirikan pada tahun 1889 yang dipimpin oleh Tuan Van Dick dengan spesialisasi di bidang dok dan perkapalan.

Pegawai-pegawai staf ke atas adalah orang Belanda, sedangkan penduduk asli (pribumi) menduduki jabatan sebagai pelaksana ke bawah (posisi penting dipegang orang Belanda). Setelah Republik Indonesia merdeka, maka semua perusahaan milik Belanda diambil alih (dinasionalisasi), sesuai dengan peraturan pemerintah nomor : 220 tahun 1961 tanggal 28 Agustus 1961, termasuk *NV. Industrieelie Maatachappaj Palembang*.

Sesuai dengan lembaran lembaga tahun 1961 nomor : 269 berubah nama menjadi : perusahaan Negara (PN) perkapalan dan dok “Alir Mandjaya Palembang”. Berdasarkan peraturan Pemerintahan

Nomor : 28 tahun 1979 tanggal 28 September 1979 Perusahaan Negara Perkapalan dan Dok Alir mandjaya dibubarkan dan digabungkan ke dalam PT. Kodja (Persero) yang dibubarkan di Jakarta Utara, sedangkan di Palembang (Ex. PN. Perkapalan dan Dok Alir Mandjaya Palembang) menjadi PT. Kodja (Persero) Galangan III Palembang yang merupakan salah satu Unit Produksi.

PT. Kodja (Persero) didirikan dengan Akta Notaris Nomor : 667 tanggal 3 maret 1977 oleh Notaris Imas Fatimah, SH di Jakarta. Kemudian sesuai Surat keputusan Direksi PT. Kodja (Persero) Nomor : 072/SK/PTK/1988 tanggal 1 Oktober 1988, PT. Kodja (Persero) Unit Galangan III Palembang berubah nama menjadi PT. Kodja (Persero) Unit Galangan Palembang.

b. Visi dan Misi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Visi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah “Menjadi partner yang handal dalam memberikan solusi Teknologi Informasi dan Komunikasi yang tepat guna untuk berbagai masalah sehingga membantu dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan dalam bersaing di industrinya”. Sedangkan misi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah:

1. Membangun solusi berdasarkan *best practice* dari masing-masing industri.
2. Menjalinkan kerjasama dengan *principal* yang memiliki produk terbaik dalam memberikan solusi untuk pelanggan.
3. Membangun hubungan *partnership* dengan pelanggan untuk dapat mengerti industri dan permasalahan sehingga dapat memberikan solusi tepat guna.

c. Tujuan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

Sesuai dengan tertulis dalam Akta Notaris Ny. Sulami Mustofa, SH No : 2 tanggal 1 Maret 1991, disebutkan bahwa Perseroan ini bertujuan turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan Nasional pada umumnya, khususnya di bidang perencanaan, pembangunan, perbaikan, pemeliharaan kapal-kapal, alat-alat apung dan konstruksi bangunan lepas pantai serta pekerjaan dibawah air.

d. Bidang Usaha

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, perusahaan Perseroan ini menjalankan usahanya, sebagai berikut :

- 1) Perencanaan, pembangunan, perbaikan dan pemeliharaan kapal-kapal, alat-alat apung dan atau bangunan di darat, di lepas pantai dan dibawah air serta peralatannya.
- 2) Pemeriksaan, pembersihan, perakitan (assembling) dan pembuatan mesin-mesin serta peralatan lainnya.
- 3) Pekerjaan engineering pada umumnya yang dimungkinkan oleh fasilitas-fasilitas dan alat-alat produksi yang tersedia.
- 4) Melaksanakan pekerjaan jasa termasuk konsultasi, baik menyangkut perencanaan-perencanaan, pembangunan kapal dan alat-alat apung lainnya dalam arti yang seluas-luasnya dan pekerjaan engineering lainnya, kecuali jasa di bidang hukum.
- 5) Bertindak sebagai importir, eksportir, pemasok dan agen dari barang-barang dan peralatan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut di atas.
- 6) Melakukan pekerjaan pemborongan barang-barang dan kontruksi ferrosemen dalam arti luas.
- 7) Menyelenggarakan usaha salvage dan pemecahan (scrapping) kapal serta alat apung lainnya.
- 8) Usaha lainnya menunjang kegiatan-kegiatan tersebut di atas.

e. Jenis Bidang Usaha

1) Reparasi Kapal

Sesuai dengan fungsinya sebagai perusahaan dok dan perkapalan dalam usahanya menangani reparasi kapal-kapal dan tongkang-tongkang, maka dapat dilakukan reparasi dengan jenisnya, sebagai berikut :

(a) Emergency Repair

Emergency repair adalah perbaikan yang harus segera ditangani atau dikerjakan biasanya. Pekerjaan tersebut dikerjakan selama maksimal 3 (tiga) hari kalender dan kapal dalam keadaan off atau tidak sedang beroperasi.

(b) Running Repair

Running repair merupakan perbaikan yang dilakukan atas kapal yang sedang berjalan atau kapal tetap melakukan kegiatannya (beroperasi).

(c) Floating repair (reparasi di atas air)

Reparasi ini ditujukan bagi kapal-kapal atau tongkang-tongkang yang mendapat kerusakan di atas air atau di dalam ruangan kapal. (tidak di atas dok).

(d) Docking Repair (reparasi di atas dok)

Reparasi di atas dok ini dilakukan untuk mengadakan *service* atau pemeriksaan umum, kerusakan berat, kerusakan yang

terdapat di badan kapal dan lain-lain yang memerlukan peralatan yang berada di atas dok.

2) Bangunan Baru

Disamping menangani reparasi kapal, perusahaan ini juga membangun kapal-kapal dan tongkang-tongkang baru atas dasar proyek dari kantor pusat dan juga berdasarkan pemesanan yang masuk ke cabang Palembang. Dalam membangun kapal-kapal, tongkang-tongkang, tug boat ataupun juga motor boat. Perusahaan ini mempunyai model (type) tertentu, baik mengenai bentuk kapal, mesin dan peralatan lainnya sebagai standar produksi.

Jadi dalam hal ini para pemesan data memilih model (type) atau pola yang diinginkan. oleh karena itu, keinginan satu pemesan dengan pemesan lainnya berbeda dan juga harga dari sebuah kapal memerlukan waktu yang lama, maka pembangunan atau pembuatan kapal, tug boat, tongkang-tongkang maupun motor boat tersebut dilakukan atas pemesanan.

3) Pembuatan Konstruksi Beton (baja)

Seperti halnya bangunan baru, konstruksi beton (baja) juga didasarkan atas pesanan. Jadi apabila pemesan hendak membuat konstruksi beton (baja), maka ia harus membayar sebagian dari harga kontrak atau uang muka kepada perusahaan.

Pembuatan konstruksi beton (baja) yang dimaksud antara lain :

(a) Pembuatan kerangka jembatan atau bangunan.



- (b) Pembuatan tanki-tanki minyak.
- (c) Dermaga.
- (d) Dermaga apung (ponton), dan lain-lain.

f. Struktur Organisasi

Pada dasarnya suatu organisasi memerlukan pengelola yang memadai untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Struktur organisasi memberikan gambaran tentang hubungan kerjasama dari orang-orang yang terdapat dalam suatu badan untuk mencapai tujuan. Adapun bagan struktur organisasi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang :

**STRUKTUR ORGANISASI
CABANG PALEMBANG**



Sumber : PT. Dok Dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

g. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Kedudukan, tugas pokok dan susunan organisasi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang. Adapun uraian tugas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kepala Cabang

Tugas-tugas kepala cabang adalah :

- (a) Memimpin, membina, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan serta mengarahkan seluruh pelaksanaan kegiatan operasional yang meliputi pemasaran, produksi, sarana dan fasilitas galangan, keuangan, SDM dan lain-lain di lingkungan unit kerjanya dalam rangka pencapaian RKAP.
- (b) Mengkoordinir dan memimpin penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.
- (c) Memberikan petunjuk dan arahan serta mengambil kebijakan untuk meningkatkan mutu, produktivitas efisiensi kerja, keselamatan kerja dan lingkungan hidup dalam rangka menjamin tercapainya sasaran.
- (d) Mengelola seluruh sumberdaya perusahaan sesuai ketentuan yang berlaku.
- (e) Bertanggung jawab terhadap penerapan, pelaksanaan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik dilingkungan unit kerjanya berkoordinasi dengan bidang terkait.

- (f) Membina kerjasama dengan semua unit kerja dan mitra kerja lainnya.
 - (g) Mempimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta bertanggungjawab terhadap unit kerja lainnya.
 - (h) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
 - (i) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh direksi.
 - (j) Melaksanakan semua ketentuan perusahaan dan keputusan direksi yang berlaku.
- 2) Kepala Bagian Operasional
- Kepala bagian operasional mempunyai tugas-tugas yang harus dijalankan, yaitu :
- (a) Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pemasaran, produksi dan sarfas, pengawasan, sistem mutu, safety dan lingkungan hidup.
 - (b) Mengkoordinasikan kebutuhan dan penempatan tenaga kerja, material dan alat kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SP3 kepala cabang, surat perintah kerja, RAB/RAP, dan perencanaan produksi / *schedule*.

- (c) Mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang akan menghambat pekerjaan dari awal sampai akhir dan solusi pemecahannya untuk acuan rencana proyek berikutnya.
- (d) Bersama kabid pemasaran melakukan klarifikasi draft bill dengan pelanggan untuk pembuatan final bill.
- (e) Berkoordinasi dengan divisi logistik dan umum dan divisi *engineering* dalam rencana pengembangan atau investasi sarana fasilitas.
- (f) Bertanggung jawab terhadap penerapan, melaksanakan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik di lingkungan perusahaan atau cabang berkoordinasikan dengan bidang terkait.
- (g) Membina kerjasama dengan unit kerja dan mitra kerja lainnya.
- (h) Membantu kepala cabang dalam memimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta bertanggung jawab terhadap unit kerja yang berada di bawahnya.
- (i) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
- (j) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kepala cabang.

3) Kepala Bidang Keuangan dan Akuntansi

Tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab kepala bidang keuangan dan akuntansi adalah :

- (a) Membina, mengatur dan mengarahkan tugas-tugas bawahannya, memeriksa atau mengoreksi rencana penerimaan atau pengeluaran kas perusahaan mingguan dan bulanan, memeriksa dokumen-dokumen penerimaan dan melaksanakan penagihan piutang.
- (b) Memverifikasi faktur-faktur tagihan keluar maupun masuk, membuat laporan keuangan perusahaan bulanan, triwulan dan tahunan dan membuat HPP proyek.
- (c) Menangani dan memproses pajak-pajak.
- (d) Mengawasi kelancaran administrasi gudang dan melakukan pembayaran barang atau material dan atau jasa yang dipesan.
- (e) Menganalisa laporan keuangan apabila terjadi penyimpangan atau deviasi dari RKAP dan dibuat usulan penanganan tindak lanjutnya kepada kepala cabang.
- (f) Memimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta bertanggungjawab terhadap unit kerja yang berada diawahnya.
- (g) Bertanggung jawab terhadap penerapan, pelaksanaan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik di lingkungan unit kerjanya berkoordinasi dengan bidang terkait.

- (h) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
 - (i) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kepala cabang.
- 4) Kepala Bidang Produksi dan Sarfas
- Kepala bidang produksi dan sarfas mempunyai tugas-tugas yang harus dijalankan, yaitu :
- (a) Membuat rencana kerja detail yang diaplikasikan ke dalam penempatan tenaga kerja harian (PTK) Sesuai surat Perintah Kerja (SPK) dan atau Repair List dari kabag. Operaional dan mempersiapkan keperluan yang meliputi gambar kerja, material, alat kerja, lokasi dan tenaga kerja berkoordinasi dengan kepala proyek.
 - (b) Mengajukan permintaan dan atau memesan material yang diperlukan dalam proses produksi ssuai kebutuhan yang tercantum dalam repair list atau POS atau perencanaan material dari bidang Renwas sesuai ketentuan prosedur yang berlaku.
 - (c) Mengawasi dan mengendalikan serta bertanggungjawab atas pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh bidang produksi dan sarfas maupun sub kontraktor agar pekerjaan tepat waktu dan tepat mutu.

- (d) Mengembalikan (*return*) material sisa pemakaian setiap proyek ke gudang.
- (e) Merencanakan, mengkoordinir dan mengendalikan serta mengoptimalkan penggunaan sarana dan fasilitas serta *docking undocking* termasuk alat inspeksi, ukur dan uji serta pemeliharaannya.
- (f) Mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang akan menghambat pekerjaan dari awal sampai akhir dan solusi pemecahannya untuk acuan rencana proyek berikutnya.
- (g) Bertanggung jawab terhadap penerapan, pelaksanaan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik di lingkungan perusahaan atau cabang berkoordinasi dengan bidang terkait.
- (h) Membina kerjasama dengan semua unit kerja dan mitra kerja lainnya.
- (i) Memimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta bertanggungjawab terhadap unit kerja yang berada di bawahnya.
- (j) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
- (k) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kepala bagian operasional.

5) Kepala Bidang Pemasaran

Tugas-tugas yang harus dijalankan oleh kepala bidang pemasaran adalah :

- (a) Melakukan survey lapangan, menyiapkan penawaran atau tender, kontrak dan mempersiapkan tinjauan persyaratan kontrak.
- (b) Melaksanakan kegiatan administrasi bidang pemasaran yang meliputi surat-menyurat, penyiapan draf kontrak, bank garansi, asuransi dan dokumen lainnya.
- (c) Menghitung rencana anggaran biaya proyek (RAB) untuk pekerjaan reparasi dan pekerjaan lainnya.
- (d) Membuat jadwal induk (*master plan*) dan jadwal pembangunan (*building schedule*) untuk penyelesaian proyek.
- (e) Menyiapkan SP3 kacab. Untuk pelaksanaan produksi dengan dilampiri *repair list* dan *master schedule*.
- (f) Membuat gambar kerja dan gambar akhir, meninjau dan mendistribusikannya, serta membuat POS (untuk bangunan baru) berdasarkan kontrak atau spesifikasi.
- (g) Membuat kalkulasi biaya atas dasar rekomendasi pelanggan untuk pekerjaan tambahan, pengembangan atau pembatalan pekerjaan dan menerbitkan SPK tambahan.



- (h) Melaksanakan perhitungan biaya (*draft bill*) berdasarkan S'Note yang telah disetujui pelanggan, untuk selanjutnya dibuat *final bill*.
- (i) Melakukan pengecekan pelaksanaan pekerjaan di lapangan, dan berkoordinasi dengan dibidang keuangan dan akuntansi dalam hal pemenuhan persyaratan izin pelepasan atau keluar kapal dari areal galangan sebagai dasar pembuatan izin kapal keluar galangan kepada bidang produksi dan sarfas setelah mendapatkan persetujuan kepala cabang.
- (j) Bertanggung jawab terhadap penerapan, pelaksanaan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik di lingkungan unit kerjanya berkoordinasi dengan bidang terkait.
- (k) Membina kerjasama dengan semua unit kerja dan mitra kerja lainnya.
- (l) Memimpin, mengelola, mengkoordinasi dan mengarahkan serta bertanggung jawab terhadap unit kerja yang berada di bawahnya.
- (m) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
- (n) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diterapkan oleh kepala bagian operasional.

6) Kepala Bidang Renwas

Kepala bidang renwas mempunyai tugas yang harus dijalankan, yaitu :

- (a) Membuat rencana pelaksanaan kerja detail yang meliputi material, tenaga kerja atau JO, alat, metode, waktu dan biaya setiap proyek yang dituangkan dalam rencana anggaran proyek (RAP).
- (b) Membuat *building schedule* dan *detail schedule* didistribusikan kepada pihak terkait.
- (c) Melaksanakan pengendalian dan pengawasan secara rutin dan terus-menerus terhadap realisasi pemakaian material, JO, waktu dan peralatan serta biaya setiap kegiatan proyek.
- (d) Melakukan evaluasi hasil pengawasan dengan berdasarkan perencanaan proyek secara periodik.
- (e) Bertanggung jawab terhadap penerapan, pelaksanaan K3 dan 5R serta penanganan limbah domestik di lingkungan kerjanya berkoordinasi dengan bidang terkait.
- (f) Membina kerjasama dengan semua unit kerja dan mitra kerja lainnya.
- (g) Memimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta meminta pertanggungjawaban bawahannya.
- (h) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti

objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.

- (i) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diterapkan oleh kepala bagian operasional.

7) Kepala Bidang Sdm dan Umum

Tugas-tugas yang harus dijalankan oleh kepala bidang sdm dan umum adalah :

- (a) Membuat rencana ketersediaan dan kebutuhan tenaga kerja secara periodik yang meliputi kuantitas, kualitas dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan.
- (b) Menyusun program pengembangan dan peningkatan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, kesejahteraan karyawan, pembinaan jasmani dan rohani serta memverifikasi usulan-usulan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- (c) Menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan antara lain surat-menyurat, kearsipan, dokumentasi, distribusi, kehumasan, kerumah-tangga meliputi penyediaan dan pelayanan makan minum karyawan dan tamu, rapat-rapat acara seremonial lainnya, kebersihan lingkungan kantor serta pelayanan dan pengaturan kendaraan operasional atau dinas.
- (d) Merencanakan dan melaksanakan pemeliharaan atau perawatan atau perbaikan gedung dan fasilitasnya, kendaraan dinas atau operasional serta peralatan kantor dan fasilitas umum lainnya.

- (e) Memproses surat perintah perjalanan dinas (SPPD) termasuk kelengkapannya dan menangani masalah perizinan, kesekretariatan dan umum.
- (f) Membuat rencana untuk pengadaan barang atau material dan atau jasa proyek dan non proyek sesuai sistem dan prosedur serta ketentuan yang berlaku termasuk pengadaan alat tulis kantor, penggandaan dokumen, dan blanko-blanko.
- (g) Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pengadaan, penyimpanan dan pengebonan (pengeluaran) barang atau material, serta pengadaan jasa untuk proyek dan non proyek serta investasi sesuai jadwal dan prosedur yang berlaku.
- (h) Meminta dan mengevaluasi penawaran dari supplier dalam hal spesifikasi, harga, mutu dan waktu, juga mengevaluasi penawaran harga jasa dari sub kontraktor.
- (i) Memilih dan menetapkan rekanan (supplier dan kontraktor) yang terdaftar sebagai pemasok atau sub kontraktor.
- (j) Bertanggung jawab atas proses pembuatan SPK berdasarkan SPKS dan berita acara penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur dan administrasi yang berlaku.
- (k) Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan sistem pengamanan dan keamanan di lingkungan galangan sesuai sistem prosedur serta ketentuan yang berlaku.

- (l) Bertanggung jawab terhadap penerapan pelaksanaan K3 dan 5R unit kerja dibawahnya, serta penanganan limbah di lingkungan perusahaan atau cabang berkoordinasi dengan bidang terkait.
- (m) Membina kerjasama dengan semua unit kerja dan mitra kerja lainnya.
- (n) Memimpin, mengelola, mengkoordinasikan dan mengarahkan serta bertanggungjawab terhadap unit kerja yang berada dibawahnya.
- (o) Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dan mempertanggungjawabkannya dengan memelihara bukti objektif pelaksanaan sistem serta membuat sasaran atau target yang akan dicapai sesuai dengan bidang tugasnya.
- (p) Membuat laporan secara periodik dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kepala cabang.

2. Laporan Keuangan Perusahaan

Pada dasarnya perusahaan didirikan untuk tujuan yang telah ditetapkan, adapun tujuan utama dari perusahaan adalah sama yaitu memperoleh laba semaksimal mungkin selanjutnya agar dapat memenuhi tujuan dari perusahaan tersebut.

Berikut ini adalah laporan keuangan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi dapat dilihat pada tabel IV.1 dan IV.2.

Tabel IV.1
PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari(Persero) Cabang Palembang
NERACA
Tahun 2007-2009

(dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2007	2008	2009
Aset			
Aset Lancar			
Kas dan setara kas	2.141.587.685	2.487.385.077	2.503.726.549
Piutang Usaha	32.434.446.997	31.336.099.166	15.956.967.161
Piutang antar cabang dan galangan	3.815.726.524	3.330.238.762	846.738.762
Piutang lain-lain pada pihak ketiga	55.675.000	59.810.000	64.978.675
Persediaan	6.067.266.779	5.361.961.185	1.705.305.594
Uang muka dan bank garansi	850.726.551	1.058.628.400	2.531.247.561
Uang muka pajak	264.554.450	253.013.255	31.541.195
Jumlah Aset Lancar	45.629.983.986	43.887.135.845	23.640.505.497
Aset tetap	6.978.844.813	6.832.866.090	6.592.266.138
Jumlah Aset Tidak Lancar	6.978.844.813	6.832.866.090	6.592.266.138
Jumlah Aset	52.617.828.799	50.720.001.935	30.232.771.635
Kewajiban dan Ekuitas			
Kewajiban Jangka Pendek			
Hutang pada pihak ketiga	2.693.680.546	2.768.189.371	3.267.450.531
Hutang Bank	1.998.641.829	1.888.305.018	1.783.503.519
Hutang antar cabang dan galangan	4.627.625.787	4.938.577.200	5.862.825.835
Hutang kepada pihak yang mempunyai hubungan istimewa	251.056.975	209.143.920	58.015.520
Hutang lain-lain pada pihak ketiga	341.656.575	417.086.426	1.364.759.160
Hutang pajak	175.356.405	129.757.978	53.756.178
Biaya yang masih harus dibayar	473.285.060	500.000.000	854.577.289
Uang muka diterima	27.328.531.627	26.048.344.800	2.906.030.905
Kewajiban manfaat pasca masa kerja	986.425.875	1.117.744.278	1.417.726.258
Jumlah Kewajiban Lancar	38.876.260.679	38.017.178.991	17.568.645.196
Ekuitas			
Hubungan rekening Koran	13.537.522.787	12.319.400.659	11.523.933.187

dengan kantor pusat			
Laba (rugi) tahun berjalan	204.045.333	383.422.285	1.140.193.252
Jumlah ekuitas	13.741.568.120	12.702.822.944	12.664.126.439
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	52.617.828.799	50.720.001.935	30.232.771.635

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Tabel IV.2
PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero)
Cabang Palembang Laporan Laba/Rugi
Tahun 2007-2009

(Dalam Jutaan Rupiah)

KETERANGAN	2007	2008	2009
Pendapatan	33.107.628.403	30.320.045.330	18.304.981.007
Beban pokok produksi	28.997.904.000	26.196.247.940	13.844.414.620
Laba kotor	4.109.724.403	4.123.797.390	4.460.566.388
Beban usaha	3.778.050.932	3.567.349.191	2.958.138.388
Beban penjualan	176.221.931	152.913.200	77.460.000
Beban umum dan administrasi	3.601.829.001	3.414.435.991	2.880.678.388
Laba (rugi) usaha	331.673.417	556.448.199	1.502.428.000
Pendapatan (beban) lain2	127.628.138	173.025.914	362.234.748
Laba sebelum pajak	204.045.333	383.422.285	1.140.193.252
Laba bersih	204.045.333	383.422.285	1.140.193.252

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

3. Data pelanggan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Tabel IV.3

Tahun	Jumlah pelanggan (Perusahaan)
2007	75
2008	105
2009	125

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

4. Data Sumber Daya Manusia PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Karyawan yang ada pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang sampai saat ini berjumlah 58 orang. Adapun penggolongan karyawan menurut tingkat pendidikan terakhir yang ditempuhnya adalah sebagai berikut :

Tabel IV.4
Jumlah karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan
1. SMU / Sederajatnya	8
2. D3	16
3. S1	30
4. S2	4
Total	58

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Selain penggolongan karyawan menurut tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh karyawan, ada juga penggolongan karyawan menurut jabatan yang disandangnya. Penggolongan karyawan menurut jabatan tampak pada tabel berikut :

Tabel IV.5
Jumlah Karyawan Menurut Jabatan

Jabatan	Jumlah Karyawan
Kepala Cabang	1
Kepala Bagian Operasional	1
Kepala Bidang keuangan dan Akuntansi	1
Kasubid Keuangan	2
Kasubid Akuntansi	2
Kepala Bidang Pemasaran	1
Kasubid Kalkulasi dan Adm	2
Kepala Bidang Produksi dan Sarfas	1

Kasubid Listrik	4
Kasubid Mesin / Mekanik	6
Kasubid Kontruksi	8
Kasubid Fasgal	3
Kasubid Pipa dan Outfiting	3
Kasubid QC dan K3LH	3
Kepala Bidang Renwas	1
Kasubid PPC	3
Kepala Bidang SDM dan Umum	1
Kasubid SDM dan Umum	2
Kasubid Pergudangan	4
Kasubid Pengadaan	5
Kasubid Keamanan	4
Total	58

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero)
Cabang Palembang

5. Perkembangan Rasio pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

Tabel IV.6
Perkembangan Rasio pada PT. Dok dan Perkapalan
Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang
Tahun 2007-2009

Keterangan	2007	2008	2009
Rasio Likuiditas			
Current rasio	1,17	1,15	1,34
Rasio solvabilitas			
Total debt to total capital assets	74 %	75%	58%
Rasio profitabilitas			
ROI	0,3%	0,7%	4%
ROA	0,6%	1%	5%

Sumber : PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.



B. Pembahasan

1. Perancangan Penilaian Kinerja Pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Dalam tahap awal perancangan *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam organisasi sehingga seluruh bagian dalam organisasi terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar organisasi yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balanced scorecard*.

Proses dari perancangan *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan rencana strategi yang ada. Apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi, misi perusahaan termasuk analisis terhadap strategi yang digunakan.

Adapun visi dan misi perusahaan umum PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah seperti yang dikemukakan sebelumnya, yaitu Visi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang” Menjadi partner yang handal dalam memberikan solusi Teknologi Informasi dan Komunikasi yang tepat guna untuk berbagai masalah sehingga membantu dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan dalam bersaing di

industriya”. Sedangkan Misi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah :

1. Membangun solusi berdasarkan *best practice* dari masing-masing industri.
2. Menjalin kerjasama dengan *principal* yang memiliki produk terbaik dalam memberikan solusi untuk pelanggan.
3. Membangun hubungan *partnership* dengan pelanggan untuk dapat mengerti industri dan permasalahan sehingga dapat memberikan solusi tepat guna.

Menurut analisis penulis visi, misi dan strategi perusahaan utama PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan dapat melihat organisasi dari berbagai sudut pandang yaitu :

1. Perspektif keuangan yang ditransformasikan dengan tumbuh berkembang sesuai dengan konsep praktik perusahaan yang sehat.
2. Perspektif pelanggan yang ditransformasikan dengan memberikan kualitas dan pelayanan jasa yang dapat memuaskan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal yang ditransformasikan dengan mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui ilmu pengetahuan dan teknologi yang tepat guna. Untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditransformasikan dengan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, modern, dinamis dan inovatif.

b. Penentuan Strategi dengan Analisis SWOT

Menentukan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT yaitu tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi.

1) Kekuatan

- (a) Memiliki citra dan reputasi yang baik sebagai perusahaan yang berkualitas yang memberikan pelayanan jasa dan lebih konseptual.
- (b) Adanya kerjasama yang baik dengan perusahaan antar cabang guna menjadikan usaha lebih maju dan berkembang.
- (c) Perusahaan mempunyai pengalaman dan sumber daya alam yang memadai sehingga mampu melayani pelanggan dengan baik.

2) Kelemahan

- (a) Sikap mental yang berorientasi pada kepuasan pelanggan belum tumbuh secara merata.
- (b) Dalam segi pelayanan dan dalam sistem administrasi yang ada
- (c) Masih kurangnya tingkat loyalitas pelanggan.



3) Peluang

- (a) Kepercayaan masyarakat pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang sangat baik.
- (b) Terbukanya kesempatan kerjasama dengan pihak lain.
- (c) Tarif yang relatif murah dan terjangkau bagi masyarakat.

4) Ancaman

- (a) Inovasi dan fasilitas yang lebih memadai yang diberikan oleh badan usaha milik swasta dalam bentuk pelayanan yang jelas.
- (b) Kebijakan pemerintah yang membuka kesempatan yang luas untuk membuka usaha dibidang yang sama sehingga akan meningkatkan persaingan.

c. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategis perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan, aspek masa lalu dengan aspek masa depan, serta eksternal dengan aspek internal. Untuk itu empat perspektif yang ditawarkan dalam *balanced scorecard* yaitu :

- 1) Perspektif keuangan
- 2) Perspektif pelanggan
- 3) Perspektif proses bisnis internal
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan utama PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang seperti yang tercantum dalam visi dan misi juga harus didukung oleh tonggak keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan, *sustainable outstanding financial return* menjadi hal yang penting. Untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai apabila PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang mampu meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasional atau produk dan dapat memanfaatkan asset yang ada dalam organisasi secara optimal.

Peningkatan pendapatan akan dapat dicapai bila pihak PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang mempunyai citra dan opini publik yang baik dimata publik. Citra publik akan dapat dicapai bila PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang mampu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

Hal lain tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mewujudkan visi dan misi terhadap kehidupan masyarakat sedangkan penekanan biaya produksi dan pemanfaatan asset dapat dicapai secara optimal bila pihak PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang mampu meningkatkan minat pelanggan dan kepuasan pelanggan sehingga tercapai *economic of scale*. Kepuasan pelanggan akan dapat tercapai bila PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang mampu memberikan produk dan jasa

pelayanan yang berkualitas dan banyak memberikan *service excellence* kepada pelanggan.

Untuk dapat melakukan bisnis proses yang mencerminkan *service excellence* maka PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional yang baik, meningkatkan kemampuan standar pelayanan dan meningkatkan efisiensi sehingga menjadi *organizational capital* dalam proses tersebut. Untuk dapat meningkatkan kreativitas dan efisiensi serta meminimalkan dalam mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan baik dilakukan secara eksternal maupun internal dan meningkatkan kepuasan karyawan serta didukung dengan informasi yang aktual dan tepat waktu sehingga terbentuk *human capital* yang terintegrasi.

Tabel IV. 7
Analisis SWOT Empat Perspektif *Balanced Scorecard* PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

Perspektif Keuangan

Analisis SWOT		Solusi Perancangan
Kekuatan	a Dapat meningkatkan pertumbuhan dan pendapatan. b Tersedianya sumber pendanaan dari pelayanan yang ada pada perusahaan tersebut.	Merencanakan program yang berkualitas.
Kelemahan	Pengukuran kinerja hanya menggunakan pengukuran kinerja keuangan.	Pengukuran kinerja rasio keuangan : a. Likuiditas b. Solvabilitas

		c. Profitabilitas. Pengukuran kinerja PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang sebaiknya tidak hanya mengukur kinerja keuangannya saja tetapi juga non keuangannya.
Peluang	Banyaknya lembaga-lembaga keuangan yang ingin memberikan kredit.	Melakukan kredit kepada lembaga keuangan, yaitu dengan cara mengajukan proposal untuk meminjam dana untuk PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dalam memenuhi kebutuhan atau fasilitas demi kenyamanan pelanggan.
Ancaman	Belum adanya pengukuran kinerja yang komprehensif	Menerapkan pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu dengan cara mengukur kinerja perusahaan bukan hanya kinerja keuangannya saja, melainkan kinerja non keuangan juga.

Perspektif Pelanggan

Analisis SWOT		Solusi Perancangan
Kekuatan	Kepercayaan masyarakat masih cukup baik. Letak yang strategis	Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat.
Kelemahan	Banyak tuntutan dari konsumen mengenai kualitas pelayanan.	Memberikan kemudahan dan mempercepat pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.
Peluang	Jasa yang ditawarkan masih lebih murah dibandingkan perusahaan lain.	Pertahankan harga yang lebih murah dengan

		kualitas yang baik dan terperca.
Ancaman	Adanya inovasi dan peralatan yang lebih memadai yang diberikan dan ditawarkan oleh perusahaan lain.	Tingkatkan kualitas dan kuantitas serta mutu perusahaan, yaitu dengan cara dalam hal kinerja lebih ditingkatkan lagi dalam melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal

Analisis SWOT		Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki struktur organisasi b. Memiliki citra dan reputasi yang baik c. Manajemen perusahaan di kuasai dengan baik d. Jaringan pemasaran yang luas. 	Meningkatkan citra dan repu asi perusahaan dengan meningkatkan pelayanan, yaitu dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan dan memberikan fasilitas yang baik, agar pelanggan tidak berpaling ke perusahaan lain.
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Operasional perusahaan masih kurang efisien b. Sarana dan prasarana masih kurang memadai c. Masih banyak keluhan dari konsumen. 	Memperbaiki keluhan konsumen dan menambah sarana dan prasarana yang kurang memadai.
Peluang	Masih adanya kepercayaan dari konsumen.	Mengoptimalkan peluang yang ada, yaitu dengan cara melakukan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen dan fasilitas yang baik.
Ancaman	Banyak usaha sejenis yang lebih komprehensif	Meningkatkan sarana dan prasarana agar memberikan pelayanan yang komprehensif

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Analisis SWOT		Solusi Perancangan
Kekuatan	Kualitas sumber daya manusia yang ahli dan terampil.	Pertahankan sumber daya manusia yang ada dengan memberikan penghargaan terhadap sumber daya yang berprestasi.
Kelemahan	Kurangnya pelatihan terhadap sumber daya manusia.	Diadakannya pelatihan sumber daya manusia, yaitu dengan cara study banding dalam hal praktikum sesuai dengan bidangnya masing-masing.
Peluang	Banyaknya karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi tenaga profesional.	Rekrutmen pegawai baru secara selektif dan mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan.
Ancaman	Kemajuan IPTEK	Mengetahui dan mengikuti IPTEK yang sedang berkembang, yaitu dengan cara diperbanyaknya pelatihan-pelatihan maka karyawan atau sumber daya manusia lebih berkualitas, dan harus banyak mengenal teknologi aman sekarang terutama teknologi informasi.

d. Tolak Ukur *Balanced Scorecard*

Rancangan *balanced scorecard* yang dapat diterapkan pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dapat dilihat pada tabel IV.8 yaitu :

Tabel IV.8
Rancangan *Balanced Scorecard*
PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero)
Cabang Palembang

SASARAN STRATEGIK	UKURAN HASIL	INISIATIF STRATEGIK
Perspektif Keuangan		
1) Pendapatan	Dapat meningkatkan pertumbuhan dan pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) Meningkatkan <i>cost effectiveness proses</i>	Peningkatan pendapatan agar tidak terjadi penurunan biaya operasi	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada diperusahaan.
Perspektif Pelanggan		
1) Retensi pelanggan	Mempertahankan yang ada	Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.
2) Akuisisi pelanggan	Memperoleh pelanggan baru dalam setiap tahunnya.	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran.
3) kepuasan pelanggan	Banyaknya pelanggan yang merasakan kepuasan atas pelayanan yang diberikan karyawan.	Melakukan survey kepada pelanggan secara periode kepada pelanggan.
Perspektif proses bisnis internal		
a) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Pelayanan dari produk baru terhadap total pendapatan.	Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa

b) Proses operasi	Tingkat efektivitas dari proses operasi	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa.
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		
a) Kompetensi SDM	Meningkatkan sumber daya manusia	Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif dan mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
b) Kepuasan pelanggan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Melakukan survey pada karyawan secara periode dan pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward and punishment</i> dalam lingkungan perusahaan.
c) Sistem informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Melakukan pembangunan sistem informasi yang dapat diakses oleh karyawan dengan pelanggan.

Sumber : Penulis, 2011

Penjabaran desain melalui empat aspek *balanced scorecard* merupakan sarana yang efektif untuk membangun pencapaian visi, misi dan objektif pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

Berdasarkan uraian mengenai *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja manajemen melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan, laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemennya.

Sasaran strategi (*strategic objective*) PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan *cost effectiveness*.

Dengan strategi tersebut maka untuk mengukur kinerja keuangan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dilakukan evaluasi terhadap laporan keuangan dengan menggunakan beberapa alat analisis yang relevan, yaitu analisis laporan keuangan perbandingan dan analisis laporan keuangan komposisi terhadap laporan laba rugi. Dengan menggunakan alat analisis tersebut diharapkan akan dapat diukur kinerja keuangan dan operasional perusahaan dimasa yang lalu dan sekaligus dapat digunakan untuk memprediksi masa depan perusahaan. Aspek-aspek yang akan diukur berkaitan dengan kinerja keuangan dan operasional perusahaan adalah aspek likuiditas, aspek solvabilitas dan aspek profitabilitas.

b. Perspektif pelanggan

Pada tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggannya. Kompleksitas persaingan dalam suatu usaha dapat menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang para pelanggan, sudut pandang para pelanggan tersebut juga merupakan suatu hal yang penting dalam merencanakan strategi perusahaan. Apapun yang dilakukan oleh manajemen perusahaan tidak akan ada manfaatnya bila akhirnya pelayanan yang diberikan tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan pelanggan dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain :

- 1) Terjadinya pengulangan
- 2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
- 3) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan
- 4) Citra dan reputasi perusahaan meningkat
- 5) Laba perusahaan yang diperoleh akan meningkat.

Dengan demikian, tolak ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah :



1) Retensi pelanggan (*Customer Retention*)

Tolak ukur untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dengan segmen pasar, sasaran diamati dengan mempertahankan pelanggan yang ada segmen tersebut. Retensi pelanggan dapat diukur melalui persentase pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

2) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Ukuran akuisisi pelanggan yaitu mengukur peningkatan dan penurunan jumlah pelanggan yang ada pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang setiap tahunnya, hal ini bermanfaat untuk melihat seberapa jauh masyarakat masih tertarik atau berminat dan percaya terhadap pelayanan jasa yang diberikan pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang.

3) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Kepuasan pelanggan yakni untuk mengetahui sampai dimana tingkat kepuasan pelanggan atas penilaian pelayanan yang telah diberikan karyawan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang. Teknik yang dipakai untuk mengukur dan menilai kepuasan pelanggan melalui survey kepada pelanggan secara periodik atau juga dapat diketahui melalui jumlah klaim yang diajukan oleh masyarakat yang tidak puas akan produk atau jasa tersebut dan bagaimana kemampuan sumber daya manusianya dalam mengatasi hal tersebut.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal akan diukur dan dievaluasi tiga prinsip bisnis yaitu inovasi, proses operasi dan pelayanan pasca penjualan produk. Beberapa alat ukur yang dipakai untuk mengetahui inovasi manajemen PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang adalah perkembangan penjualan produk-produk baru dan waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya. Tujuan dalam proses inovasi ini dapat berbentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang. Untuk dapat meningkatkan kreativitas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang harus mampu menciptakan iklim yang dapat mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik.

Sasaran strategi kedua dalam proses bisnis internal ini adalah proses operasi. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggan. Sedangkan untuk proses akan diukur efektivitas dari pada proses operasinya yaitu waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu produk.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategi pertama Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan meningkatkan sumber

daya manusia yang terkait dalam proses bisnis internal yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, serta dukungan karir.

Sasaran strategi kedua adalah pengembangan kemampuan sistem informasi yang mensyaratkan penerapan sistem komputerisasi pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang serta perlu pelatihan agar sistem yang terkomputerisasi tersebut dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas secara cepat dan cermat.

Sasaran terakhir adalah manajemen dalam upaya peningkatan kepuasan karyawannya. Untuk meningkatkan kepuasan tersebut, perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi, dan sistem *reward and punishment* yang transparan.

Tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yakni keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam hal upaya-upaya yang dilakukan oleh manajer PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang untuk mempertahankan kemampuannya untuk dapat terus berkembang dan meningkat dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya dapat diukur dengan tiga cara yaitu :

1) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Mengukur retensi karyawan tujuannya adalah untuk mengetahui jumlah karyawan yang mampu bertahan selama mungkin pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang

dengan cara melihat persentase, jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya.

2) Produktivitas Karyawan (*Employee Produktivitas*)

Produktivitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk. Peningkatan produktivitas karyawan merupakan salah satu tantangan bagi manajer PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang saat ini. Meningkatnya produktivitas karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan peran karyawan sebagai input (masukan) kunci Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

3) Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan syarat untuk meningkatkan produktivitas pelayanan terhadap pelanggan. PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan survey tahunan atau rutin dimana persentase tertentu dari karyawan dipilih secara acak disurvei setiap bulan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat ditarik simpulan bahwa pengukuran kinerja keuangan pada PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang menggunakan analisis rasio keuangan maka sudah waktunya PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, yang juga diukur dari aspek non keuangannya. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* melibatkan empat aspek yaitu :

1. Perspektif keuangan yaitu dengan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional.
2. Perspektif pelanggan yaitu dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta proses operasi pelayanan.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perkembangan kemampuan sistem informasi dan kepuasan karyawan.

Penulis juga menyimpulkan bahwa dengan diterapkannya *balanced scorecard* maka diharapkan dapat meningkatkan pendapatan PT. Dok dan

Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang dalam jangka waktu yang panjang dan secara komprehensif.

B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis mencoba memberikan saran yaitu

1. PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Palembang sudah layak dan tepat untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur kinerja dan memperhatikan rancangan kinerja dengan *balanced scorecard* dan dibuat dalam analisis SWOT.
2. *Balanced scorecard* penting diterapkan dalam organisasi untuk mengukur kinerja organisasi agar dapat melihat kinerja organisasi secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhiri Husein. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Indra, Bastian. 2006. **Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar**. Jakarta : Erlangga.
- Kaplan Roberts, Norton David P, alih bahasa pada Potter R. Yosi. 2000. **Balanced Scorecard**, Erlangga. Jakarta.
- Mardiasmo, 2002. **Akuntansi Sektor Publik**, Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. **Balanced Scorecard, Edisi 1, Cetakan ke-1**, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2009. **Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard**. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Nan Lin, Alih Bahasa W. Gulo. 2002. **Metode Penelitian**. PT. Grasindo, Jakarta.
- Sony Yuwono, Edi Sukarno, Muhammad Ichsan. 2006. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Cetakan Ke Empat** PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono. 2004. **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfa Beta, Bandung.
- Susi Faradilla. 2008. **Analisis pengukuran kinerja dengan balanced scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Musi kota Palembang**, Universitas Muhammadiyah, Palembang (Tidak dipublikasikan).
- Syahirman. 2009. **Metodologi Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kuantitatif**, Citra Books Indonesia, Jakarta.



SHIPYARD & ENGINEERING



Palembang, 02 Agustus 2011

Nomor : 286 /DKB/Cab.Plg/VIII/2011
Perihal : Surat Keterangan Selesai Kerja Praktek
Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah
Di Palembang

Dengan hormat.

Menjawab surat dari kerja praktek Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah No. 677/G-17/FE-UMPV/2011 tanggal 27 Mei 2011, maka bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa yang bernama :

NO	NAMA MAHASISWA	NIM	PROGRAM STUDI
1.	Wulan Vitaloka	22 2007043	Akuntansi

Maka dengan ini kami pihak PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO)

Sampaikan bahwa, mahasiswa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan kerja praktek pada PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO) terhitung tanggal 13 Juni 2011 s/d 13 Juli 2011.

Atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI

(PERSERO) CABANG PALEMBANG

SHIPYARD & ENGINEERING

PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO)
* Ir. ABDILLAH WAHID
Kepala cabang

PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO)
CABANG PALEMBANG

Jl. Ali Gatmir No. 7 13 Ilir Palembang 30123
Telp 62-0711 351205, Fax. (62-711) 313928





ECONOMICS FACULTY
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang
 Telp. 0711.511433
 e-mail: lbpk_feump@yahoo.com

TOEFL PREDICTION SCORES

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
40	37	45	407

Prof. Dr. Indawan Syahri, M.Pd.

Consultant

DATE OF REPORT
 4/8/2011

TOEFL PREDICTION TEST

FULL NAME	TIME TAKEN
Wullan Vitaloka	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M/F	D / M / Y	D / M / Y
M	16-Sep-1989	29/7/2011

EXAMINEE'S NUMBER

523

Muhammad Fahmi, S.E., M.Si

CHAIRMAN

When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under secure conditions. This score is valid for only six months. This report is confidential



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : WULLAN VITALOKA	PEMBIMBING
NIM : 22 2007 043	KETUA : M. Taufiq Syamsuddin, SE., Ak., M.S
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA : Aprianto, SE., M.Si.
JUDUL SKRIPSI : RANCANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i> SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO) CABANG PALEMBANG	

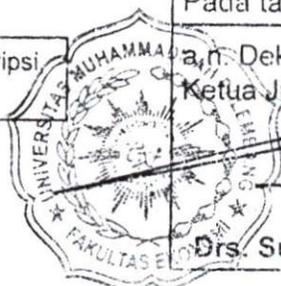
NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	22/7 ¹¹	Latar belakang masalah			perbaiki
2					
3	26/7 ¹¹	Rumusan masalah, Bab II dan III			perbaiki
4					
5	28/7 ¹¹	Bab I - IV			acc lampiran ke bab II - II
6					
7	30/7 ¹¹	Bab III - II			perbaiki
8					
9		Bab IV - V			perbaikan - Daftar pustaka
10					
11	5/8 ¹¹	Bab IV - V			acc
12					
13	5/8-11	Bab I - V			acc - 1 m.m.
14					
15					
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluaran di : Palembang
Pada tanggal : / /

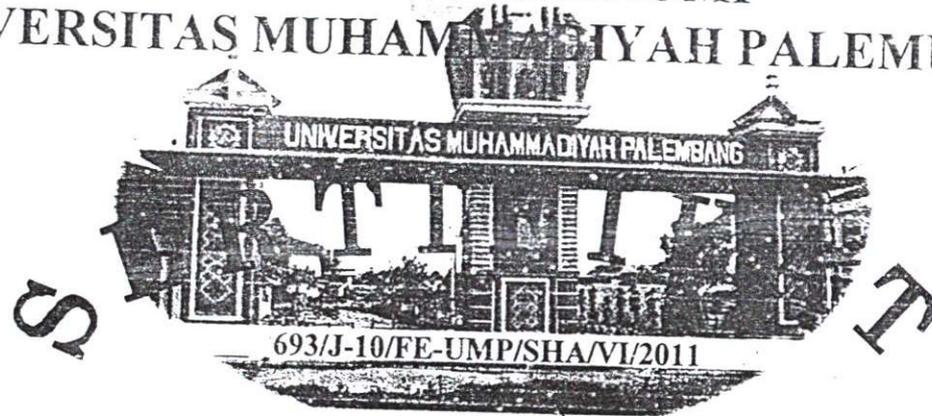
Dr. Sunardi, S.E., M.Si.
Ketua Jurusan,



Dr. Sunardi, S.E., M.Si.



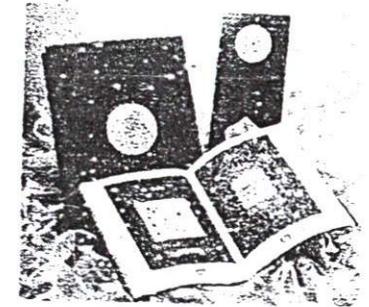
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : WULAN VITALOKA
NIM : 222007043
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Ai - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 16 Juni 2011

an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni



BIODATA PENULIS

Nama : WULLAN VITALOKA
NIM : 222007043
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Palembang, 16 September 1989
Alamat : Perum. Griya Kaswari No. 194 Kenten Sako.
Nama Orang Tua
Ayah : GUNTUR PRAYUDHA
Ibu : NELLY WATI
Pekerjaan Orang Tua
Ayah : TNI-AD
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat Orang Tua : Perum. Bumi Raya No. 16 Kotabunni Lampura.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)
 JURUSAN AKUNTANSI (S1)
 MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

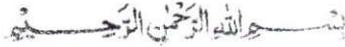
IZIN PENYELENGGARAAN

No. 3450/D/IT/2005
 No. 3449/D/IT/2005
 No. 1611/D/IT/2005

AKREDITASI

No. 018/BAN-PT/Ak-XII/S1/VIII/2005 (B)
 No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)
 No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpt-III/VI/2010 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 22 Agustus 2011
Waktu : 09.00 WIB
Nama : Wullan Vitaloka
NIM : 22 2007 043
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO) CABANG PALEMBANG

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

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak., M.Si	Pembimbing I	22/8 - 2011	
2	Aprianto, S.E, M.Si	Pembimbing II	23/8 - 2011	
3	M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak., M.Si	Ketua Penguji	21/8 - 2011	
4	M. Fahmi, S.E, M.Si	Anggota Penguji I	22/8 '2011	
5	M. Orba Kurniawan, S.E, S.H, M.Si	Anggota Penguji II	19/8 2011	

Palembang, 23 September 2011
 An. Dekan
 Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Sunardi, S.E, M.Si