

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN (STUDI KASUS PT. ANEKA DHARMA PERSADA DAN ARENA REKA BUANA)

Yoka Raditya Ranu Prana¹⁾, Widi Hartono²⁾, Sugiyarto,³⁾

¹⁾ Mahasiswa Fakultas Teknik, Jurusan teknik Sipil, Universitas Sebelas Maret

^{2),3)} Pengajar Fakultas Teknik, Jurusan teknik Sipil, Universitas Sebelas Maret

Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta 57126; Telp. 0271-634524. Email: adit9292@gmail.com

Abstract

Yoka Raditya Ranu Prana, 2014, *Application of The Balanced Scorecard as a Company Strategic Planning (A Case Study of PT Aneka Dharma Persada and PT Arena Reka Buana)*, Thesis, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of March Surakarta. The vision and mission are things that must be owned by a company. Therefore, every company is expected to have a clear vision and mission and understood by all members of the company to avoid any disharmony between job conducted and vision of the company. This can be done by using the balanced scorecard as a basis for planning a company strategy according to the type of company. The determination of this strategy will be based on the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study uses quantitative analysis and qualitative analysis methods. Quantitative analysis of the studies using the ratio - the ratio of the respective measurements - each variable, and then given an explanation of the calculation. Qualitative analysis is a scientific approach to managerial decision making. This approach uses the data which is then processed into useful information for decision-making strategy. Data were collected by interviews, documentation, and as many as 30 quisoner quisoner in each company. Overall PT. Arena Reka Buana has a strategy that is more effective than PT. Aneka Dharma Persada. It can be seen from four perspectives: the value to the PT. Arena Reka Buana better than PT. Aneka Dharma Persada, with a better ability of PT. Arena Reka Buana can develop the company into other areas while PT. Aneka Dharma Persada still have to fix the company's strategy.

Keywords: vision and mission of the company, Strategy, Balanced Scorecard

Abstrak

Visi dan misi adalah hal yang wajib dimiliki oleh sebuah perusahaan. Oleh sebab itu setiap perusahaan diharapkan mampu mempunyai visi dan misi yang jelas dan dimengerti oleh seluruh anggota perusahaan untuk menghindari adanya ketidak harmonisan antara pekerjaan yang dilakukan dan visi misi perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar merencanakan strategi perusahaan yang sesuai dengan tipe perusahaan. Penentuan strategi ini akan didasari oleh 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dan metode analisis kualitatif. Analisis kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan rasio – rasio dari pengukuran masing – masing variable, kemudian diberikan penjelasan mengenai perhitungan tersebut. Analisis kualitatif adalah pendekatan secara ilmiah untuk pengambilan keputusan manajerial. Pendekatan ini menggunakan data yang kemudian diproses menjadi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan strategi perusahaan. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi, dan quisoner sebanyak 30 quisoner di setiap perusahaan. Secara keseluruhan PT. Arena Reka Buana mempunyai strategi yang lebih efektif daripada PT. Aneka Dharma Persada. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai ke empat perspektif PT. Arena Reka Buana yang lebih baik daripada PT. Aneka Dharma Persada, dengan kemampuan yang lebih baik PT. Arena Reka Buana dapat mengembangkan perusahaan ke bidang lain sedangkan PT. Aneka Dharma Persada masih harus memperbaiki strategi perusahaannya.

Kata kunci : Visi dan misi perusahaan, Strategi, *Balanced Scorecard* (kartu penilaian)

PENDAHULUAN

Organisasi swasta maupun organisasi pemerintah sebagai institusi publik dewasa ini ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* yang mengharuskan untuk bertindak profesional dalam melayani kepentingan masyarakat. Untuk bersaing dengan organisasi lain, setiap organisasi memiliki cara tersendiri untuk mengambil hati dan kepercayaan dari masyarakat. Kepuasan pelayanan tergantung dari kinerja dari pelaku atau penyedia jasa itu sendiri. Semakin efektif dan semakin tinggi kinerja sebuah organisasi, maka semakin bagus pula organisasi itu. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana merupakan perusahaan yang besar di Yogyakarta. Ke dua perusahaan ini bergerak di bidang konstruksi jalan. Ke dua perusahaan

ini berkembang pada 3 tahun terakhir. Perusahaan ini bersifat *go public* sehingga dapat memperoleh data perusahaan dengan lebih mudah dan dalam jangka waktu yang singkat.

LANDASAN TEORI

Visi merupakan suatu pandangan yang jauh tentang tujuan-tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Aplikasi konsep visi ini biasanya digunakan pada konteks individu, lembaga atau organisasi. Orang-orang yang memiliki visi dapat melihat lebih jauh dari apa yang ada dan apa yang dapat terjadi. Dengan memiliki visi kita akan lebih mampu menggunakan akal pikiran kita untuk mengejar sesuatu yang baik. Perusahaan merupakan salah satu bentuk usaha yang mencari suatu keuntungan atau laba, baik yang bergerak bidang dalam usaha perdagangan, bergerak dalam bidang usaha produksi barang, dan bergerak dalam bidang usaha jasa dan memiliki suatu struktur organisasi, manajemen, lokasi dan pekerja atau pegawai. Jadi suatu usaha yang tidak memiliki struktur organisasi, manajemen, lokasi dan pekerja, tidak dapat disebut sebagai perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Penelitian ini mempunyai tujuan :

1. Memperoleh strategi yang baik pada PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana agar dapat memperoleh *outcome* sesuai target tanpa harus mengabaikan faktor – faktor pendukung berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
2. PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana memperoleh tahapan – tahapan yang harus dilakukan untuk menuju strategi perusahaan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Dalam mengumpulkan data yang relevan dan akurat pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi, dan quisoner Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana yaitu kepada manajer keuangan, manajer personalia / HRD, *Senior merchandiser*, *warehouse manager* dan *sales manager*. Data yang diperoleh dari proses wawancara adalah mengenai profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi yang telah dilakukan perusahaan, dan penilaian kinerja yang digunakan perusahaan. Dokumentasi merupakan pengumpulan data berupa laporan keuangan PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana untuk periode tahun 2011, 2012, dan 2013 serta memperoleh data penjualan dan ranking perusahaan, data pembelian produk perusahaan, dan data laporan pekerja. Quisoner sendiri dilakukan agar secara garis besar dapat mengetahui bagaimana sudut pandang para pekerja terhadap visi dan misi perusahaan, sehingga akan terlihat apakah visi dan misi perusahaan dibawa oleh pekerja dalam pekerjaan atau malah berlawanan arah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Tabel 1a. Perubahan *Current Ratio* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio	Perubahan
2011	8,151,930,821.00	8,009,131,217.00	101.78%	0
2012	11,730,192,143.00	10,645,782,783.00	110.19%	8.40%
2013	23,060,411,082.00	18,546,783,951.00	124.34%	14.15%

Tabel 1b. Perubahan *Current Ratio* PT. Arena Reka Buana Periode 2011 - 2013

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio	Perubahan
2011	4572917324	3,189,467,834.00	143.38%	0
2012	6882924933	4,894,987,562.00	140.61%	-2.76%
2013	13022276720	7,800,978,449.00	166.93%	26.32%

Tabel 2.a Perubahan *Gross Profit Margin* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	Penjualan	Harga Pokok Penjualan	Groos Profit Margin	Perubahan
2011	40,251,789,883.00	28,184,500,234.00	29.98%	0
2012	49,562,210,919.00	34,336,016,610.00	30.72%	0.74%
2013	82,452,334,874.00	46,337,200,178.00	43.80%	13.08%

Tabel 2.b Perubahan *Gross Profit Margin* PT. Arena Reka Buana Periode 2011 - 2013

Tahun	Penjualan	Harga Pokok Penjualan	Groos Profit Margin	Perubahan
2011	10,799,132,570.00	7,657,212,713.00	29.09%	0
2012	50,538,104,707.00	37,903,578,527.00	25.00%	-4.09%
2013	38,801,251,850.00	23,391,532,273.00	39.71%	14.71%

Tabel 3.a Perubahan *Operating Ratio* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	Penjualan	HPP + Beban Usaha	Ratio	Perubahan
2011	40,251,789,883.00	32,190,409,803.00	79.97%	0
2012	49,562,210,919.00	37,000,689,516.00	74.66%	-5.32%
2013	82,452,334,874.00	60,119,044,994.00	72.91%	-1.74%

Tabel 3.b Perubahan *Operating Ratio* PT. Arena Reka Buana Periode 2011 - 2013

Tahun	Penjualan	HPP + Beban Usaha	Ratio	Perubahan
2011	10,799,132,570.00	9,543,304,428.00	88.37%	0
2012	50,538,104,707.00	41,379,064,638.00	81.88%	-6.49%
2013	38,801,251,850.00	34,543,308,028.00	89.03%	7.15%

Tabel 4.a Perubahan *Inventory Turnover* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	HPP	Persediaan	<i>Inventory Turnover</i>	Perubahan
2011	28,184,500,234.00	4,104,278,158.00	6.87	0
2012	34,336,016,610.00	348,016,789.00	98.66	91.79
2013	46,337,200,178.00	1,953,982,832.00	23.71	(74.95)

Tabel 4.b Perubahan *Inventory Turnover* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	HPP	Persediaan	<i>Inventory Turnover</i>	Perubahan
2011	7,657,212,713.00	3,357,322,534.00	2.28	0
2012	37,903,578,527.00	1,758,756,290.00	21.55	19.27
2013	23,391,532,273.00	2,015,285,728.00	11.61	-9.94

Tabel 5.a Perubahan *Return On Investment* PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 - 2013

Tahun	EAT / Laba Bersih	Total Aktiva	ROI	Perubahan
2011	4,055,470,511.00	19,277,426,821.00	21.04%	0
2012	9,896,848,497.00	29,174,275,318.00	33.92%	12.89%
2013	8,551,445,064.00	37,725,720,382.00	22.67%	-11.26%

Tabel 5.b Perubahan *Return On Investment* PT. Arena Reka Buana Periode 2011 - 2013

Tahun	EAT / Laba Bersih	Total Aktiva	ROI	Perubahan
2011	1,255,828,142.00	12,464,541,024.00	10.08%	0
2012	9,159,040,069.00	21,623,581,093.00	42.36%	32.28%
2013	4,257,943,822.00	25,881,524,915.00	16.45%	-25.91%

Perspektif Pelanggan

Tabel 6.a Perubahan Pangsa Pasar PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 – 2013

Tahun	Penjualan Tahun ini	Total Penjualan	Pangsa Pasar	Perubahan
2011	40,251,789,883.00	172,266,335,676.00	23.37%	0
2012	49,562,210,919.00	172,266,335,676.00	28.77%	5.40%
2013	82,452,334,874.00	172,266,335,676.00	47.86%	19.09%

Tabel 6.b Perubahan Pangsa Pasar PT. Arena Reka Buana Periode 2011 – 2013

Tahun	Penjualan Tahun ini	Total Penjualan	Pangsa Pasar	Perubahan
2011	10,799,132,570.00	100,138,489,127.00	10.78%	0
2012	50,538,104,707.00	100,138,489,127.00	50.47%	39.68%
2013	38,801,251,850.00	100,138,489,127.00	38.75%	-11.72%

Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. Aneka Dharma Persada masih sangat kurang dalam perspektif ini dibandingkan PT. Arena Reka Buana. Secara keseluruhan PT. Aneka Dharma Persada masih belum secara baik mengenalkan visi dan misi perusahaan kepada pekerja didalam, sedangkan PT. Arena Reka Buana sudah baik dalam memanajemen sumber daya manusia didalamnya sehingga mereka mengerti akan visi dan misi perusahaan. Perspektif ini sangat mempengaruhi tentang kinerja seseorang dalam perusahaan, dikarenakan apabila seseorang tidak mengerti tentang visi dan misi perusahaan dia tidak akan mengerti arah pekerjaannya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 7.a Perubahan Perputaran Pekerja PT. Arena Reka Buana Periode 2011 – 2013

Tahun	Karyawan Keluar	Total Karyawan	Perputaran Karyawan	Perubahan
2011	4	243	1.65%	0
2012	5	250	2.00%	0.35%
2013	2	248	0.81%	-1.19%

Tabel 7.b Perubahan Perputaran Pekerja PT. Arena Reka Buana Periode 2011 – 2013

Tahun	Karyawan Keluar	Total Karyawan	Perputaran Karyawan	Perubahan
2011	3	232	1.29%	0
2012	3	228	1.32%	0.02%
2013	4	230	1.74%	0.42%

Tabel 8.a Perubahan Produktivitas Pekerja PT. Aneka Dharma Persada Periode 2011 – 2013

Tahun	Laba Operasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan	Perubahan
2011	4,055,470,511.00	243	1668917906%	0

2012	9,896,848,497.00	250	3958739399%	2289821493%
2013	8,551,445,064.00	248	3448163332%	-510576067%

Tabel 8.b Perubahan Produktivitas Pekerja PT. Arena Reka Buana Periode 2011 – 2013

Tahun	Laba Operasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan	Perubahan
2011	1,255,828,142.00	232	541305234%	0
2012	9,159,040,069.00	228	4017122837%	3475817604%
2013	4,257,943,822.00	230	1851279923%	—2165842915%

Analisa Data Terhadap Strategi Perusahaan

PT. Aneka Dharma Persada memiliki strategi perusahaan yang masih kurang cocok dengan visi dan misi perusahaan, sehingga perlu diadakan kajian ulang mengenai strategi perusahaan, sedangkan PT. Arena Reka Buana sudah memiliki strategi perusahaan yang cukup baik. Secara garis besar strategi perusahaan akan mempengaruhi keseluruhan 4 perspektif, hal tersebut terjadi karena strategi perusahaan merupakan cara berjalan perusahaan menuju goal dari perusahaan tersebut.

SIMPULAN

Setelah melakukan analisa terhadap jawaban hasil kuesioner yang telah disebar dan diisi oleh 60 responden yang ada di wilayah Yogyakarta khususnya PT. Aneka Dharma Persada dan PT. Arena Reka Buana, maka dari hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan mengenai permasalahan yang ada di perusahaan ditinjau dari 4 perspektif menurut *balanced scorecard* dan dari perspektif strategi perusahaan yaitu :

1. PT. Aneka Dharma Persada

Secara keseluruhan perusahaan ini mempunyai kekuatan di perspektif keuangan. Keuangan di perusahaan ini sangat terencana dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Perspektif pelanggan merupakan kelemahan di perusahaan ini, yang menjadi penyebab utama adalah kurangnya didengar keluhan konsumen atas pelayanan perusahaan. Dalam perspektif proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan strategi perusahaan mempunyai nilai yang cukup baik namun masih harus terus ditingkatkan. Kedepannya PT. Aneka Dharma Persada harus memperbaiki perspektif pelanggan, bisnis internal. Baik dengan cara pelatihan pekerja mengenai pentingnya mendengarkan keluhan konsumen ataupun pelatihan mengenai konsep bisnis. Berikut langkah – langkah untuk memperbaiki strategi di PT. Aneka Dharma Persada :

1. Meningkatkan kualitas produk, menambah ciri-ciri atau fitur-fitur produk, serta memperbaiki modelnya.
2. Menambah model baru dan produk penyerta (misal: produk dengan ukuran berbeda, rasa, dan sebagainya untuk melindungi produk utama).
3. Meningkatkan cakupan dan memasuki saluran distribusi baru.
4. Beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product-awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk tertentu (*product-preference advertising*).
5. Menurunkan harga untuk menarik lapisan berikutnya yang sensitif terhadap harga.

6. Mengadakan pelatihan pekerja untuk meningkatkan kemampuan pekerja.

2. PT. Arena Reka Buana

Perusahaan ini mempunyai nilai yang seimbang di setiap perspektifnya, namun yang menjadi kekuatan utama perusahaan ini adalah perspektif keuangan dan strategi perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena seluruh strategi perusahaan hampir dimengerti oleh seluruh pekerja sehingga pekerja tahu harus bekerja dengan tujuan apa. Dalam 3 perspektif lainnya perusahaan ini juga tetap cukup baik, perspektif pelanggan dilakukan secara baik dengan cara mendengarkan keluhan konsumen, perspektif bisnis dan pembelajaran yang terus dikembangkan dengan mengadakan pelatihan dan upaya usaha baru untuk memajukan PT. Arena Reka Buana. Kedepannya PT. Arena Reka Buana diharapkan mampu mempertahankan kekuatan di setiap perspektif bahkan mampu membuat perusahaan anak yang bekerja di bidang keuangan mengingat kemampuan di perspektif keuangan sudah sangat baik sehingga dapat menghasilkan profit lebih bagi perusahaan. Berikut tahapan yang dilakukan untuk memperbaiki strategi di PT. Arena Reka Buana :

1. Meningkatkan cakupan dan memasuki saluran distribusi baru.
2. Memodifikasi pasar dimana perusahaan berusaha untuk memperluas pasar untuk jasa mereka yang sudah mapan.
3. Perusahaan meninggalkan jasa mereka yang kurang kuat dan lebih berkonsentrasi terhadap jasa yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.
4. Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk menambah daya Tarik estetika produk, dalam hal ini jasa pekerjaan jalan raya. Bisa dikembangkan dengan pekerjaan yang lebih cepat, bahan yang digunakan lebih tahan lama dan tidak mudah rusak.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kepada Widi Hartono, ST, MT dan Ir. Sugiyarto, MT yang telah membimbing, memberi arahan dan masukan dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001. *Management Control System*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- Gazperz, Vincent, 2002. *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." **Kajian Bisnis**, No 13, 35-46.
- Ibuki, Eiko. 2001. *Innovation in Corporate Philanthropy : Adopting Balanced Scorecard Methodologist to Build Strategy and Evaluation System.* www.Mri.co.jp/English/Report/Papers/2001/pdf/np.20013.pdf
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta
- Laela, Fatma. 1998. "Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen ." **Jurnal Teknologi Bisnis**, vol.2 No.1,
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global.* **Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi**, vol.2 No.2, 150-169,
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

