

## Perancangan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Samchem Prasadha

Tune Kartika, Jimmy Ardianto  
Institut Teknologi dan Bisnis Kalbe, Jakarta

### *Abstract:*

*Balance scorecard is a tool to write scores of balanced performance between each two aspects which are financial and non-financial, long and short terms, internal and external. The company use scorecard measurement to produce different kind of important management process. Implementation of Balance Scorecard depend on the organization policy. At present PT Samchem Prasadha still using a traditional performance measurement tool that more emphasized on financial. Based on this background, the purpose of this research are to check whether the company strategy has been implemented according to its vision and mission or not, also to design how Balanced Scorecard could be used as a tool to complete existing measurement tool which focus only on profitability with the new dimension aspects where the company can increase its competitiveness. This research using qualitative descriptive research method. Based on that method we can concluded that the company strategy has been done according to its vision and mission but in the process it still run well. The Balanced Scorecard could be used as a company performance measurement tool where it can translate the company strategy, vision, and mission in order each department in the company can fulfill the company goal where at the end they can increase the company performance.*

*Keyword: balanced scorecard, performance, strategy, vision dan mission.*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing perusahaan, dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif, dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memegang peranan yang penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan. Pengukuran tersebut diharapkan mampu mentranslasikan misi dan strategi perusahaan kedalam sekumpulan parameter bisnis yang dapat mewakili performa organisasi.

Misi adalah pernyataan yang fokus pada kebutuhan internal perusahaan dan mendefinisikan alasan untuk eksistensi perusahaan tersebut. Misi perusahaan memberikan titik awal/dasar dengan memperjelas mengapa suatu perusahaan didirikan dan bagaimana perusahaan tersebut menempatkan diri dalam industrinya. Misi dan *core value* (nilai otentik dan original yang harus dipelihara dan dipertahankan di tengah arus perubahan) biasanya tidak berubah dengan berlalunya waktu.

Visi adalah pernyataan yang mendefinisikan tujuan jangka pendek hingga jangka

panjang perusahaan. Visi perusahaan memberikan sebuah gambaran yang jelas mengenai masa depan perusahaan kearah yang dituju. Selain itu visi memberikan pengertian kepada setiap individu mengenai bagaimana dan alasan mengapa individu tersebut layak membantu dan mendukung perusahaan dalam kegiatannya. Sedangkan strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat, yang dikembangkan dan terus berubah dengan berlalunya waktu karena selalu menyesuaikan diri dengan kemampuan internal serta perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal.

Sistem pengukuran kinerja manajemen tradisional yang umum dilakukan lebih menekankan pada aspek keuangan, padahal pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan (Niven, Paul R., 2006), beberapa diantaranya:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satusatunya penentu kinerja perusahaan mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

Misalnya, untuk menaikkan profit atau *ROI*, seorang manajer dapat mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan dimasa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.

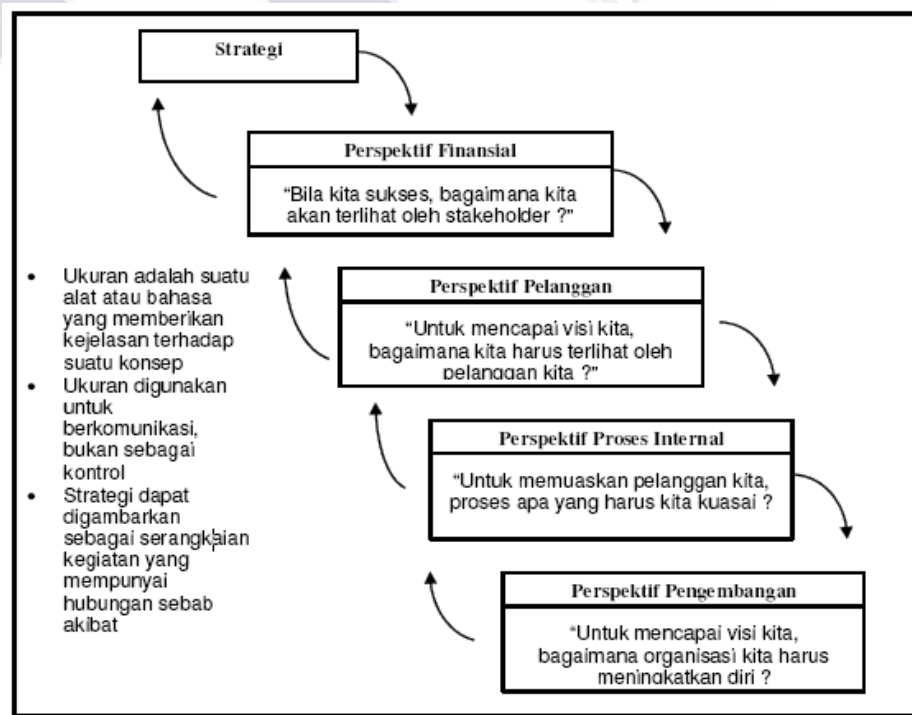
2. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun kearah tujuan perusahaan.

PT Samchem Prasadha merupakan *joint venture* antara Samchem Holdings Limited, distributor utama bahan kimia di Malaysia dengan PT Prasadha Byantara Abadi salah satu distributor bahan kimia di Indonesia. Kondisi industri kimia yang terjadi di Indonesia saat ini tentunya juga dirasakan oleh PT Samchem Prasadha, dimana perusahaan menghadapi tingginya persaingan dari dalam kota (Jakarta), pasar domestik (Indonesia), dan pasar luar negeri.

Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut maka pembuatan strategi perusahaan merupakan hal yang paling penting dalam menjalankan operasional usaha untuk mencapai keunggulannya. Untuk itu perusahaan melakukan terobosan baru dalam membuat strategi bisnisnya, dimana hal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan *survive* di pasar industri kimia. Untuk menjalankan strategi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka ada beberapa perangkat yang harus disiapkan perusahaan agar implementasi dari strategi tersebut sesuai dengan apa yang direncanakan. Saat ini perusahaan belum menemukan cara yang tepat dalam mengimplementasikan strateginya kedalam seluruh perangkat organisasi perusahaan.

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan konsep manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Metode ini menjelaskan bagaimana memobilisasi dan mengkombinasikan *intangibile* dan *tangible asset* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul. *Balanced Scorecard* diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur perusahaan melampaui ukuran keuangan dengan menerapkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan bertumbuh.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* yang akan dibangun ini menjadi hal yang penting karena selama ini kinerja perusahaan diukur berdasarkan kelompok kerja, sehingga penilaian atas tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* belum maksimal. Diperlukan kelengkapan informasi dari sektor lain seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan, dan sebagainya sehingga dapat diketahui keadaan keseluruhan dari perusahaan. Selain itu pengumpulan informasi mengenai kinerja di PT Samchem Prasadha selama ini masih menggunakan pendekatan tradisional dengan beberapa kelemahan, sehingga kurang maksimal dalam mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan oleh pihak manajemen.



Gambar 1.1 Hubungan *Balanced Scorecard* dan Visi, Misi /Strategi

Sumber: Arman Hakim Nasution-Consultindo, 2012

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driver*) kinerja masa depan seperti yang dapat dilihat pada gambar 1.1. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi dengan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif dalam memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting dari tujuan strategis. Kemudian tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan keseluruh organisasi. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Oleh karena itu, perlu dibangun sebuah sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Apakah strategi yang telah disusun oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana cara merancang *Balanced Scorecard* yang tepat bagi PT Samchem Prasadha?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai konsep *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Untuk mengetahui sejauh mana strategi yang dilakukan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
- b. Mengidentifikasi gambaran perancangan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja PT Samchem Prasadha.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat-manfaat dilakukannya penelitian:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan informasi tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian dan Konsep *Balanced Scorecard*

Ide *Balanced Scorecard* untuk memfasilitasi organisasi agar mencurahkan perhatiannya atas kapabilitas aktiva tak berwujud, banyak mendapat sambutan dari pemerhati organisasi maupun manajemen. *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan performa nonkeuangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh perusahaan dimasa depan.

Norton dan Kaplan menekankan pentingnya pelatihan melalui penataan sasaran yang lebih ambisius, menetapkan definisi pengukuran-pengukuran strategis, dan integrasi strategi jangka panjang terkait dalam proses penganggaran tahunan. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan pendorong tambahan yang meliputi perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan bertumbuh.

Perusahaan dapat membangun *Balanced Scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan. Keempat perspektif menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan pemicu kinerja dan tolok ukur kinerja. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berbagai ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. Analoginya adalah seperti sebuah simulator penerbangan yang berisi serangkaian hubungan sebab akibat yang kompleks antara berbagai variabel penting, termasuk kelebihan (*lead*), keteringgalan (*lag*), dan putaran umpan balik



yang menjelaskan arah perjalanan dan rencana penerbangan dari strategi. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan. Dibandingkan konsep manajemen strategis umum, *BSC* memiliki beberapa konsep penting yaitu:

1. Menambahkan tiga perspektif tambahan, selain perspektif keuangan.
2. Penggunaan indikator *lead* dan *lag*.
3. Hubungan sebab-akibat.
4. Penerapan *BSC* secara berjenjang keseluruh organisasi.
5. Pembelajaran *double loop learning*.

## 2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan metode *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik:

- (1) Komprehensif.
- (2) Koheren.
- (3) Seimbang.
- (4) Terukur.

*Balanced Scorecard* mengubah pandangan bahwa hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi, sehingga perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual memungkinkan perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan baik dan memelihara kesetiaan dengan konsumen yang ada, juga memungkinkan untuk memperluas segmen konsumen dan area pasar yang baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif berkualitas tinggi yang diinginkan oleh target segmen konsumen pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat.
3. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.
4. Mengembangkan teknologi informasi, *database*, dan sistem.

## 2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Berbagai kriteria/ukuran generik untuk masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat dalam tabel 2.1

Tabel 2.1 Kriteria/Ukuran Untuk Masing-masing Perspektif

Perspektif	Ukuran Generik
Keuangan	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru.
Bisnis Internal	Inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi, dan pengenalan produk baru.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok ( <i>team performance</i> )

### Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Setiap ukuran terpilih pada setiap perspektif harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Didalam *BSC* pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan. Yang kedua, memberikan dorongan pada ketiga perspektif lainnya tentang target yang harus dicapai dalam tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi menjadi 3 tahap dengan tujuan keuangan yang berbeda yaitu:

1. Bertumbuh (*Growth*)
2. Bertahan (*Sustain*)
3. Menuai (*Harvest*)

Pada dasarnya strategi keuangan sangat sederhana, perusahaan menghasilkan dengan cara meningkatkan penjualan dan mengurangi pengeluaran. Maka kinerja keuangan suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan dua pendekatan dasar, yakni *revenue growth* dan *productivity*. *Profitable revenue growth* dapat dilakukan dengan mempererat hubungan perusahaan dengan pelanggan. Sedangkan peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu mengurangi biaya dengan cara mengurangi *direct* dan *indirect expense*, menggunakan *asset* perusahaan dengan lebih efisien, mengurangi *working* dan *fixed capital* yang diperlukan.

Menurut Hardiyanto (2005, p.2-3), perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi serta implementasinya meningkatkan pendapatan organisasi berdasarkan konsekuensi ekonomi yang dilakukan.

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Periode Ini} - \text{Penjualan Periode Sekarang}}{\text{Penjualan Periode Sebelumnya}}$$

### **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Dalam perspektif pelanggan, *revenue growth strategy* membutuhkan proposisi nilai khusus yang akan menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai yang berbeda dan bertahan untuk segmen yang ditargetkan. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Inti.

Lima tolok ukur dalam kelompok pengukuran inti yaitu:

- a. Pangsa pasar
- b. Perolehan pelanggan
- c. Retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan)
- d. Kepuasan pelanggan
- e. Profitabilitas pelanggan

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan.

Terdiri dari:

- a. Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk, harga, dan kualitas produk.
- b. Hubungan dengan pelanggan, meliputi distribusi produk kepada pelanggan termasuk respon dari perusahaan apabila ada keluhan, dan waktu pengiriman.
- c. Citra dan reputasi, menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan dalam menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.

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

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya disegmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton membaginya dalam tiga prinsip dasar yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

### **Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)**

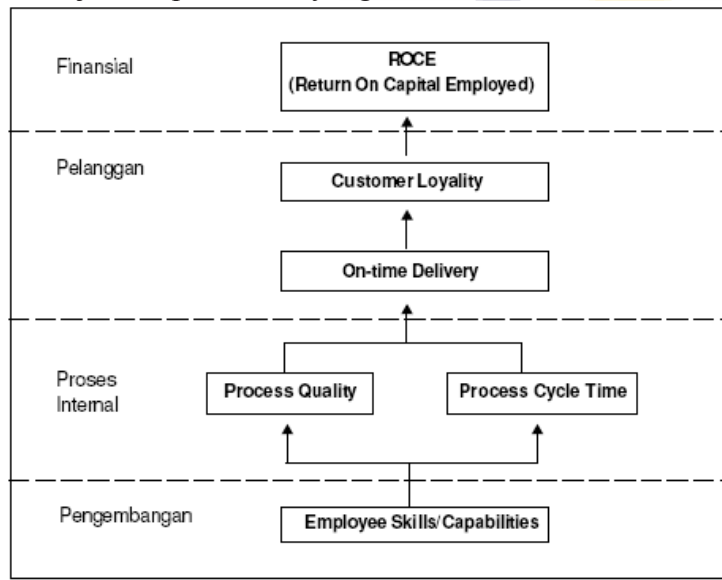
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu kapabilitas pekerja, sistem informasi, dan motivasi. Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam meningkatkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

## **2.4 Kinerja Perusahaan**

Collins (2006 p.28) menyatakan, kinerja adalah suatu tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran .



Mulyadi (2006) mengatakan kinerja merupakan penentuan efektifitas operasional pada suatu waktu tertentu dalam organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi dari suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.



Gambar 2.1 Hubungan dari keempat perspektif  
Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2001

Pada Gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja harus membuat hubungan diantara berbagai tujuan dan ukuran perusahaan, serta meliputi berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Sebagai contoh, *return on capital employed (ROCE)* mungkin menjadi sebuah ukuran *scorecard* dalam perspektif finansial. Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang oleh pelanggan dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan. Tetapi bagaimana caranya perusahaan memperoleh pelanggan yang loyal? Analisa preferensi pelanggan mengungkapkan bahwa penyerahan barang yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu penyerahan barang diharapkan dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*.

Proses ini kemudian berlanjut dengan mempertanyakan, proses internal apakah

yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang yang tepat waktu? Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal, faktor-faktor yang menjadi ukuran *scorecard* dalam perspektif internal. Dan bagaimana cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan? Dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional, suatu tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kita sekarang dapat melihat bagaimana seluruh rantai hubungan sebab akibat dapat diciptakan melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

## 2.5 *Strategy Map*

Strategi dapat dikaitkan dengan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya agar dapat bersaing dalam bisnis serta memperoleh *competitive advantage* yang dapat terus dipertahankan. *Strategy Map* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Strategy Map – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* adalah diagram yang menjelaskan tentang bagaimana menggabungkan hubungan sebab akibat dengan keempat perspektif *BSC* pada sebuah organisasi sehingga dapat menciptakan nilai tambah. Karakteristik dari *strategy map* adalah sebagai berikut:

1. Semua informasi mengenai *strategy map* disatukan dalam sebuah diagram untuk mempermudah melihat hubungan dari setiap perspektif.
2. Setiap strategi yang dibuat mengacu pada sasaran obyektif organisasi.
3. Empat perspektif yang digunakan menurut *framework BSC* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif, maupun dengan perspektif lainnya.
5. Setiap proses dari perencanaan dan pelaksanaan strategi didukung oleh peran serta dari sumber daya manusia, informasi, dan keorganisasian. Dimana dalam keorganisasian termasuk didalamnya budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan, dan kerjasama tim.
6. *Cause and effect relationship* ditunjukkan dengan garis-garis panah yang menghubungkan setiap strategi.

## 2.6 **Penilaian Resiko Keuangan Industri Kimia**

Penilaian resiko keuangan pada industri kimia dapat diukur dengan cara:

1. Kebijakan Keuangan (*Financial Policy*).

2. Struktur Permodalan (*Capital Structure*).
3. Perlindungan Arus Kas (*Cash Flow Protection*).
4. Fleksibilitas Keuangan (*Financial Flexibility*).

## 2.7 Analisis SWOT

Menurut Gamble dan Thompson (2009 p.82) bagian terpenting dari analisis SWOT adalah:

- a. *Drawing conclusions from the SWOT listings about the company overall situation.*
- b. *Translating these conclusions into strategic actions to better match the company's strategy to its resource strengths and market opportunities correcting problematic weakness, and defending against worrisome external threats.*

Dengan menganalisa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki serta pemahaman akan ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity*) dimaksudkan untuk mengetahui secara lebih detail kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan mengenali karakteristik lingkungan usahanya, diharapkan setiap bisnis unit mampu memanfaatkan setiap peluang yang timbul dan dapat mengantisipasi setiap kemungkinan buruk yang akan dihadapi oleh perusahaan dengan *core competencies* yang dimilikinya.

## III. METODE PENELITIAN

Definisi metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan menjadi suatu pengetahuan, sehingga pada waktunya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2009 p.2). Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain. (Sugiyono, 2009 p.35) Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut, serta menjabarkan keadaan yang terjadi dilapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perancangan metode *Balanced Scorecard* pada PT Samchem Prasadha, Jakarta.

### 3.1 Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis pada PT Samchem Prasadha. Data

yang dikumpulkan dapat dibagi menjadi dua kelompok:

1. Data Primer, yaitu strategi perusahaan, visi, misi perusahaan dan lain-lain.
2. Data Sekunder, yaitu struktur organisasi, profil perusahaan, dan lain-lain.

Dua metode pengumpulan data yang dikombinasikan untuk memperoleh data adalah:

1. Observasi langsung
2. Penelitian kepustakaan

### **3.2 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan rancangan penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan proses penelitian, yang berguna bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penelitian, karena langkah dalam melakukan penelitian mengacu kepada desain penelitian yang telah dibuat. Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian (Nazir, M., 2009 p.84). Langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini sebagai berikut:

- (1) Mengumpulkan data,
- (2) Menyusun data,
- (3) Analisis dan interpretasikan data,
- (4) Penyajian data

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT Samchem Prasadha (SP) didirikan pada tanggal 25 Januari 2010 sebagai perusahaan *joint venture* antara *Samchem Holding limited* dan Herisun Hasan (mantan Presiden Direktur dan pendiri PT Prasadha Byantara Abadi). Status sebagai anak perusahaan baru dibawah kepemilikan Samchem Malaysia ini sangat sinergis bagi kedua belah pihak karena akan memperluas cakupan distribusi Samchem ke Indonesia menggunakan cakupan yang sudah dijangkau oleh PT Prasadha Byantara Abadi.

Samchem didirikan pada tahun 1989 sebagai distributor bahan industri kimia terkemuka di Malaysia. Samchem memiliki pangsa pasar lebih dari 400 industri bahan kimia untuk memperluas jaringan dengan lebih dari 2.500 pelanggan. Samchem, Berhad terdaftar dipapan bursa utama Malaysia, pada 23 Juni 2009. Sedangkan PT PBA didirikan pada awal 1997 sebagai salah satu distributor bahan kimia di Indonesia. PBA telah mendistribusikan berbagai macam bahan kimia dari berbagai produsen multinasional diantaranya *Shell*, *Momentive*, *Mitsui* dan lain-lain. Cakupan pendistribusian PBA meliputi Sumatra, Jawa, Kalimantan dan Sulawesi. Kemudian keduanya bersatu dan membentuk nama PT Samchem Prasadha.

### Visi dan Misi PT Samchem Prasadha

Visi dari PT Samchem Prasadha adalah “*To be a leading industrial supply chain solutions provider in Indonesia*”.

Sedangkan misinya adalah:

1. *To integrated synergistic process outsourcing alliances and partnership with our MNC chemical suppliers in order to satisfy our mutual needs for strategic interdependency in the chemical industry supply chain.*
2. *To form and govern conformance of the strategic choices and action of the management with the intention to continuously improve our future performance.*
3. *To be preferred chemicals distributor to suppliers and customers.*
4. *To adhere to stringent Health Safety Security Environment (HSSE) standards.*

Strategi utama dari PT Samchem Prasadha adalah secara konsisten dan terus menerus memperluas jaringan distribusi pelanggan. Dengan kuatnya jaringan distribusi pelanggan yang dimiliki, kami akan mampu untuk meningkatkan kekuatan pembelian kami dan membeli dengan harga yang rendah.

#### 4.2 Analisa SWOT

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Pemimpin Perusahaan, analisis SWOT untuk PT Samchem Prasadha dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **Strength (Kekuatan)**

1. PT Samchem Prasadha adalah anak perusahaan dari perusahaan kimia utama dan ternama di Malaysia, sehingga memiliki cakupan pasar regional seperti Malaysia, Vietnam, Indo-China, China, dan Singapore.
2. Memiliki hak distribusi dengan produsen kimia global seperti *Hexion, Celanese, Shell Eastern Chemicals, Shell Eastern Petroleum Ltd, Bayer Material Science, BASF, Momentive, Mitsui*, dan lain-lain.
3. Memiliki fasilitas pergudangan di Cikande, mobil tanki untuk pengiriman *bulk*, truck untuk pengiriman *drum pack, forklifts*, fasilitas untuk *drumming*, jembatan timbang dengan panjang 16 m yang terkomputerisasi.
4. Memiliki berbagai macam produk bahan kimia cair berupa produk *Solvents*, produk *Polyurethane*, produk *Acrylate*, dan lainnya.

##### **Weakness (Kelemahan)**

1. Lokasi pergudangan yang tidak strategis dan tidak semua fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan operasi dimiliki langsung oleh PT Samchem Prasadha.



2. Harga jual produk yang tidak kompetitif dan proses operasi yang rumit.
3. Tidak memiliki *job description* yang jelas dan terdapat banyak sumber daya manusia yang kurang terlatih. Tidak adanya pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada, budaya organisasi tergolong kaku, untuk hal komunikasi internal juga masih kurang lancar.
4. Kebiasaan-kebiasaan pembayaran yang buruk, yang dimiliki oleh beberapa pelanggan PT SP.

#### **Opportunity (Peluang)**

1. Peluang industri sangat besar karena kebanyakan industri menggunakan bahan kimia.
2. Sebagai anak perusahaan asing membuka banyak peluang baru untuk memperluas *network* dengan *buyer* maupun *supplier*.
3. Menjangkau perusahaan menengah didaerah terpencil yang jarang dilirik sebagai target pasar.
4. Menyediakan berbagai bahan dasar pemenuhan kebutuhan hidup (misal *shampoo*), yang dipakai oleh berbagai kelas masyarakat di Indonesia.

#### **Threat (Ancaman)**

1. Ancaman produk pengganti. Produk pengganti adalah jenis produk yang sama tapi dihasilkan dari teknologi dengan level tingkat tinggi, dimana pasar mencari produk yang lebih ramah lingkungan.
2. Ancaman pesaing baru, mengingat industri kimia sangat berkembang sehingga banyaknya pesaing-pesaing baru yang muncul, atau tidak tersedianya produk dari supplier.
3. Persaingan antar perusahaan pada industri yang sama. Perusahaan yang berada pada industri ini merupakan para pemain lama yang telah memiliki modal yang besar serta didukung dengan basis pelanggan yang telah lama loyal pada produsen untuk membeli produknya.
4. Perang harga antar pesaing yang terkadang merusak harga pasar dan menurunkan reputasi SP sebagai supplier dengan harga kompetitif. Pembelian produk impor yang mungkin bermasalah dengan bea dan cukai pada saat akan melakukan *clearance*.

Tabel 4.1 Tabel TOWS

<b>STRENGTH</b>	
Faktor Internal	(S1) Memiliki cakupan pasar regional. (S2) Memiliki hak distribusi dengan produsen kimia global. (S3) Memiliki fasilitas pergudangan. (S4) Memiliki produk <i>solvent</i> , <i>polyurethane</i> , dan <i>acrylate</i> .
Faktor Eksternal	
<b>OPPORTUNITY</b>	<b>SO STRATEGIES</b>
(O1) Kebutuhan akan bahan kimia yang tinggi di setiap industri.	(SO1) Menyediakan berbagai produk baru.
(O2) Memperluas <i>network</i> dengan <i>buyer</i> maupun <i>supplier</i> baru.	(SO2) <i>On-time delivery</i> & mengutamakan pengalaman lapangan dengan metode konstruktivis dan komunikasi yang edukatif.
(O3) Menjangkau daerah terpencil.	(SO3) Memberi <i>support</i> pelanggan baru skala menengah kebawah.
(O4) Memenuhi berbagai bahan dasar kebutuhan sehari-hari.	(SO4) Peningkatan pemasaran.
<b>THREAT</b>	<b>ST STRATEGIES</b>
(T1) Peraturan-peraturan baru dari Bea Cukai & Mendagri.	(ST1) <i>Maintain &amp; increase good network relation</i> .
(T2) Tidak tersedianya produk dari <i>supplier</i> & ancaman produk pengganti.	(ST2) Meningkatkan <i>image</i> perusahaan.
(T3) Pesaing lama yang telah menguasai pasar Indonesia.	(ST3) Mengkaji ulang setiap prosedur operasi antar divisi.
(T4) Tingkat inflasi & biaya operasional yang tinggi.	

<b>WEAKNESS</b>
(W1) Lokasi pergudangan tidak strategis.
(W2) Harga jual produk tidak kompetitif
(W3) Tidak memiliki <i>job description</i> yang jelas.
(W4) Tidak adanya pengembangan SDM.
(W5) Budaya organisasi tergolong kaku.
(W6) Pembayaran yang buruk dari beberapa pelanggan.
(W7) Komunikasi antar divisi kurang lancar.
<b>WO STRATEGIES</b>
(WO1) Meminimalisasi <i>error</i> , memperjelas <i>job description</i> & memperbanyak training karyawan
(WO2) Meningkatkan kualitas produk.
(WO3) Meningkatkan ketrampilan karyawan gudang & supir.
(WO4) <i>Before sales analysis &amp; after sales services.</i>
<b>WT STRATEGIES</b>
(WT1) <i>Culture for continuous improvement</i> & relokasi gudang.
(WT2) Prosedur pelayanan & administrasi berdasarkan ISO.
(WT3) Meningkatkan fasilitas operasi.

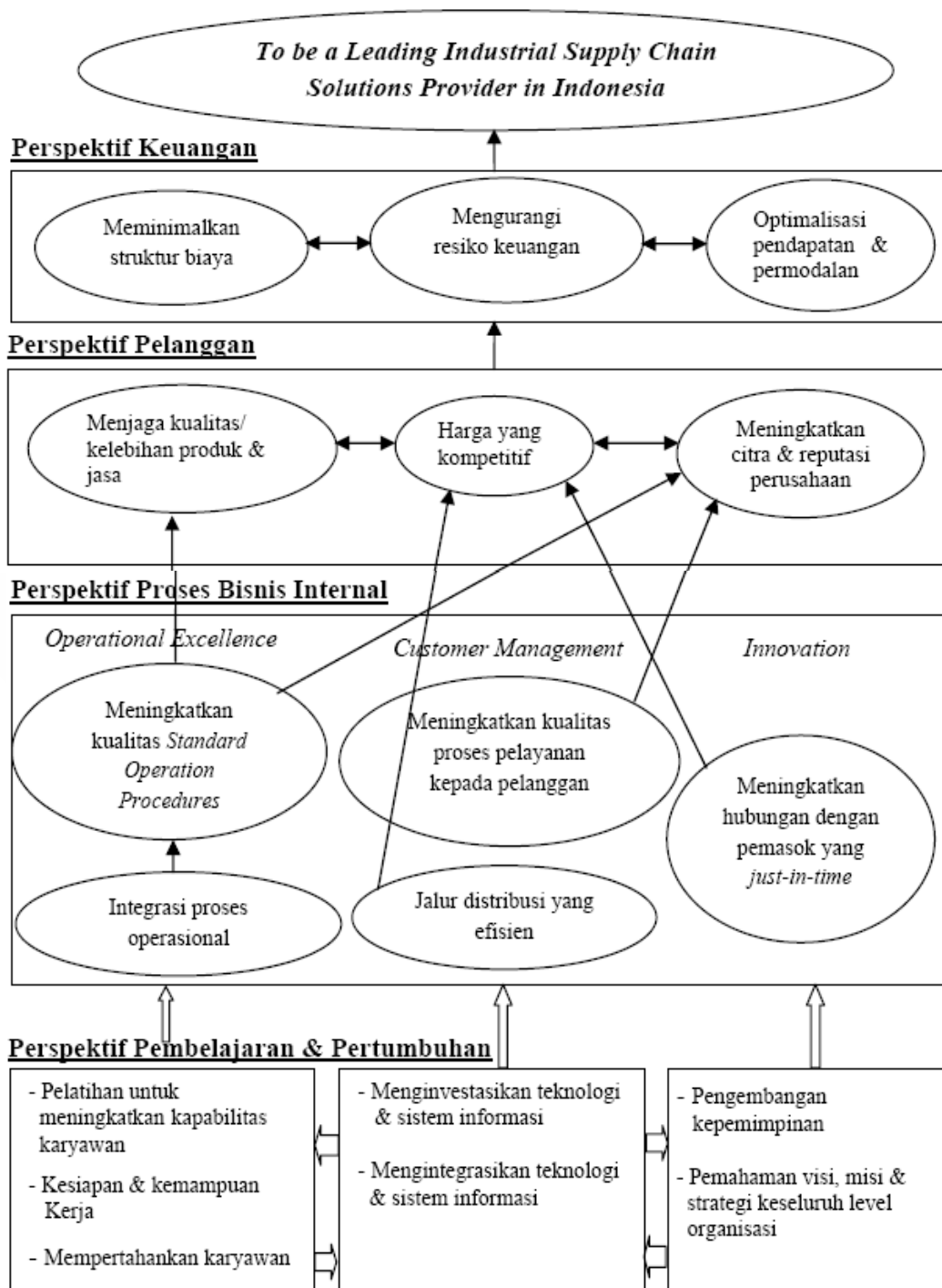
### 4.3 Faktor Keberhasilan Kritisal (*Critical Success Factor*) Industri Kimia

Faktor-faktor keberhasilan kritisal adalah tolok ukur dan aspek-aspek kinerja perusahaan yang sangat penting terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*) untuk mencapai keberhasilannya. Pengukurannya dalam industri kimia, dapat dilakukan dengan cara menganalisa resiko bisnis seperti:

1. Daya Tarik Produk dan Pasar (*Product & Market Attractiveness*)
2. Diversifikasi (*Diversification*)
3. Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)
4. Manajemen Operasi (*Operating Management*).

Di sisi lain, perusahaan kimia membutuhkan lebih banyak tenaga penjual serta karyawan dibidang pelayanan pelanggan, sehingga pengendalian biaya penjualan dan biaya umum administrasi adalah suatu keharusan. Selain itu, analisa risiko meliputi penilaian atas kepatuhan perusahaan terhadap peraturan lingkungan hidup, karena pelanggaran terhadap peraturan dapat menghentikan kontinuitas produksi.

**4.4 Rancangan Strategy Map PT Samchem Prasadha**



#### 4.5 Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* PT Samchem Prasadha

Tabel 4.2 Usulan BSC PT Samchem Prasadha

<i>Category</i>	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic Measurements</i>
Perspektif Keuangan	1. Meminimalkan struktur biaya.	Persentase perbandingan biaya operasional dengan penjualan.
	2. Mengurangi resiko keuangan.	Rasio solvabilitas.
	3. Optimalisasi pendapatan & permodalan.	Persentase <i>Return on Investment</i> , persentase <i>Net Profit Margin</i> .
Perspektif Pelanggan	1. Menjaga kualitas/ kelebihan produk & jasa	Jumlah komplain yang diterima akibat produk yang tidak sesuai <i>spec</i> .
	2. Harga yang kompetitif	Perbandingan harga perusahaan dengan harga pesaing untuk produk yang sama.
	3. Meningkatkan citra & reputasi perusahaan	Peningkatan jumlah pasar yang dimasuki.
<i>Category</i>	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic Measurements</i>
Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Meningkatkan kualitas <i>Standard Operation Procedures</i>	Persentase <i>compliance on Standard Operation Procedures</i> .
	2. Integrasi proses operasional	Waktu pengolahan & penyelesaian produk.
	3. Meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan.	Persentase peningkatan jumlah pelanggan.
	4. Jalur distribusi yang efisien.	- Perbandingan estimasi tanggal tiba suatu pengiriman dengan tanggal barang itu benar-benar tiba. - Jumlah komplain yang diterima akibat terlambatnya penerimaan barang dibandingkan jumlah pengiriman.
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	1. Pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan	Rata-rata persentase aktual tingkat kapabilitas karyawan
	2. Kesiapan & kemampuan karyawan	Persentase tugas yang diselesaikan.
	3. Mempertahankan karyawan	Persentase tingkat keluar masuknya karyawan.
	4. Menginvestasikan teknologi & sistem informasi.	Rata-rata persentase aktual kepuasan atas aplikasi sistem & teknologi informasi.
	5. Mengintegrasikan teknologi & sistem informasi.	Persentase aplikasi sistem yang mampu diterapkan oleh perusahaan. .
	6. Pengembangan kepemimpinan.	Persentase pelatihan kepemimpinan yang dilakukan.
	7. Pemahaman visi, misi, & strategi keseluruhan level organisasi.	Persentase kesadaran karyawan terhadap visi, misi, & strategi perusahaan.



#### 4.6 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki tujuan jangka panjang yaitu untuk mendapatkan profitabilitas. Profitabilitas dapat dicapai dengan mengurangi biaya dan pertumbuhan pendapatan. Untuk semua ini diperlukan beberapa program dan tindakan yaitu menghilangkan aktivitas yang dinilai tidak memberikan nilai tambah, berfokus pada pengembangan *networking* bisnis didalam dan diluar negri, dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta mencari pelanggan baru. Mempertahankan pelanggan lama dapat dilakukan dengan *customer visit* guna menjaga hubungan baik seperti disebutkan pada perspektif proses bisnis internal.

1. Meminimalkan struktur biaya yaitu melakukan pengeluaran biaya untuk kegiatan operasional atau non-operasional seefektif dan seefisien mungkin, dapat diukur dengan menggunakan persentase agar lebih objektif sehingga dapat diketahui komposisi atas biaya tersebut dibandingkan dengan pendapatan atau biaya pada periode sebelumnya. Minimalisasi biaya dapat dimulai dari hal kecil misalnya *paper less* yang dapat dilakukan oleh setiap divisi.
2. Mengurangi resiko keuangan dilakukan dengan menganalisa pelanggan yang memiliki pola pembayaran yang buruk. Untuk beberapa kasus, pelanggan dapat diberikan tempo pembayaran *Cash Before Delivery* atau *Cash on Delivery*.
3. Optimalisasi pendapatan dan permodalan dilakukan dengan meningkatkan pendapatan penjualan produk dan meningkatkan jumlah aktiva operasi berdasarkan laba yang dihasilkan perusahaan.

#### 4.6 Perspektif Pelanggan

Menjalin hubungan baik dengan pelanggan ditujukan untuk meningkatkan ketergantungan pelanggan pada produk apapun yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu meningkatkan pelayanan pada pelanggan dan mengevaluasinya sebagai bentuk kontrol dari eksistensi produk perusahaan dimata pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan pemicu terhadap hasil lainnya dalam *customer perspective*. Pertumbuhan pelanggan memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhannya, sehingga pelanggan akan kembali menggunakan produk yang telah diterimanya serta merekomendasikan kepada calon pelanggan lainnya. Kesetiaan pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan memelihara hubungan dengan pelanggan yang telah ada. Profitabilitas pelanggan mencerminkan kemampuan layanan kepada segmen

pasar tertentu dalam menghasilkan laba. Untuk mencapai tujuan perspektif keuangan, maka PT SP memberikan *value proposition* pada target segmen antara lain:

1. Menjaga kualitas produk ditujukan untuk lebih dapat meningkatkan eksistensi perusahaan dipasaran dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan pasar. Tindakan yang dapat dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan meningkatkan *Standard Operation Procedure* untuk menjaga kualitas barang serta melakukan inspeksi pada saat proses produksi berlangsung.
2. Meningkatkan citra dan reputasi perusahaan, seringkali citra dan reputasi perusahaan menjadi faktor penentu bagi pelanggan dalam memilih suatu produk. Oleh sebagian besar masyarakat hal tersebut menjadi jaminan akan kualitas produk yang dijual, sehingga pelanggan bersedia membayar harga yang lebih mahal. Peningkatan citra dan reputasi perusahaan dapat dilakukan dengan mewujudkan *total quality management* seperti pengiriman tepat waktu, barang yang berkualitas, dan pelayanan teknis.
3. Harga produk yang kompetitif, tujuan ini menunjukkan bahwa PT SP memberikan harga yang dapat dijangkau oleh pelanggan, dimana mereka merupakan pelanggan yang *price-sensitive*. Pengukuran dapat dilakukan dengan membandingkan harga yang ditetapkan PT SP dengan kompetitor.

#### 4.7 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif internal yang dilakukan perusahaan dirancang untuk menunjang poin-poin pada perspektif-perspektif sebelumnya dengan melihat *value chain* perusahaan dari sisi input hingga pelayanan purna jualnya guna mencapai *customer satisfaction*. Hal tersebut terbagi atas pengoperasian terbaik (*operational excellence*), inovasi (*innovation*), dan manajemen pelanggan (*customer management*). Proses-proses yang harus dikuasai oleh perusahaan memiliki tujuan antara lain:

1. Meningkatkan hubungan dengan pemasok yang *just-in-time*, tujuan ini menunjukkan dengan adanya pemasok yang memiliki kemampuan *just-in-time*, biaya akibat ketertundaan produk dan hilangnya konsumen akibat ketidakmampuan kapasitas produksi dapat dihindari. Proses ini membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil sehingga dibutuhkan sejumlah biaya dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang siap untuk menerapkan proses *just-in-time* yang diperlukan.
2. Meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan, tujuan ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk membuat pelanggan tetap bertahan sebagai pelanggan tetap. Misalnya membangun *customer service* yang dapat bekerja

dengan cepat, tanggap pada komplain, memberi solusi, serta memberikan ucapan terima kasih kepada pelanggan pada saat-saat tertentu dalam bentuk kartu ucapan/hadiah dan sebagainya

3. Jalur distribusi yang efisien, jalur distribusi yang baik membuat perputaran produk semakin cepat sehingga dapat menekan biaya yang dapat disebabkan dari produk yang dihasilkan.
4. Integrasi proses operasional dengan mewujudkan kerja sama dan interaksi timbal balik antara tahap-tahap dalam proses operasional perusahaan.
5. Meningkatkan kualitas *Standar Operating Procedures*, tujuannya adalah meminimalisasi resiko-resiko yang timbul dari tiap-tiap departemen. Setiap perusahaan pasti pernah mengalami terjadinya kesalahan dan menerima keluhan dari konsumen. Kesalahan atau *error* merupakan hal yang wajar dan perusahaan justru belajar dari kesalahan tersebut. Dengan adanya *error*, menyadarkan akan kekurangannya. Namun apabila kesalahan atau komplain melampaui batas kewajaran, akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Jika kesalahan yang sama terus berulang, maka hal ini dapat menjatuhkan nama baik perusahaan dan mempengaruhi rasa percaya konsumennya. Konsumen yang tadinya yakin akan barang atau jasa yang disediakan, malah menjadi ragu dan akhirnya beralih kepada kompetitor. Untuk menghindari terjadinya hal-hal seperti itu, sangat penting untuk memonitor dan meminimalkan kesalahan yang terjadi. Fungsi penerapan *standard operating procedures* adalah untuk memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja, sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak, mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan juga sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

#### **4.8 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Selanjutnya sebagai faktor penggerak, pondasi dan perspektif yang menggambarkan bagaimana penyelarasan *intangible asset* perusahaan dan perannya dalam menjalankan strategi PT SP, maka perspektif keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan antara lain:

1. Kapabilitas Pekerja.
  - a. Pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Tujuan ini menunjukkan komitmen PT SP dalam meningkatkan SDM perusahaan, sehingga memiliki kecakapan yang dapat digunakan dalam kegiatan bisnis perusahaan.

- b. Kesiapan dan kemampuan kerja. Tujuan ini memiliki ukuran persentase tugas yang diselesaikan. Dengan melihat kesiapan kemampuan kerja dari SDM, PT SP dapat mengetahui apa saja kekurangan dari setiap SDM dan pelatihan apa saja yang perlu dilakukan dalam memenuhi kesiapan kemampuan kerja yang masih kurang.
  - c. Mempertahankan karyawan. Pencapaian pada tujuan ini dapat menghindari biaya yang ditimbulkan dalam perputaran tenaga kerja yang membutuhkan biaya yang tidak kecil. Pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi perputaran tenaga kerja, yaitu dengan adanya fasilitas dari perusahaan, komunikasi yang intens pada para pekerja sehingga perusahaan lebih memahami para pekerja dan permasalahan yang mereka hadapi.
2. Kapabilitas Sistem Informasi.
    - a. Menginvestasi teknologi dan sistem informasi. Tujuan ini memiliki ukuran persentase kesiapan sistem informasi basis data. Perusahaan bisa mencoba untuk membangun sendiri aplikasi sistem komputer yang mudah dan cepat dioperasikan.
    - b. Mengintegrasikan teknologi dan sistem informasi.  
Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja, memiliki informasi lengkap, membantu dalam pengambilan keputusan.
3. Motivasi.
    - a. Pengembangan kepemimpinan. Tujuan ini memiliki ukuran persentase pelatihan kepemimpinan yang dilakukan.
    - b. Pencapaian pada tujuan ini dapat memberikan PT SP kaderkader terbaik yang dibutuhkan dalam memimpin dan mengarahkan PT SP dalam melakukan kegiatan bisnis sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman visi, misi dan strategi keseluruhan level organisasi.

Tujuan ini memiliki ukuran persentase kesadaran pekerja terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan. Dengan tujuan ini perusahaan dapat mengetahui apakah visi, misi, dan strategi yang dinyatakan telah dipahami oleh para pekerja diseluruh level organisasi, maka para pekerja mengetahui peran mereka masing-masing dalam pencapaian yang telah ditetapkan, dan juga mengetahui apakah tugas mereka telah sesuai dan selaras dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh PT SP. Dalam melakukan pengukuran ini PT SP dapat memberikan kuesioner kepada setiap pekerja.

## V. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Sistem pengukuran kinerja perusahaan lazimnya menggunakan pendekatan keuangan. Namun pendekatan ini dirasa kurang tepat karena menggunakan data *historical* dan lebih mencerminkan kondisi dimasa lalu serta tidak mengukur hal-hal *intangible* dalam perusahaan. Atas dasar kelemahan dari pendekatan keuangan tersebut maka dalam penelitian ini dilakukan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana dalam pendekatan *BSC* hal-hal *intangible* dan *tangible* pun diukur. Hal ini diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan. Disamping itu, penetapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini hanya berdasarkan kebijakan dan keputusan manajemen. Berdasarkan analisis *SWOT* yang telah dilakukan dan dicerminkan pada *Strategy Maps* dan *Balanced Scorecard*, maka ditemukan strategi yang diharapkan sesuai dengan seluruh komponen perusahaan.

Pada akhirnya strategi yang lahir dari perusahaan ini diharapkan akan lebih dijiwai bagi seluruh komponen perusahaan sehingga akan meningkatkan performa perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, berikut kesimpulannya:

1. Untuk mendukung suatu implementasi strategi maka harus terdapat keselarasan antara visi dan misi perusahaan dengan strategi tersebut, strategi yang dibuat oleh perusahaan pada dasarnya telah sesuai dengan visi dan misi yang ada. Namun dalam penerapannya masih kurang terlaksana dengan baik.
2. Selain itu, strategi yang dibuat oleh perusahaan pun telah sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu yang dapat dilihat dari hasil analisis *SWOT* yang dilakukan yaitu kekuatan yang dimiliki perusahaan, kelemahan yang dimiliki perusahaan, peluang yang dapat diraih oleh perusahaan serta ancaman yang harus diwaspadai oleh perusahaan.
3. Selama ini strategi perusahaan diterapkan dengan cara *learning by doing* yaitu langsung dilakukan tanpa perencanaan secara detail dan jika terjadi kekurangan atau kesalahan dicarikan solusinya saat itu juga. Hal ini mengakibatkan bertumpuknya permasalahan ketika sudah mencapai puncak akan sangat sulit untuk dicarikan solusinya. Selama ini perusahaan mengalami kesulitan dalam menerapkan strateginya dikarenakan tidak tertatanya strategi tersebut dalam internal bisnis perusahaan dan faktor pendukung utama yaitu organisasi perusahaan yang masih berantakan, terhambatnya penyebaran informasi karena kurangnya penggunaan teknologi pendukung dan sumber daya manusia yang masih membutuhkan peningkatan kualitasnya.
4. Setiap objektif dari perspektif-perspektif akan dilakukan pengukuran dengan *Balanced Scorecard*, dengan menetapkan target yang diinginkan oleh



pimpinan perusahaan. Untuk terlaksananya strategi perusahaan dengan baik, selain dilakukan perencanaan dengan tepat dalam bentuk *strategy map* dan menggunakan pengukuran dalam bentuk *Balanced Scorecard* yang terpenting adalah *learning and growth* yang belum terlaksana dengan baik. Berdasarkan kondisi perusahaan yang telah dianalisis, hal ini memberi dampak semua karyawan belum memahami secara utuh apa yang menjadi strategi perusahaan serta belum memahami sejauh mana yang menjadi batasan dari tujuan strategi perusahaan.

5. Strategi perusahaan jika diimplementasikan dalam *strategy map* yang terbagi atas beberapa perspektif yaitu:
  - a. Perspektif keuangan, dalam perspektif ini sasaran strategis yang hendak dicapai oleh PT Samchem Prasadha adalah meningkatkan *net income*, meminimalkan struktur biaya, serta optimalisasi pendapatan dan permodalan.
  - b. Pada perspektif pelanggan, yang berisi proporsi nilai pelanggan dengan sasaran strategik yaitu menyediakan aneka ragam jenis produk berkualitas, harga yang kompetitif, dan menciptakan *brand image* didalam dan diluar negeri. Perspektif ini mendorong peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan *customer retention* selanjutnya akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dalam perspektif keuangan.
  - c. Pada perspektif internal bisnis terdiri atas *operational excellence* yaitu: menghilangkan *defect*, meningkatkan proses operasional yang memenuhi standar. Atas *customer management* yaitu: memberikan respon yang cepat atas *complain* dari pelanggan dan menglola jalur distribusi yang efisien. Atas *innovation* yaitu: membentuk *networking* untuk pemasok baru.
  - d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri atas kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi. Pada kapabilitas pekerja yaitu: meningkatkan keahlian karyawan, baik secara kemampuan maupun kesiapan dalam bekerja dan mempertahankan karyawan. Pada kapabilitas sistem informasi yaitu: menginvestasikan dan mengintegrasikan teknologi dan informasi dalam proses setiap kegiatan operasional. Pada motivasi yaitu: pengembangan *leadership* sehingga meningkatkan hubungan antar pimpinan dan karyawan, serta menciptakan keselarasan tujuan personal.

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu manajemen dalam menganalisa hubungan timbal balik dan keterkaitan dari keempat perspektif yang ada. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced*

*Scorecard*, harus diperhatikan bahwa kunci sukses dari penerapan keseluruhan strategi adalah transparansi manajemen yang memungkinkan seluruh komponen dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Penerapan *BSC* akan mendorong perusahaan dalam melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi perusahaan dan memberi gambaran strategis serta analisa sebab akibat atas keseluruhan kegiatan dan kinerja perusahaan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan atas segala unsur dalam analisis kondisi perusahaan, analisis *SWOT*, analisis strategi perusahaan, serta analisis *strategy map*, maka menghasilkan beberapa saran yang dapat dilakukan pihak perusahaan untuk menciptakan implementasi strategi yang sesuai dengan harapan dan keinginan perusahaan.

1. Agar strategi terlaksana dengan baik maka diberikan usulan penerapan strategi tersebut dalam bentuk *strategy map* dengan pengukuran *Balanced Scorecard* yang telah disajikan pada Bab Analisis dan Pembahasan. Hal ini dilakukan secara rinci dalam implementasi strategi agar dapat mencapai target yang diharapkan. PT Samchem Prasandha juga sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan hal-hal yang *intangible* dalam perusahaan, yaitu dengan menggunakan konsep *BSC*, dimana terdapat tiga pendekatan lain yang dilakukan selain keuangan (*customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective*).
2. Perusahaan selayaknya membuat struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dengan kejelasan mengenai *job description* dan standar operasional prosedur yang dapat dipahami oleh semua karyawan untuk membantu terorganisirnya pelaksanaan pekerjaan. Selain itu memberikan pelatihan-pelatihan kepada divisi yang membutuhkan untuk lebih dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menetapkan strategi-strategi yang *reliable, visible, achievable* lengkap dengan pengukuran-pengukurannya serta terintegrasi ke seluruh departemen perusahaan melalui keempat perspektif.
3. Melakukan transparansi mengenai kondisi perusahaan agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat memahami sejauh mana tindakan dalam pekerjaan yang diinginkan perusahaan untuk terciptanya strategi perusahaan. Menyampaikan visi dan misi dengan tepat sesuai dengan tujuan dan jalannya perusahaan agar tidak salah dalam mengimplementasikan

pada penciptaan strategi yang dibuat perusahaan kepada karyawan. Untuk menyokong jalannya kelangsungan perusahaan kedepan maka disarankan untuk mencari investor dalam rangka menambah modal perusahaan sehingga dapat mengatasi modal kerja perusahaan.

4. Strategi-strategi dan pengukuran-pengukuran yang telah ditetapkan harus berasal dari dalam perusahaan sendiri dan ditemukan dengan melakukan analisis *SWOT* terlebih dahulu. PT Samchem Prasadha dapat mengimplementasikan sasaran-sasaran strategik dan pengukurannya berdasarkan *BSC* dan *strategy maps* yang telah disusun dalam penelitian ini. PT Samchem Prasadha diharapkan melakukan evaluasi secara berkala per semester atas penerapan sasaran strategi dan pengukuran yang telah ditetapkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- About PT Samchem Prasadha, <http://www.samchemprasandha.com/>, diakses 6 Desember 2012.
- Haffianto, Bambang, 2009, Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Samudra Indonesia SMP Management Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Handriani, Inge, 2010, Perancangan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* dengan Fokus *Learning And Growth*, Studi Kasus Pada PT Sinar Pasific Indah, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1992, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Nazir, M., 2009, Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Niven, Paul R., 2006, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Son, 2<sup>nd</sup> Edition, New York.
- Nadine, 2008, Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk PT X, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Subekty, 2011, Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Induk Koperasi ABC, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Cetakan Keduabelas, Bandung.
- Wahyuni, Sri, 2011, Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Thompson, Strickland and Gamble, 2009, *Crafting an Excuting Strategy*, Mc Graw Hill, 17<sup>th</sup> edition, USA.

## **Analisis Pergerakan *Return* Saham dan volume Perdagangan Saham Sebelum dan Sesudah Pengumuman Laporan keuangan**

(Penelitian pada Perusahaan Property dan Real Estate di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2010-2011)

**Yatini, Rochadian Maulana**

Institut Teknologi dan Bisnis Kalbe, Jakarta

### *Abstract:*

*Event study is a research study by observing a particular event, one of the events that can be used is the financial report publication. Published financial statements represent information about the performance of the company during the accounting period. It is reflected in the rate of return on the stock price on the Indonesia Stock Exchange. The purpose of this study is to analyze the differences in the average stock return, abnormal return and trading volume for 5 days before and 5 days after the announcement date of the financial statements on property and real estate industry listed on the Indonesia Stock Exchange 2010-2011 period, the number of sample is 22 firms. The data used in this study are financial report publication date, stock price and stock trading volume. Paired samples t-test was used to determine whether there are differences of stock returns, abnormal returns and trading volume of the company's stocks. The results of this study showed that there was no significant difference in abnormal return and trading volume for 5 days before and 5 days after the announcement of the financial statements. This result indicated that the announcement of the financial statements on property and real estate industry does not affect the investor to invest.*

*Keywords: Published financial statements, stock returns, abnormal returns, trading volume activity and events studies.*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Bursa Efek Indonesia merupakan tempat yang paling menarik perhatian para investor, karena semua informasi yang berkaitan dengan perusahaan-perusahaan yang sudah *go public* disajikan dipusat perdagangan tersebut. Salah satu informasi yang menarik perhatian para investor adalah pengumuman laporan keuangan, karena laporan keuangan digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Laporan keuangan dapat menjadi dasar pertimbangan para investor dalam pengambilan keputusan untuk melakukan investasi di pasar modal.

Tujuan investor melakukan investasi pada pasar modal adalah untuk mendapatkan dividen dan *capital gain*. Bagi investor yang melakukan investasi jangka