

**ANALISIS KINERJA PERUM DAMRI DI MAKASSAR DENGAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD**



Diajukan Oleh :

YOHANA SUYARNI
4500013075

Skripsi
Untuk memenuhi salah satu persyaratan
Guna memperoleh gelar
Sarjana ekonomi

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS "45"
MAKASSAR
2005**

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : **ANALISIS KINERJA PERUM DAMRI DI MAKASSAR
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED
SCORECARD**

NAMA MAHASISWA : **YOHANA SUYARNI**

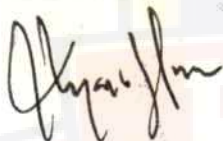
STAMBUK/NIRM : **4500013075**

JURUSAN : **AKUNTANSI**

FAKULTAS : **EKONOMI**

MENYETUJUI :

PEMBIMBING I



Drs. SYAMSUDDIN, M.Si, AK

PEMBIMBING II



DARMAWATI, SE, AK

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Universitas "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas "45"



HAERUDDIN SALEH, SE, M.Si

Ketua Jurusan Akuntansi



FARIDAH, SE, AK

Tanggal Pengesahan :

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Jumat, 27 Mei 2005
Skripsi Atas Nama : **YOHANA SUYARNI**
No. Stambuk : **4500013075**

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45"
Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada Jurusan Akuntansi

PANITIA UJIAN SKRIPSI

Pengawas Umum : **Prof. DR. H. ABU HAMID**

(*Abu Hamid*)

Ketua : **HAERUDDIN SALEH, SE, M.Si**

(*Haeruddin Saleh*)

Sekretaris : **SERI SURIANI, SE**

(*Seri Suriani*)

Anggota Penguji : 1. **Drs. SYAMSUDDIN, M.Si, AK**

(*Syamsuddin*)

2. **Dra. A. KUSUMAWATI, M.Si, AK**

(*Kusumawati*)

3. **DARMAWATI, SE, AK**

(*Darmawati*)

4. **FARIDAH, SE, AK**

(*Faridah*)



PRAKATA

Tiada kesuksesan yang dapat diraih, kecuali atas berkah dan karunia dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Oleh karena itu sudah selayaknya apabila penulis mengawali penulisan skripsi ini dengan menyebut nama Tuhan Yang Maha Kuasa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik

Dengan latar belakang pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih terbatas, maka tidak jarang menemui kesulitan dalam penyusunan skripsi ini, terutama mengenai teknik penulisan, pengelolaan data dan analisisnya. Namun berkat adanya bantuan dari berbagai pihak, akhirnya kesemuanya ini dapat teratasi.

Untuk itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih serta penghargaan yang tiada terkira terutama kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas "45" Makassar beserta pembantu Rektor.
2. Bapak Drs. Syamsuddin, M.Si, Ak selaku Pembimbing I dan Ibu Darmawati, SE, Ak selaku Pembimbing II.
3. Ibu Faridah, SE, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas "45" Makassar.
4. Bapak Haeruddin Saleh, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.
5. Pimpinan Perum Damri beserta seluruh staf dan karyawannya, dimana penulis mengadakan penelitian.

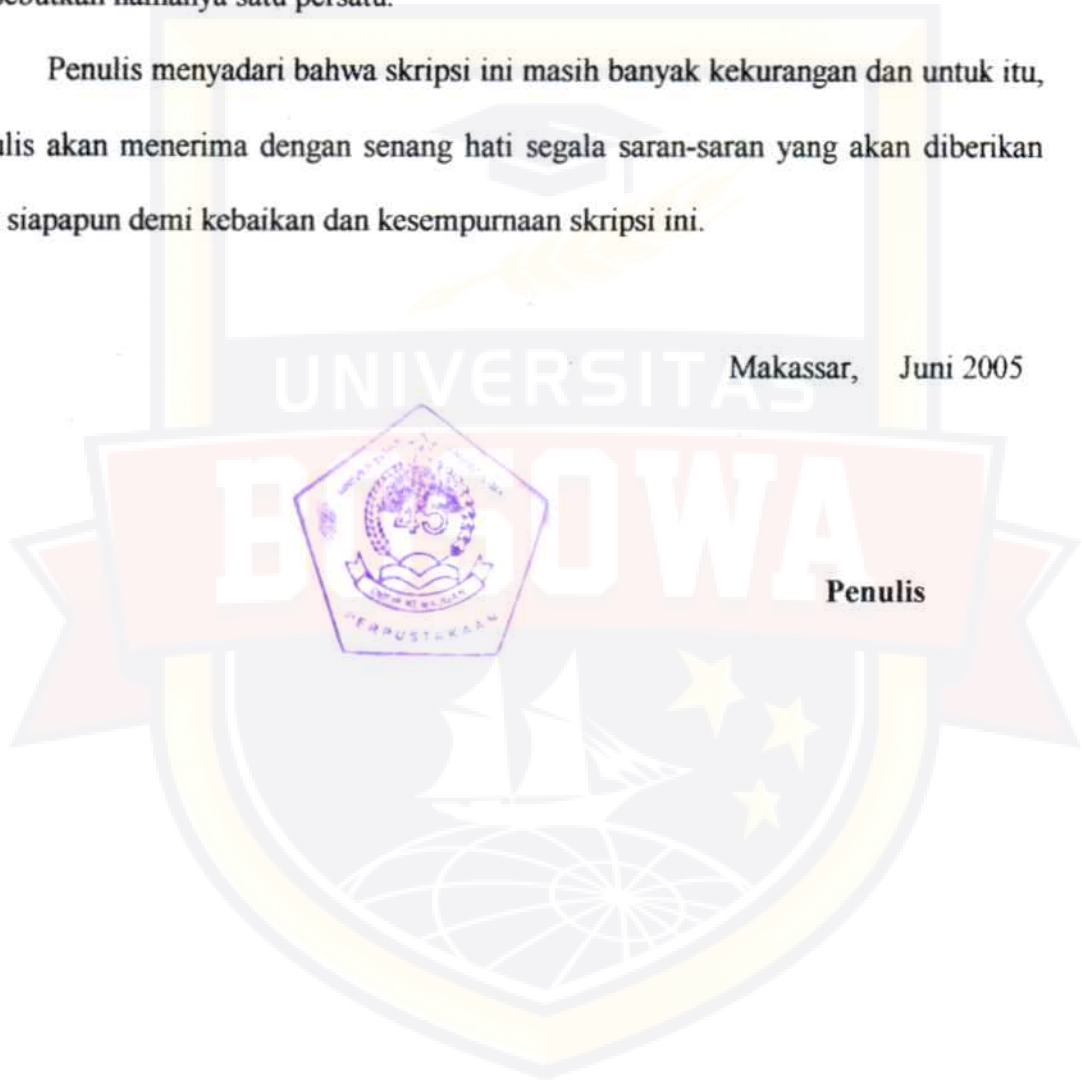


6. Teristimewa kepada Ayahanda dan Ibunda yang tercinta dan tersayang yang telah memberikan dukungan moril dan materi kepada penulis.
7. Kepada rekan-rekan yang telah memberikan dukungan yang tak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan untuk itu, penulis akan menerima dengan senang hati segala saran-saran yang akan diberikan oleh siapapun demi kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini.

Makassar, Juni 2005

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah	3
1.4. Tujuan Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1. Kerangka Teori	5
2.1.1. Pengertian Kinerja Keuangan	5
2.1.2. Pengertian Balanced Scorecard.....	7
2.1.3. Keunggulan Balanced Scorecard	19
2.1.4. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja.....	20
2.1.5. Pengertian dan Pengukuran Kinerja.....	21

2.1.6. Balanced Scorecard dan Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
2.1.7. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja	22
2.1.8. Manfaat Pengukuran Kinerja	23
2.1.9. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengendalian Strategi	23
2.2. Kerangka Pikir	26
2.3. Hipotesis.....	27
BAB III METODOLOGI.....	28
3.1. Daerah dan Waktu Penelitian.....	28
3.2. Metode Penelitian	28
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	29
3.4. Metode Analisis	29
3.5. Defenisi Operasional.....	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	32
4.1.1. Latar Belakang Perusahaan.....	32
4.1.2. Struktur Organisasi	34
4.1.3. Uraian Tugas.....	35





4.2. Deskripsi Data.....	38
4.2.1. Aktiva.....	38
4.2.2. Penyusutan	40
4.2.3. Hutang.....	42
4.2.4. Pendapatan dan Laba	44
4.3. Alat Analisis.....	44
4.3.1. Aspek Keuangan	44
4.3.2. Aspek Non Keuangan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1. Kesimpulan	54
5.2. Saran-saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA	



BAB I PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap usaha atau kegiatan yang bersifat profit oriented maupun yang bersifat non profit oriented yang dijalankan perlu diadakan penilaian atas kinerja yang dicapai selama jangka waktu tertentu. Penilaian ini didasarkan pada anggapan bahwa usaha tersebut didirikan untuk bisa bertahan dan berkembang tetapi bukannya semakin menurun.

Khusus usaha non profit oriented dalam hal ini bentuk usahanya berupa usaha yang diharapkan dapat beroperasi dan semakin menambah nilai bagi perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena Perum Damri sebuah sistem yang memberikan pelayanan (jasa) kepada masyarakat untuk memperoleh pendapatan atau penerimaan kas.

Untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai tidak perlu menunggu sampai perusahaan tersebut dihentikan atau dilikuidasi namun secara periodic dilakukan penilaian kinerja perusahaan. Penilaian kinerja kemudian dianalisis oleh setiap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan untuk dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Kaplan, Robert S. (:1996) mengemukakan pendapat tentang penilaian kinerja perusahaan melalui *blanced scorecard*. Dengan *balance scorecard* memberikan tambahan informasi dengan memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemacu kinerja. Tujuan dan pengukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta proses belajar dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pengukuran dengan

balance scorecard memperhatikan semua faktor yang ada dalam pengembangan perusahaan namun yang menjadi masalah dalam penerapannya adalah bagaimana cara menentukan skor dari setiap perspektif tersebut.

Di Indonesia, penilaian kinerja terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah disusun melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. KEP-100/MBU/2002.

Penilaian tingkat kesehatan BUMN dalam surat keputusan tersebut meliputi penilaian kinerja aspek keuangan dan aspek non keuangan. Pembobotan setiap aspek tersebut tergantung pada pengelompokan BUMN dalam infrastruktur dan non infrastruktur.

BUMN infrastruktur adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi:

- a. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
- b. Pengadaan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
- c. Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
- d. Bendungan dan irigasi.

Sedangkan BUMN non infrastruktur adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha BUMN infrastruktur (Perum Damri) merupakan BUMN infrastruktur.

Penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh Perum Damri belum melakukan penilaian kinerja keuangan secara terpadu atas seluruh aspek kinerja. Penilaian selama ini

Sedangkan BUMN non infrastruktur adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha BUMN infrastruktur (Perum Damri) merupakan BUMN infrastruktur.

Penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh Perum Damri belum melakukan penilaian kinerja keuangan secara terpadu atas seluruh aspek kinerja. Penilaian selama ini lebih banyak ditekankan pada aspek keuangan dan beberapa aspek lainnya disetiap unit organisasi. Masing-masing unit organisasi melakukan penilaian tersendiri tetapi hasil penilaian tersebut belum dipadukan untuk menilai kinerja keuangan secara keseluruhan.

Hal ini disebabkan karena belum diketahuinya alat pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena perusahaan belum melakukan penilaian kinerja secara terpadu, maka penulis mencoba menerapkan surat keputusan Menteri Keuangan tersebut dalam menilai kinerja keuangan Perum Damri.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis memilih judul "ANALISIS KINERJA PERUM DAMRI DI MAKASSAR DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD".

1.2 Rumusan Masalah

Apakah PERUM DAMRI melakukan penilaian kinerja secara terpadu dengan menggunakan Balanced Scorecard.

1.3 Batasan Masalah

- a. Penilaian kinerja Keuangan Perum Damri menggunakan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002, karena Perum Damri di Makassar merupakan cabang, maka ada beberapa aspek keuangan yang tidak dimasukkan sebagai unsur penilaian.
- b. Aspek non keuangan dinilai berdasarkan beberapa teori yang ada.



1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui Kinerja Keuangan Perum Damri dengan kriteria kinerja BUMN yang ditetapkan melalui surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. KEP-100/BUM/2002.
- b. Untuk mengetahui jenis-jenis indikator yang memberikan nilai optimal dan yang tidak optimal.
- c. Untuk memberikan interpretasi atas hasil Kinerja Perum Damri yang telah dilakukan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah:

- a. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan pada umumnya dan manajemen pada khususnya dalam menilai kinerja Perum Damri secara terpadu dan menyeluruh, dalam Pengambilan Keputusan serta pengendalian di masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan referensi bagi mereka yang ingin memperdalam pengetahuan dan ingin mengevaluasi Kinerja BUMN.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja Keuangan

Menurut Nur Ariana (2001 : 7-8) kinerja adalah “hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi atau hasil kerja seseorang atau sekelompok orang sedangkan Lilis Karmila mengatakan bahwa : “Kinerja merupakan suatu aktifitas yang ditampilkan dalam pekerjaan sehari-hari”.

Kinerja keuangan adalah laporan yang meliputi neraca, perhitungan laba rugi, laporan posisi keuangan dapat mengusahakan secara jelas sifat dan perkembangan perubahan yang dialami perusahaan dari waktu ke waktu. Zaki Baridwan (1990:1) menyatakan bahwa: Kinerja keuangan adalah merupakan suatu hasil akhir dari proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi pada tahun buku yang bersangkutan.

Kinerja keuangan suatu perusahaan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pemakainya. Jika memenuhi persyaratan yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Relevan

Pengukuran relevansi suatu informasi harus dihubungkan dengan penggunaannya oleh karena itu dalam mempertimbangkan relevansi suatu

informasi hendaknya perhatian difokuskan pada kebutuhan umum pemakai dan bukan kebutuhan khusus pihak tertentu.

2. Dapat dimengerti

Bentuk Kinerja keuangan dan istilah yang dipakai hendaknya disesuaikan dengan batas pengertian pemakaian informasi yang juga diharapkan mempunyai dasar pengertian mengenai aktivitas ekonomi perusahaan.

3. Objektif

Kinerja keuangan harus disusun subjektif mungkin dapat diuji kebenaran oleh para pengukur yang indenpenden dan menggunakan metode pengukuran yang sama.

4. Netral

Kinerja keuangan hendaknya disusun untuk kebutuhan umum pemakaian dan bukan kebutuhan pihak tertentu saja.

5. Tepat waktu

Kinerja keuangan harus disampaikan sedini mungkin agar dapat digunakan sebagai dasar untuk membantu pengembalian keputusan bagi pemakai.

6. Dapat dibandingkan

Kinerja keuangan yang disajikan harus dapat dibandingkan dengan kinerja keuangan periode sebelumnya dari perusahaan yang sama maupun dengan perusahaan yang sejenis pada periode yang sama.

7. Lengkap

Kinerja keuangan hendaknya disajikan secara lengkap meliputi semua data akuntansi keuangan yang memenuhi sekurang-kurangnya enam persyaratan tersebut.

Sedangkan kinerja keuangan menurut Napa J. Awal (1999 : 7) adalah “kinerja keuangan merupakan gambaran keberhasilan perusahaan dibidang keuangan yang akan dicapai perusahaan dibidang keuangan dalam suatu periode anggaran”.

Jadi pengertian kinerja keuangan adalah prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan dibidang keuangan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan pada bidang tersebut.

2.1.2. Pengertian Balanced Scorecard

Balanced scorecard pertama kali dikemukakan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review edisi Januari – Pebruari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari suatu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan.

Balanced scorecards merupakan suatu system manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan (pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).



Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara arafiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Pengertian *balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang antara sisi internal dan sisi eksternal perusahaan. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkannya.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai dimasa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai faktor –faktor non keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced scorecard* melengkapi pengukuran financial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa datang.

Yuwono (2003:8) mengemukakan pendapat mengenai *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performanced* bisnis.

Dari defenisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan (pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).

Umar (2002 ; 370) mengemukakan definisi *balanced scorecard* adalah penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan, bukan hanya

sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Berikut ini definisi *Balanced scorecard* dikemukakan oleh Mulyadi (2001:1) bahwa *balanced scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut pendapat Tunggal (2003 : 2) bahwa *balanced scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Kemudian pengertian *balanced scorecard* Kaplan dan Norton yang dikutip dari buku Rahardjo (2001 : 117) mengemukakan bahwa ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan harus memperhatikan aspek ukuran kinerja yaitu : keuangan, pelanggan , bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.





Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan, sehingga terdapat kecendrungan para manajemen mengabaikan kinerja non keuangan yang pada dasarnya menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan..

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata "*balanced*" disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

- Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.
- Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang di peroleh secara mudah, dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemacu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Balanced Scorecard bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal. Perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sistem manajemen strategi, yaitu untuk mengelolah strateginya dalam jangka panjang.

Penilaian tingkat kesehatan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* meliputi dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Penilaian kedua aspek tersebut adalah sebagai berikut:

a. Aspek Keuangan

Alat analisis yang digunakan untuk menilai aspek keuangan ini adalah alat analisis rasio keuangan dengan menggunakan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 yaitu :

1. *Return On Investment (ROI)*

ROI mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumbernya untuk menghitung ROI ini digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Ebit} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Dimana :

- *Ebit* adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari aktiva tetap, aktiva non produktif, aktiva lain-lain, dan saham penyertaan langsung.
- Penyusutan adalah depresiasi, amortisasi, dan delesi.

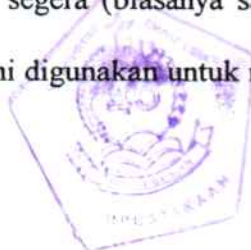
Besarnya skor penilaian ROI ini maksimal sebesar 10 dengan ketentuan:

Apabila ROI (%)	Skor
ROI > 18	10
15 < ROI ≤ 18	9
13 < ROI ≤ 15	8
12 < ROI ≤ 13	7
10,5 < ROI ≤ 12	6
9 < ROI ≤ 10,5	5
7 < ROI ≤ 9	4
5 < ROI ≤ 7	3,5
3 < ROI ≤ 5	3
1 < ROI ≤ 3	2,5
0 < ROI ≤ 1	2
ROI < 0	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002

2. *Current Rasio*

Current rasio menunjukkan seberapa jauh kewajiban jangka pendek kepada kreditor dipenuhi oleh harta yang segera (biasanya satu tahun) menjadi kas. Atau dengan kata lain rasio ini digunakan untuk mengetahui



kesanggupan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Untuk menghitung rasio lancar ini digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current asset}}{\text{Current liabilities}} \times 100\%$$

Nilai harta lancar dan utang jangka pendek dalam perhitungan ini diambil dari saldo pada akhir tahun buku.

Besarnya skor penilaian rasio lancar ini maksimal sebesar 4 dengan ketentuan :

Apabila <i>Current Ratio (CR)</i> (%)	Skor
125 <= CR	3
110 <= CR < 125	2,5
100 <= CR < 110	2
95 <= CR < 100	1,5
90 <= CR < 95	1
CR < 90	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002

3. Perputaran *Total Asset / Total Asset Turn Over (TATO)*

Perputaran total asset dalam surat keputusan ini adalah perbandingan antara pendapatan dengan total asset dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Total Asset} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Yang mana Total Pendapatan adalah total pendapatan usaha dan non usaha tetapi tidak termasuk pendapatan dari hasil penjualan harta tetap akhir tahun buku. Sedangkan *Capital Employed* adalah total harta dikurangi bangunan dalam penyelesaian pada akhir tahun buku.

Besarnya skor penilaian perputaran total asset ini maksimal sebesar 4 dengan ketentuan:

Apabila <i>Total Asset Turn Over (TATO)</i> (%)	Perbaikan (P) (%)	Skor
120 < TATO	20 < P	4
105 < TATO < = 120	15 < P < = 20	3,5
90 < TATO < = 105	10 < P < = 15	3
75 < TATO < = 90	5 < P < = 10	2,5
60 < TATO < = 75	0 < P < = 5	2
40 < TATO < = 60	P < = 0	1,5
20 < TATO < = 40	P < 0	1
TATO < = 20	P < 0	0,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik diantara perputaran total asset dengan perbaikan.

Sumber : Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002





b. Aspek Non keuangan

1. Pelanggan

Dalam prespektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut, pengukuran pelanggan baru, Profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tertentu.

Selain itu, pengukuran jasa didasarkan pada nilai-nilai yang digunakan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan, misalnya pada saat memberikan pelayanan kepada pelanggan.

2. Proses Bisnis Internal

Dalam prespektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam prespektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka

yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah:

- a) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- b) Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, Proses inovasi dimasukkan dalam prespektif proses bisnis internal.

3. Proses Belajar dan Pertumbuhan

Dalam prespektif proses belajar dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga (3) faktor utama yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Termasuk dalam prespektif ini adalah pelatihan pegawai dalam budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi ini manusia adalah sumber daya utama. Hasil pengukuran ketiga prespektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan



yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Adapun ketiga faktor tersebut adalah :

1. Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga karyawan mampu melakukan pekerjaan sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawannya, tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan

2. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktifitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem

informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya.

3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sisa-sisa saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Dengan ukuran kinerja dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, personal perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi konsumen dan senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan. Insentif sebagai komponen sistem pemberian ganjaran sangat erat hubungannya dengan motivasi kerja. Dengan kata lain setiap manajer bertanggung jawab dalam pemberian motivasi agar para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien sehingga diharapkan menjadi pendorong bagi karyawan untuk memberikan kontribusinya secara maksimal.

Selain itu usaha pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan diadakannya dan pelatihan yang dimaksudkan untuk menambah keterampilan dan membantu pekerja yang memiliki kelemahan atau

kekurangan dalam bekerja, dan diharapkan akan dapat diperbaiki sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Oleh karena itu organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakaiannya untuk mewujudkan kreativitas mereka.

Konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi kedalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan dua aspek yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Disamping itu, sifat *balanced scorecard* yang memperluas prespektif yang dicakup (komprehensif) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam membantu seluruh komponennya.

2.1.4. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab didalamnya disampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan dan bagi bawahan berfungsi untuk melaporkan prestasi kepada atasannya.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memperbaikinya sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai.

Program pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feedback*) yang

membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan.

2.1.5. Pengertian dan pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setiawan (1999 : 227) adalah “Ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebagai organisasi seberapa baik manajerau organisasi itu mencapai tujuan yang memadai”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disampaikan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dan banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Dalam manajemen tradisional pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dalam melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa pesonel dalam melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa pesonel melaksanakan tindakan sebagaimana yang diharapkan.

Selanjutnya penelitian kinerja menurut pendapat Yuwono dkk (2003 : 26) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai,



menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

2.1.6. *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.7. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakan oleh *customer-focusid*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat - syarat sebagai berikut ;

- a. Didasarkan pada masing - masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai prespektif pelanggan
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer- validated*
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.1.8. Manfaat Pengukuran kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993 : 28) manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1. 9. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengendalian Strategi

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang menempati posisi kritis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Bentuk sistem pengendalian manajemen yang baik amat tergantung dari karakteristik suatu organisasi. Karakteristik pengendalian yang baik adalah

suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan dan tidak selalu harus ekonomis.

Kenneth A. Merchant membagi obyek pengendalian dalam tiga jenis sebagaimana yang ia sitir dari pendapat W. Ouchi (1979), yaitu: *action control*, *results control*, dan *personel/culture control*.

Action control adalah bentuk pengendalian untuk menjamin bahwa setiap pegawai melakukan aktivitas tertentu yang dianggap bermanfaat bagi organisasi.

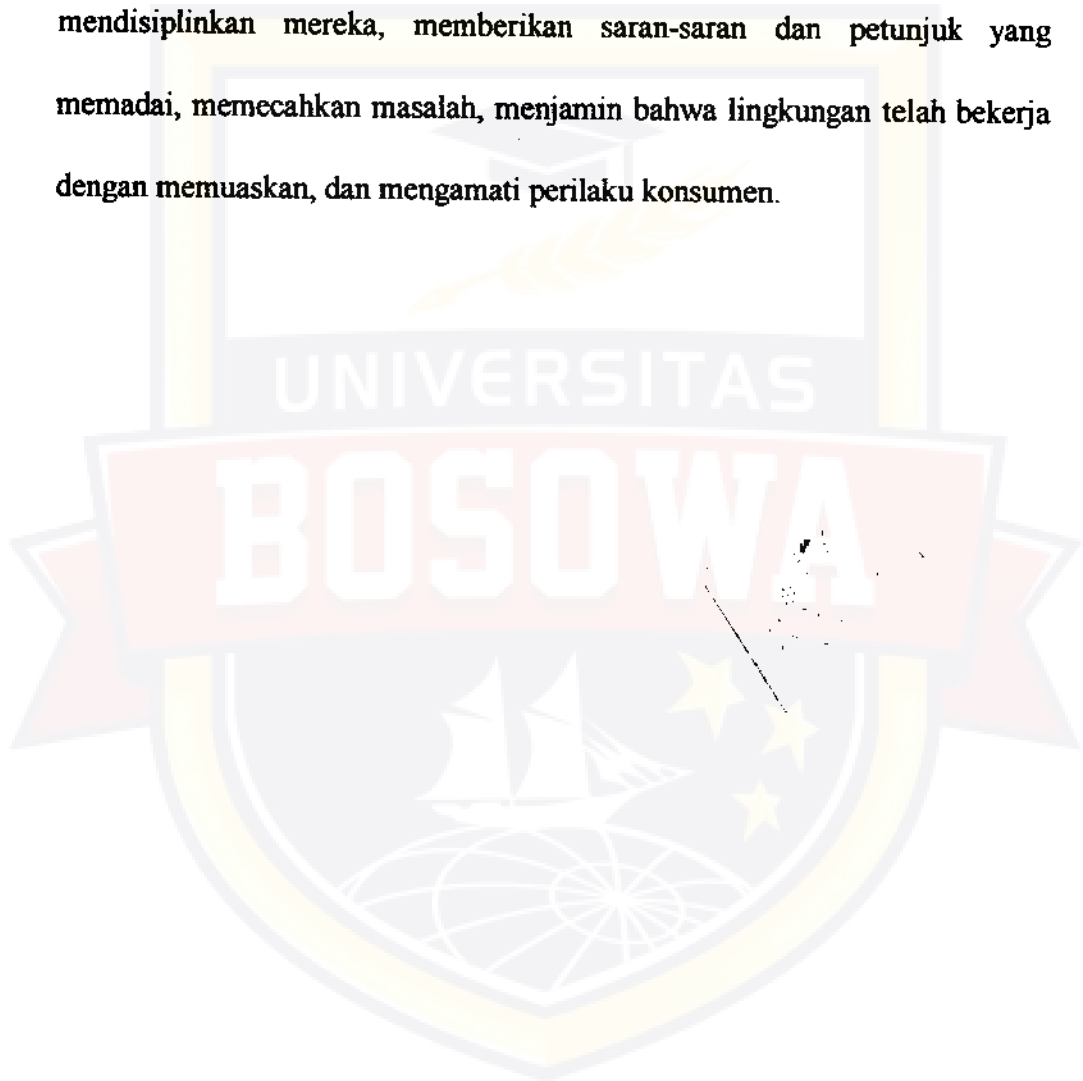
Result control adalah pengendalian yang lebih menekankan pada hasil akhir, dengan mengesampingkan, melalui tindakan apa sesuatu itu diperoleh.

Personnel/culture control adalah bentuk pengendalian yang mengandalkan pada kendali perilaku pegawai atau pengendalian sesama pegawai sesuai nilai-nilai, norma, atau budaya yang telah ada yang ingin diciptakan dalam organisasi.

Ketiga jenis pengendalian tersebut digunakan secara bersama-sama dalam suatu organisasi dengan tingkat keketatan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan.

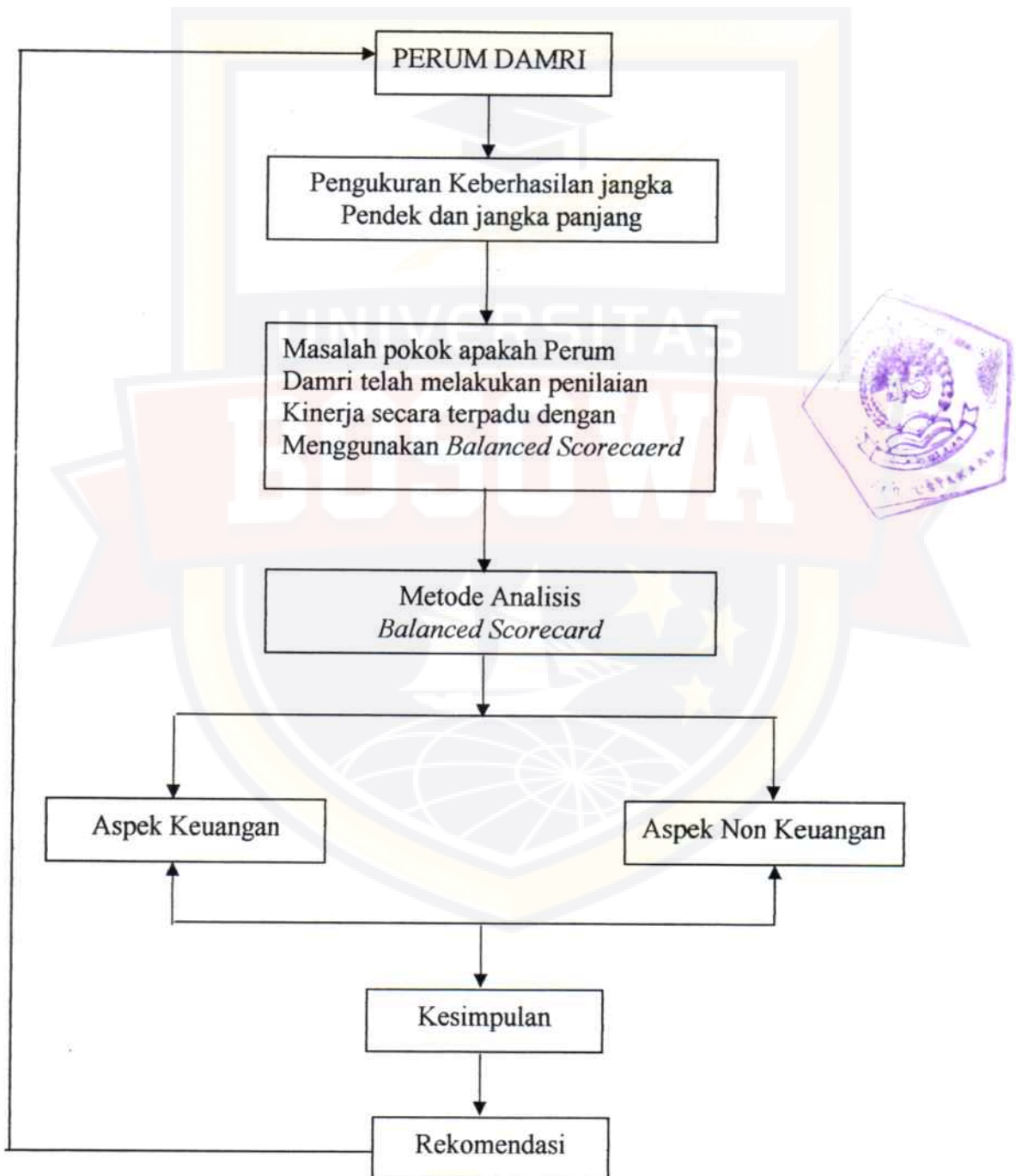


Manajer bekerja melalui orang-orang dalam organisasi dengan berbagai cara dan tindakan, seperti, : menyeleksi pegawai, melatihnya, menempatkan mereka pada posisi yang tepat, memberdayakan dan mendisiplinkan mereka, memberikan saran-saran dan petunjuk yang memadai, memecahkan masalah, menjamin bahwa lingkungan telah bekerja dengan memuaskan, dan mengamati perilaku konsumen.



2.2. Kerangka Pikiran Yang Digunakan Dalam Penulisan Ini Dapat Dikemukakan Sebagai Berikut:

KERANGKA PIKIR



2.3. Hipotesis

Dari latar belakang -masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: “Diduga bahwa perusahaan belum sepenuhnya menilai kinerja keuangan perusahaan secara terpadu dengan menggunakan *balanced scorecard*”.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Daerah dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan umum “Damri” (Perum Damri). Unit angkutan bus Kota Makassar yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan Km 14 daya yaitu sebuah perusahaan umum yang bergerak dibidang penjualan jasa angkutan umum. Adapun waktu yang digunakan selama penelitian kurang lebih tiga bulan lamanya.

3.2. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian metode yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan (*library research*), merupakan penelitian dengan cara membaca buku dan sumber-sumber lain dengan maksud untuk memperoleh pengetahuan dan landasan teori yang berhubungan dengan ruangan lingkup permasalahan.
2. Penelitian lapangan (*field research*), merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara :
 - a. Pengamatan (*observation*) adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas dalam proposal ini.

- b. Wawancara (*interview*) adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah karyawan yang ada kaitannya dengan data-data yang diperlukan dalam menyusun proposal ini.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang akan dipergunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung melalui *observasi* dan wawancara dengan pimpinan perusahaan, *accounting* perusahaan dan beberapa karyawan yang berwenang.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh perusahaan berupa dokumen-dokumen perusahaan yang dibuat secara berkala.

3.4. Metode Analisis

Untuk membatasi masalah yang dikemukakan di atas akan digunakan metode analisis *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Aspek keuangan komponen dalam analisis ini meliputi :

$$- \text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$



- $$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$
- $$\text{Total Asset Turn Over (TATO)} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

2. Aspek Non Keuangan meliputi :

- Pelanggan

- $$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$
- $$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- Proses bisnis internal

- $$\text{Part Million Defect Rate} = \frac{\text{Total Mobil Yang Rusak}}{\text{Total Mobil Yang Beroperasi}} \times 100\%$$

- Proses belajar dan pertumbuhan

- $$\text{Percentage of Employee Turn over} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan Yang Tinggal}} \times 100\%$$
- $$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$
- $$\text{Tardiness} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Terlambat}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3.5. Defenisi Operasional

a. Analisis

Analisis adalah penyelidikan terhadap sesuatu untuk mengetahui kebenarannya proses pemecahan persoalan dimulai dengan dugaan akan kebenarannya

b. Kinerja keuangan

Kinerja keuangan adalah merupakan hasil akhir dari proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.

c. Rasio

Rasio adalah suatu angka yang menunjukkan hubungan antara suatu unsur dengan unsur lainnya dalam laporan keuangan.

d. *Current Rasio*

Current ratio adalah kemampuan untuk membayar utang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar.

e. *Return on Investment*

Return on Investment adalah rasio yang menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bisa diperoleh dan seluruh kekayaan dan dimiliki perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Latar Belakang Perusahaan

Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berada di bawah naungan Departemen Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Keberadaannya dipimpin oleh seorang Direksi yang bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan.

Adapun keberadaannya dapat penulis golongan kedalam beberapa poin antara lain:

Pada masa pendudukan Jepang, di Indonesia terhadap 2 perusahaan yang bergerak di bidang angkutan yakni :

- Perusahaan angkutan barang dengan truk dan ukuran yang beroperasi di Jawa.
- Djawatan angkutan penumpang dengan bis / angkutan bermotor.

Setelah proklamasi kemerdekaan mengenai angkutan, pada tanggal 30 September 1945 kedua organisasi tersebut diatas oleh kaum buruh bangsa Indonesia direbut dari kekuasaan tentara Jepang dan selanjutnya diserahkan kepada pemerintah Republik Indonesia Cq. Departemen perhubungan sedangkan namanya masing-masing :

- Jawatan pengangkutan barang untuk jasa.

- Jawatan angkutan penumpang dengan bis

Kemudian pada tanggal 25 November diumumkan bahwa kedua organisasi angkutan tersebut di atas digabungkan menjadi satu dengan di beri nama Djawatan Angkutan Bermotor Republik Indonesia (DAMRI). Dengan status Perusahaan Negara (PN). Selanjutnya dengan panjang liku-liku yang ditempuh akhirnya pada tanggal 29 September 1982 status Perusahaan Negara Damri ditetapkan menjadi Perusahaan Umum (Perum Damri).

Seiring dengan kemajuan perekonomian dan pembangunan Negara Republik Indonesia maka damri mengalami beberapa perubahan status. Di Makassar sendiri pada mulanya Perum Damri UABK Ujung Pandang hanya merupakan stasium saja, tetapi stasiun ini terus berkembang dan tingkat kebutuhan masyarakat tergolong menengah dibawah akan pelayanan bis kota juga semakin besar serta adanya pertimbangan – pertimbangan lain, maka pada tanggal 18 Maret 1983 stasiun bis kota Ujung Pandang pada tanggal 2 April 1983 perusahaan tersebut diresmikan dengan dikeluarkannya surat Keputusan Menteri Perhubungan No. 64/OP. 003/ 1983

Diawali, berdirinya Perum Damri UABK Ujung Pandang berkedudukan di jalan Gunung Latimojong No. 21 dengan jumlah armada sebanyak 20 Unit Bis (Volvo). Pada bulan April 1991 lokasi Perum Damri UABK Ujung Pandang dipindahkan ke jalan Perintis Kemerdekaan Km. 14 Daya Makassar hingga saat sekarang jumlah armada 60 unit bis

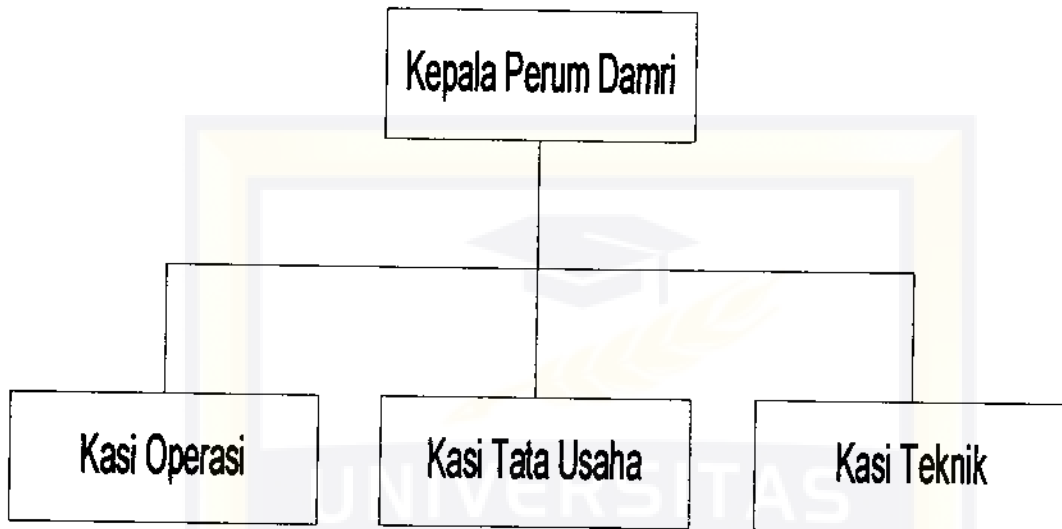
4.1.2. Struktur Organisasi

Untuk menunjang kelancaran operasi perusahaan, dirasakan perlu adanya suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang tepat bagi perusahaan belum tentu baik bagi perusahaan lain. Perbedaan struktur organisasi diantar berbagai perusahaan bahkan perusahaan yang sejenisipun, antara lain disebabkan oleh jenis operasi luar perusahaan dan sebagainya.

Struktur organisasi merupakan suatu unsur penting dalam suatu badan usaha, karena struktur organisasi menggambarkan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan dan dengan adanya struktur organisasi yang teratur akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan karena setiap departemen yang terdiri dari beberapa personil dapat mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawab dan garis perintah dan garis kerjasama antara departemen yang lainnya sehingga sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat dicapai.

Struktur organisasi Perum Damri dapat dilihat pada skema berikut ini:

Skema 1.1 Struktur Organisasi Perum Damri



Sumber data: Perum Damri

4.1.3. Uraian Tugas dari Masing-masing Bagian Dalam Perusahaan

Adapun tugas dan tanggung jawab bagian-bagian yang ada pada perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepala Perum Damri

Pimpinan adalah penanggung jawab satu-satunya atas usaha perkembangan perusahaan dan langsung membawahi beberapa bagian operasi, bagian tata usaha dan bagian teknis. Salah satu yang menyangkut bagian tersebut harus diketahui atau dikoordinasikan kepada kepala Perum Damri untuk dipertimbangkan dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap keputusan atau kebijaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan adalah berdasarkan dari pertimbangan dan tanggung jawab kepala Perum Damri

sehingga apabila timbul resiko bagian perusahaan, maka mutlak yang bertanggung jawab adalah pimpinan perusahaan.

2. Bagian operasi.

Berfungsi dalam mempersiapkan, melaksanakan dan mengendalikan pengoperasian kendaraan dinas angkutan sesuai dengan tugas yang dibebankan, dalam hal penyelenggaraan angkutan umum niaga dan angkutan.

3. Bagian Keteknikan

Berfungsi dalam mengurus pekerjaan pemeliharaan, perawatan, perbaikan kendaraan dinas angkutan serta menyelenggarakan pekerjaan ketatausahaan dibidang keteknikan, material dan pergudangan.

2. Bagian tata usaha

Bagian ini terdiri dari tiga sub seksi dengan tugas sebagai berikut :

a) Sub seksi keuangan

- Mempersiapkan, membuat dan mengusulkan untuk mendapatkan pengesahan kantor pusat anggaran pendapatan dan pembiayaan baik anggaran tahunan maupun anggaran bulanan.
- Menerima uang pendapatan perusahaan hasil angkutan langsung dan borongan.



- Daftar penjualan karcis dan laporan muatan bis serta surat permintaan sewa angkutan, borongan dan lembaran bukti penerimaan uang dari para kondektur dan langganan.
 - Menerima uang pendapatan perusahaan dan hasil keniagaan lainnya
 - Melaksanakan tagihan-tagihan baik pada pihak ketiga maupun pada pihak kedua
 - Membuat laporan keuangan
- b) Sub seksi kepegawaian
- Mengerjakan, mempersiapkan dan menyediakan daftar hadir
 - Melaksanakan dan membuat catatan tentang kondisi pegawai
 - Menyimpan dan memelihara berkas-berkas pegawai
 - Mengerjakan kartu pegawai
 - Mempersiapkan usulan-usulan yang berkaitan dengan pengangkatan, kepangkatan dan pemberhentian.
 - Mengatur dan mengurus masalah-masalah yang berkaitan dengan cuti pegawai.
 - Mengajukan usul dan mempersiapkan pegawai –pegawai yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan dan latihan
 - Mempersiapkan dan membuat surat keputusan tentang kenaikan gaji, pangkat hasil penyesuaian, mutasi dan lain-lain surat keputusan pengangkatan dan kepangkatan.

c) Sub seksi umum dan rumah tangga.

- Menerima surat-surat baik dari kantor pusat, kantor wilayah dan satuan kerja lainnya di lingkungan Perum Damri
- Mencatat surat-surat tersebut dalam buku agenda serta mengurus surat-surat dinas ke kantor pusat
- Mempersiapkan, melakukan pembelian, penyimpanan dan pengurusan alat-alat tulis dan peralatan kantor
- Khusus bagi pengadaan / pencetakan dan pengurusan blangko surat-surat yang berharga bagi perusahaan seperti karcis, kartu langganan faktur, kwitansi dan lain-lain

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Aktiva

Aktiva merupakan sumber ekonomis yang dimiliki oleh perusahaan dan akan dimanfaatkan untuk memperoleh sejumlah pendapatan perusahaan.

Aktiva perusahaan terdiri dari aktiva lancar dan aktiva tetap. Aktiva lancar merupakan sumber ekonomis yang dimiliki oleh perusahaan yang perputarannya tidak lebih dari 1 (satu) tahun, sedangkan aktiva tetap adalah sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan yang masa manfaatnya lebih dari 1 (satu) tahun. Aktiva yang ada perusahaan mengalami peningkatan setiap tahun. Defenisi aktiva dikemukakan oleh Al Haryono Jusup (1999:8) sebagai

berikut: “Aktiva adalah sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam satuan uang.”

Aktiva yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat digunakan untuk memperoleh manfaat dari penggunaan aktiva tersebut. Manfaat yang bisa diperoleh perusahaan dari pemanfaatan aktiva tersebut adalah pendapatan perusahaan dari hasil penjualan barang atau jasa kepada konsumen. Agar perusahaan mampu memperoleh laba yang maksimal, maka manajemen perusahaan harus mampu memanfaatkan aktiva yang dimiliki oleh perusahaan.

Peningkatan aktiva tersebut bersumber dari laba yang diperoleh perusahaan yang mengalami peningkatan setiap tahun . Data tabel aktiva perusahaan tahun 2003 sebagai berikut :

Tabel 4.1
PERUM DAMRI
AKTIVA
Tahun 2003

Uraian	2003 (Rp)
Aktiva lancar	250.434.100
Aktiva tetap	2.871.037.100
Total Aktiva	3.121.471.200

Sumber : Perum Damri.

4.2.2. Penyusutan

Penyusutan terhadap aktiva tetap merupakan hal yang penting, karena aktiva, karena aktiva tetap memberikan manfaat dalam operasi perusahaan menghasilkan barang dan jasa. Ikatan Akuntansi Indonesia (1996, PSAK NO. 170) memberikan pengertian penyusutan sebagai berikut:

“Penyusutan adalah alokasi jumlah suatu aktiva yang dapat disusutkan sepanjang masa manfaat yang diestimasi. Penyusutan untuk periode akuntansi dibebankan ke pendapatan baik secara langsung walaupun tidak langsung”

Menurut Zaki Baritwan dalam *Intermediate accounting* sebagai berikut:

“Penyusutan adalah sebagian dari harga perolehan aktiva tetap yang secara sistematis dialokasikan menjadi biaya periode akuntansi”

Akuntansi depresiasi adalah sistem akuntansi yang bertujuan untuk membagikan harga perolehan atau nilai dasar lain dari aktiva berwujud, nilai sisa (jika ada),selama umur kegunaan unit yang ditaksirkan dalam suatu cara sistematis operasional, ini merupakan proses alokasi, bukan penilaian.

Menurut Tasli, Wishnoe Shaleh Thaib dan Alis dalam bukunya *Akuntansi Menengah (Intermediate)* mengenai pengertian penyusutan, sebagai berikut:

“Depresiasi adalah penyusutan nilai aktiva tetap sebanding dengan umur aktiva yang bersangkutan yang bertujuan untuk mengetahui adanya beban biaya secara tepat dalam satu periode akuntansi, agar dimasa mendatang aktiva tersebut dapat diganti dengan yang baru”

Berdasarkan pengertian diatas maka disimpulkan bahwa susutnya nilai aktiva tetap merupakan beban dengan kata lain penurunan nilai aktiva tetap haruslah diperhitungkan dengan manfaat aktiva tersebut.

Selanjutnya M.P. Simangunsong dalam bukunya Akuntansi Dasar Dua mengemukakan pengertian penyusutan sebagai berikut :

“Penyusutan adalah penggantian nilai prestasi yang hilang dari aktiva tetap yang mengakibatkan nilai aktiva berkurang (menurun). Penyusutan adalah merupakan cara untuk mengalokasikan harga perolehan aktiva tetap keperiode-periode akuntansi yang menikmati manfaat aktiva yang bersangkutan.”

Berikut penyusutan perusahaan selama tahun 2003 adalah:

Tabel 4.2

**PERUM DAMRI
PENYUSUTAN
Tahun 2003**

Uraian	2003 (Rp)
Penyusutan	92.002.796

Sumber : Perum Damri.

4.2.3. Hutang

Secara teoritis terdiri dari hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang. Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan, nampak bahwa hutang jangka panjang yang ada dalam perusahaan adalah hutang Bank. Hutang perusahaan timbul karena adanya pembelian kredit barang dagangan atau pinjaman kepada pihak ketiga. Hutang jangka pendek merupakan kewajiban perusahaan terdiri dari hutang usaha, hutang bank, biaya masih harus dibayar, hutang pajak, uang muka penjualan, hutang lain-lain.

Hutang-hutang perusahaan tersebut merupakan kewajiban perusahaan untuk membayar sejumlah uang kepada kreditor. Hutang timbul karena adanya pinjaman uang ataupun barang oleh perusahaan kepada krediturnya. Definisi hutang dikemukakan oleh Al Haryono Jusuf (1999:9) sebagai berikut: "Hutang adalah kewajiban-kewajiban yang harus dibayar oleh perusahaan dengan uang atau jasa pada suatu saat tertentu di masa yang akan datang." Kewajiban jangka pendek merupakan kewajiban perusahaan untuk membayar sejumlah uang kepada kreditor yang jangka waktunya tidak lebih dari satu tahun.

Berikut kewajiban perusahaan selama tahun 2003 adalah :



Tabel 4.3
PERUM DAMRI
HUTANG
Tahun 2003

Uraian	2003 (Rp)
Hutang jangka pendek	210.613.600
Hutang jangka panjang	1.358.462.140
Total Hutang	1.569.075.740

Sumber : Perum Damri.

4.2.4. Pendapatan dan Laba

Pendapatan yang bukan berasal dari kegiatan utama perusahaan dikelompokkan ke dalam pendapatan lain-lain atau pendapatan non usaha, termasuk dalam kelompok ini adalah keuntungan dari penjualan aktiva tetap dan pendapatan sewa.

Data mengenai pendapatan dan laba yang dicapai oleh perusahaan selama tahun 2003 terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
PERUM DAMRI
Pendapatan dan Laba Tahun 2003

Tahun	Pendapatan (Rp)	Laba (Rp)
2003	3.005.370.192	455.103.972

Sumber : Perum Damri.

Banyak manajemen perusahaan yang beranggapan bahwa laba yang diperoleh merupakan keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengelola keuangannya laba yang dicapai oleh perusahaan bukan merupakan ukuran bahwa perusahaan sudah efektif dan efisien dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Dari satu sisi laba yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya merupakan suatu keberhasilan karena manajemen mampu mencapai target laba yang telah direncanakan. Namun demikian, apakah manajemen perusahaan sudah mengelola keuangannya secara efektif dan efisien dalam memperoleh laba tersebut.

4.3. Alat Analisis

4.3.1. Aspek Keuangan

1. Return On Investment (ROI)

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital Employed} \times 100\%$$

Tahun 2003

Data dari perusahaan diperoleh sebagai berikut:

Laba sebelum bunga dan pajak	Rp 455.103.972
Penyusutan	Rp 92.002.796
<i>Capital employed</i>	Rp 3.121.471.200

$$\text{ROI} = \frac{455.103.972 + 92.002.796}{3.121.471.200} \times 100\%$$

$$= 17,52 \%$$

ROI yang dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 17,52 % sesuai dengan tabel pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002, kisaran ROI sebesar $15 \% < \text{ROI} \leq 18 \%$ skornya 9, berarti skor perusahaan adalah 9 yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan baik.

2. Ratio lancar / *current ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilites}} \times 100\%$$

Tahun 2003

Dari data perusahaan diperoleh sebagai berikut :

Total Aktiva Lancar	Rp 250.434.100
Total kewajiban lancar	Rp 210.613.600



$$\begin{aligned} \text{Current Ratio} &= \frac{250.4343.100}{210.613.600} \times 100\% \\ &= 118,90\% \end{aligned}$$

Current Ratio yang dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 118,90 % sesuai dengan tabel pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002, kisaran *Current Ratio* sebesar $110\% \leq CR < 125$ skornya 2,5, berarti skor perusahaan adalah 2,5. Yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan baik.

3. Perputaran *Total Asset/Total Aset Turn Over (TATO)*

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Tahun 2003

Dari data perusahaan diperoleh sebagai berikut :

Total pendapatan	Rp 3.005.370.192
<i>Capital Employed</i>	Rp 3.121.471.200

$$\begin{aligned} \text{TATO} &= \frac{3.005.370.192}{3.121.471.200} \times 100\% \\ &= 96,28\% \end{aligned}$$

Total Aset Turn Over yang dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 96,28% sesuai dengan tabel pada Keputusan Menteri, Badan Usaha Milik Negara No. KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002, kisaran *Total Aset*

Turn Over sebesar $90\% \leq \text{TATO} < 105\%$ skornya 3, berarti skor perusahaan adalah 3. Yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan baik.

Berdasarkan hasil analisis atas aspek keuangan maka secara keseluruhan skor yang diperoleh Perum Damri sebesar 14,5 dari nilai optimal sebesar 17. Ini berarti, perusahaan hanya mampu mencapai kinerja keuangan sebesar 85,29 %. Perincian kinerja keuangan setiap elemen penilaian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Perum Damri
Kinerja Aspek Keuangan
2003

No	Elemen penilaian	Nilai optimal	Nilai perusahaan	Kinerja perusahaan
1	ROI	10	9	90%
2	<i>Current Rasio</i>	3	2,5	83%
3	<i>Perputaran Total Asset</i>	4	3	75%
Jumlah		17	14,5	85,29%

Sumber : Perum Damri data diolah

4.3.2. Aspek Non Keuangan

1. Pelanggan

Dalam prespektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran.

Kinerja ukuran bisnis di dalam segmen pasar yang meliputi :

a. *Customer Retention*

Menurut Kaplan dan Norton (200:61) untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan, sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

Untuk meningkatkan *Market* dan *Targeted Customer Segment* adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segment tersebut.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Jumlah Pelanggan Yang tetap = 1.850.464

Total Pelanggan = 2.407.997

$$\text{Customer retention} = \frac{1.850.464}{2.407.997} \times 100\%$$

$$= 75,28\%$$

Dari data di atas menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang tetap 1.850.464 dan total pelanggan tahun 2003 sebesar 2.407.997 dengan



jumlah persentase pelanggan sebesar 75,28% itu menunjukkan bahwa jumlah pelanggan sudah optimal/baik sehingga dapat meningkatkan laba yang diinginkan.

b. Customer Acquisition

Cara pengukuran adalah dengan membandingkan jumlah pelanggan baru yang ada dibandingkan dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini (Kaplan and Norton, 2000:61)

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Jumlah pelanggan baru} = 607.533$$

$$\text{Total Pelanggan} = 2.407.997$$

$$\begin{aligned} \text{Customer acquisition} &= \frac{607.533}{2.407.997} \times 100\% \\ &= 25,22\% \end{aligned}$$

Dari data di atas menunjukkan bahwa jumlah pelanggan baru sebesar 607.533 dan total pelanggan sebesar 2.407.997 dan jumlah persentase pelanggan baru sebesar 25,22% itu menunjukkan bahwa jumlah pelanggan baru belum optimal sehingga perlu menambah pelanggan baru agar dapat meningkatkan laba atau untuk mendapatkan laba yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Internal

ukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah *Part Million Defect Rate (PMDR)*

Digunakan untuk membantu kualitas, termasuk didalamnya untuk mengetahui tingkat kerusakan mobil bila dibandingkan dengan keseluruhan mobil yang beroperasi. (Mulyadi dan Setyawan 1999:110)

$$PMDR = \frac{\text{Total Mobil Yang Rusak}}{\text{Total Mobil Yang Beroperasi}} \times 100\%$$

Total mobil yang rusak = 7 Unit

Total mobil yang beroperasi = 53 Unit

$$PMDR = \frac{7}{53} \times 100\% = 13,20\%$$

Dari data yang ada menunjukkan bahwa total mobil yang rusak sebesar 7 unit dan total mobil yang beroperasi sebesar 53 unit dengan persentase yang dimiliki sebesar 13,20 % yang menunjukkan bahwa jumlah mobil yang beroperasi cukup baik.

3. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

a. *Percentage of Employee Turnover Simamora (1999:425)*

Dalam hal ini untuk mengetahui berapa jumlah karyawan yang keluar dan jumlah karyawan yang tinggal dalam tahun bersangkutan

DAFTAR PUSTAKA



- Amin Widjojo Tunggal, 2002, **Memahami Konsep Balanced Scorecard**, Cetakan Kedua, Penerbit Harvarindo ; Jakarta.
- Djarwanto, 1999. **Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan**, Edisi Keempat Cetakan Keenam, Penerbit : BPFE Yogyakarta
- Edy Sukarno, Sony Yuwono, Muhammad Ichsan, 2003, **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 1996, **Standar Akuntansi Keuangan**, Salemba Empat, Jakarta
- J. Awal Nappa, 1999, **Manajemen Keuangan**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Jusup, Al Haryono, 1999, **Dasar-Dasar Akuntansi Jilid I**, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 1996. **The Balanced Scorecard : Translating Strategy Inco Action**, Harvard busined school press, Massachusetts, USA.
- Lukman Syamsuddin, 1999, **Manajemen Keuangan Perusahaan**, Edisi Baru Cetakan Ketiga, Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Menteri Keuangan, 2002, **Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara**, Jakarta.
- Nur Ariana, 2001, **Studi Kinerja Tenaga Kesehatan Pada Panti Sosial, Tresna Werdina (PSTW) Bau Mabaji Kabupaten Gowa.**
- Nurhayati, 2003, **Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dalam Pelaksanaan Strategi Perusahaan**, PT. Anekatama Bumi Serasi, *Malaysia*
- S. Monawir, 1998, **Analisis Laporan Keuangan**, Penerbit : Liberty, Yogyakarta.
- Simamora, Henri, 1999, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Zaki Baridwan, 1990, **Intermediate Accounting**, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.