

**ANALISIS *BALANCE SCORE CARD* PADA
PT PERTAMINA HULU ENERGI JAMBI MERANG
TAHUN 2016 - 2017**

Saskya Putri¹

Astrid Dita Meirina Hakim²

E-mail : saskyaptr@gmail.com; astriddita@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

ABSTRACT

In the face of an increasingly complex business environment as it is currently needed a performance measurement method that can assess company performance accurately and thoroughly. In this case the method that can be used is the Balance Scorecard. Balance Scorecard is a performance measurement tool that combines financial and non-financial performance measures. The Balance Scorecard measures performance from four perspectives, namely growth and learning perspectives, internal business process perspective, customer perspective, and financial perspective. The study was conducted using data from 2014 - 2017 at PT Pertamina Hulu Energi Jambi Merang to analyze financial perspectives, while for other perspectives an analysis was carried out through the calculation of questionnaires. The population in this study were customers and employees of PT Pertamina Hulu Energi Jambi Merang, while the samples taken were 32 respondents for employees and 6 respondents for customers respectively. The test tool used is SPSS 20. Measurement of validity and reliability tests using a questionnaire. The dependent variable in this study is Return on equity. While the independent variables are financial perspective, internal business process perspective, customer perspective, growth and learning perspective. In the financial perspective, the ROE indicator have shown sufficient performance. For the customer perspective, it shows good performance with satisfying customer satisfaction. In the internal business perspective, the company is able to innovate well. And for growth and learning perspectives shows a satisfactory level of employee satisfaction. From the research data it can be concluded that using the Balance Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture.

Keyword: *Balance Scorecard, Return On Equity*

PENDAHULUAN

Manajemen bisnis modern membutuhkan sistem pemantauan kinerja yang efektif untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Hal itu membutuhkan suatu alat ukur yang bisa diaplikasikan dalam pengelolaan perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan komponen inti dari sistem pengendalian manajemen. Dalam pembahasan ini peneliti ingin mengetahui sejauh mana manajemen menerapkan strategi perusahaan dan menilai keefektifan kegiatan operasional, sebagai bentuk pengukuran atas kinerja perusahaan. Maka digunakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang mencakup keuangan dan nonkeuangan yaitu konsep *Balance Score Card*. Pertamina Hulu Energi Jambi Merang adalah badan operasi bersama yang dimiliki PT. Pertamina Hulu Energi Jambi Merang, Talisman Energi (Jambi Merang) Limited dan Pasific Oil & Gas. Komposisi saham dalam JOB (*Joint Operating Body*) ini adalah 50% dimiliki oleh PT. Pertamina Hulu Energi, 25% Talisman Energi dan 25% sisanya oleh Pasific Oil & Gas. Dalam kerja sama ini, Pertamina bertindak sebagai operator, Talisman Energi bertindak sebagai asisten operator dan Pasific Oil & Gas bertindak sebagai pemegang saham atas blok Jambi Merang. JOB Pertamina Talisman Jambi Merang (selanjutnya disebut sebagai PTJM) merupakan perusahaan yang bergerak di industri hulu migas. PTJM memiliki tiga lapangan operasi, terdiri dari Sungai Kenawang (SKN), Pulau Gading (PGD) dan Gelam yang terletak di kabupaten Musi Banyuasin, Sumatera Selatan. Hasil produksi dari tiga field ini berupa gas alam dan kondensat dengan presentase produksi terbesar dari field SKN dengan satuan produksi perhari yang terus meningkat. Hasil pengeboran dari field PGD dan Gelam juga disalurkan ke field SKN untuk kemudian diproses lebih lanjut di fasilitas pengolahan dan produksi gas di field SKN. Hasil dari produksi gas PTJM kemudian disalurkan melalui jalur pipa gas PT. Transportasi Gas Indonesia ke PT. Chevron Pacific Indonesia (CPI) dan beberapa perusahaan gas terkait. Sementara hasil produksi kondensat disalurkan melalui

jalur pipa ke PetroChina International Jabung Ltd (PCI). Informasi yang tersedia hanya berkaitan dengan perusahaan, yaitu PT Pertamina Hulu Energi Jambi Merang, Penggunaan data hanya meneliti pada objek penelitian yaitu fungsi komersialisasi & keuangan, Sedangkan data yang digunakan yaitu data primer Laporan Keuangan tahun 2014 – 2017 dan Kuesioner.

KAJIAN TEORI

Balance Score Card memiliki empat perspektif, antara lain :

Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Balance Score Card menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROE (*Return on Equity*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan / profit. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana. Tolak ukur keuangan yang didesign dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolak ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolak ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balance Score Card* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang *multiple*, baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "*Take care of your employee and they take care of your customer*". Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan umumnya menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- a) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- b) Retensi pelanggan (*customer retention*)
- c) Pangsa Pasar (*market share*)
- d) Pelanggan yang profitable

Perspektif proses usaha internal (*internal business process perspective*)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif usaha internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang-barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu

dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dari jasa segera mungkin.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth infrastructure perspective*)

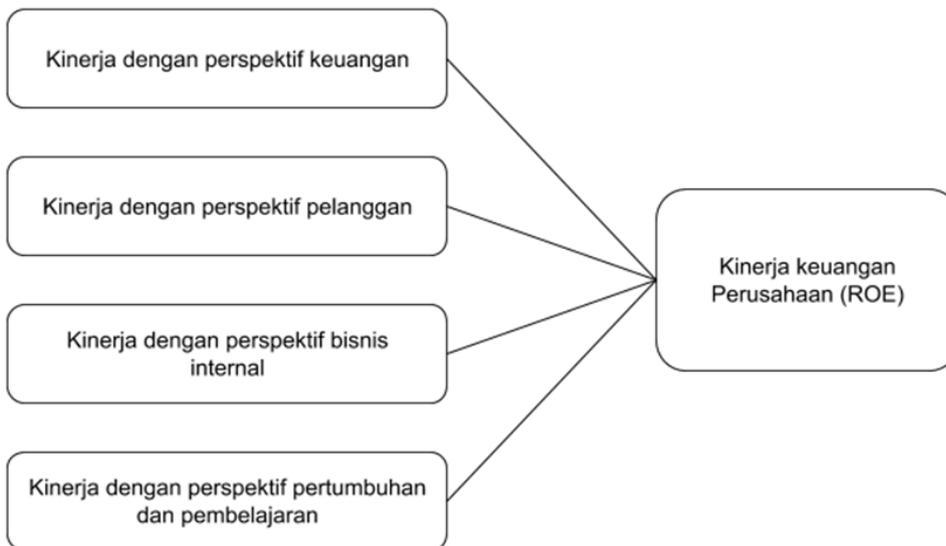
Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi.

Return On Equity

Kasmir (2015), *Return On Equity* merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui berapa persen laba bersih yang didapat dari total modal yang dimiliki perusahaan.

$$\text{Return On Equity} = \text{EAT} / \text{Total Ekuitas} \times 100\%$$

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Variabel Terikat (Dependen)

Variabel Dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan (Kuncoro, 2013:50). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan yang diprosikan dengan *Return On Equity* (ROE).

Variabel Bebas (Independen)

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif atau negatif bagi variabel dependen (Kuncoro, 2013:50). Variabel Independen dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis menggunakan data sekunder, yaitu data berupa laporan keuangan dan survey pelanggan dari PT Pertamina Hulu Energi Jambi Merang. Data sekunder menurut Sugiyono (2010:137) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selain data sekunder, penelitian ini menggunakan data primer yang berupa kuesioner yang dibagikan kepada 32 manajer PT Pertamina Hulu Energi Jambi Merang dan Pelanggan. Data penelitian yang sudah dikumpulkan kemudian diolah untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel penelitian menggunakan program *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS). PT PHE Jambi Merang sebagai perseroan dituntut agar senantiasa mampu memberikan pelayanan prima kepada *buyers* maupun *stakeholder*. Dalam implementasi pelayanan prima maka setiap kegiatan yang terdapat di PT PHE Jambi Merang harus mampu membuat program kerja yang pada akhirnya tujuan dari program kerja ini adalah untuk melaksanakan visi dan misi Pemerintah maupun PT PHE Jambi Merang. Sampelnya terdiri atas unsur pimpinan PT PHE Jambi Merang dan semua *buyers* dengan rincian 8 buyers yang masing – masing buyer memiliki 4 Manager dan 32 pimpinan setara manager PT PHE Jambi Merang. Total sample untuk buyers sebanyak 32 orang, dan untuk pimpinan setara manager di PT PHE Jambi Merang sebanyak 32 orang.

PEMBAHASAN

Matriks *Balance Score Card*

Tabel 1 : Matriks *Balance Score Card*

Perspektif	Bobot (%)	Satuan	Target	Realisasi
Keuangan				
EBITDA	10%	Juta USD	65,00	65,00
Biaya Operasi AP PHE	5%	%	95	95
Biaya Operasi (<i>Include Depreciation</i>)	5%	Juta USD	15,13	15,13
Biaya Operasi	10%	Juta USD	9.143	2.356
	30%			
Pelanggan				
Survey Kepuasan Pelanggan	20%	Kegiatan	10	10
Internal Bisnis				
Volume Produksi & Lifting	20%	MMBOEPD	9.625,85	9.625,85
	20%			
Pertumbuhan & Pembelajaran				
People & Knowledge Management	25%	%	100	100
Investasi	5%	%	88	88
	30%			
Total Bobot	100%			

Sumber: KPI PT PHE Jambi Merang
2016 – 2017

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan adalah indikator utama sebagai target pencapaian EBITDA sebesar USD 65.000.000 per 4 bulan. Untuk biaya operasi ditargetkan USD 29.000.000 sedangkan biaya operasi untuk anak perusahaan yaitu USD 15.130.000 per BOE (*Barrel Oil Equivalent*) atau dengan bobot 30% dalam pencapaian kinerja.

Tabel 2 : Return On Equity (ROE)

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{TOTAL EKUITAS}}$$

Sumber: Kasmir 2015

Tabel 3 : Laba bersih setelah pajak dan total ekuitas PT PHE Jambi Merang.

PHE Jambi Merang Tahun 2016 -2017 (Dalam Juta USD)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak (Juta USD)	Total Ekuitas (Juta USD)
2016	191.02	1.940.34
2017	250.88	2.068.35

Sumber: Laporan Keuangan PT PHE Jambi Merang

Tabel 4 : Rekapitulasi dari Return On Equity (ROE)

PT PHE Jambi Merang Tahun 2016 – 2017

Tahun	ROE
2016	0,09845
2017	0,1213

Sumber : Data diolah tahun 2018

Pada perspektif keuangan mengalami peningkatan ROE sebesar 12.13% di tahun 2017 yang sebelumnya di tahun 2016 sebesar 9.845% dan adanya peningkatan laba di tahun 2017 sebesar 250.88 Juta USD di tahun sebelumnya sebesar 191.02 Juta USD. Total ekuitas pada tahun 2016 sebesar 1.940.34 Juta USD dan mengalami pertumbuhan sebesar 2.068.35 Juta USD di tahun 2017. Hal ini dilatarbelakangi oleh kenaikan produksi minyak dan gas, harga minyak dunia, PJBG (Perjanjian Jual Beli Gas) yang berjalan dengan baik dan penyaluran migas secara merata serta sesuai dengan target perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Tabel 5 : Data Survey Pelanggan

	Descriptive Statistics				
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Perspektif Pelanggan	32	2.80	4.60	3.8313	.40035

Berdasarkan hasil output pada tabel 5, bahwa nilai terendah perspektif pelanggan adalah sebesar 2,80 yang artinya pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan dan nilai tertinggi adalah sebesar 4,60 yang artinya pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Nilai rata-rata dari perspektif pelanggan adalah sebesar 3,8313 yang menandakan bahwa rata-rata responden merasa puas dengan pelayanan yang diberikan dan nilai standar deviasi adalah sebesar 0,40035.

Perspektif Internal Bisnis Proses

Tabel 6 : Lifting Migas

Pemakaian Sendiri	4,5%	20.885,24 MMSCFD
Dijual untuk		
Kilang	3,2%	15.737,71 MMSCFD
Industri	23,6%	115.257,91 MMSCFD
PLN	12,5%	58.762,99 MMSCFD
BUMD I	40%	182.675,73MMSCFD
BUMD II	15,7%	54.296,41 MMSCFD
LNG	0,5%	13.260,11MMSCFD

Sumber : *Commercial Dept Lifting Migas*

Pada tahun 2017, total pemakaian gas bumi sebesar 20.885,24 MMSCFD untuk pemakaian sendiri. Pemanfaatan gas dibagi menjadi Kilang sebesar 3,2% atau 15.737,71 MMSCFD, untuk industri pemakaian sebesar 23,6% atau 115.257,91 MMSCFD, pengaliran ke PLN sebesar 12,5% atau 58.762,99 MMSCFD, pengaliran ke BUMD I sebesar 40% atau 182.675,73 MMSCFD pengaliran ke BUMD II sebesar 15,7% atau 54.296,41 MMSCFD dan LNG sebesar 0,5% atau 13.260,11. Perincian diatas merupakan pemanfaatan atas produksi gas dari PT PHE Jambi Merang. Keefektifan diukur dari penyaluran gas kepada para *buyers* terpenuhi selama masa kontrak berlangsung sesuai dengan nilai kontrak yang ditentukan. Efisiensi atas penyaluran gas berlangsung apabila tidak terjadi kecelakaan kerja seperti: *Gas Flare, high pressure* atau kebocoran pipa gas yang dapat membuat *fatality* sehingga menurunnya produksi migas harian.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 7 : Data Survei Pertumbuhan dan Pembelajaran

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perspektif Pertumbuhan	32	2.60	4.80	3.8938	.55876

Berdasarkan hasil output pada tabel 7, bahwa jumlah responden variabel perspektif pertumbuhan karyawan adalah sebanyak 32 orang. Nilai minimum dari jawaban responden adalah sebesar 2,60 yang artinya respon terendah untuk variabel ini adalah Tidak Setuju (TS). Nilai maksimum sebesar 4,80 yang artinya jawaban responden tertinggi adalah Setuju (S) dengan nilai rata-rata sebesar 3,8938 yang

menandakan bahwa rata-rata responden memilih jawaban Setuju (S) dan nilai standar deviasi sebesar 0,55876.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menjelaskan bahwa penjualan yang dilakukan perusahaan telah berjalan efektif dalam meningkatkan laba perusahaan, dan adanya peningkatan ROE dari tahun 2016 sebesar 9.845% dan tahun 2017 sebesar 12.13%. Oleh karena itu diharapkan perusahaan tetap mempertahankan kinerja keuangan yang baik ini dengan terus meningkatkan kegiatan pemasaran untuk mendongkrak nilai penjualan.
2. Perspektif pelanggan menjelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memuaskan kebutuhan pelanggan melalui peningkatan pelayanan yang berkaitan dengan daya tarik fasilitas fisik, peralatan tugas dan peralatan komunikasi yang dimiliki. Perusahaan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Perusahaan telah membantu pelanggan dan menyediakan layanan secara tepat, cepat dan antusias. Dalam meningkatkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dengan baik, perhatian, profesional dan jujur. Serta memberikan kemudahan dalam melakukan hubungan dan komunikasi, perhatian dan memahami kebutuhan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang berdampak pada kinerja perusahaan.
3. Perspektif internal bisnis menjelaskan bahwa dalam melakukan proses-proses bisnis penting dalam memuaskan pelanggan dan pemilik organisasi menjalankan proses inovasi, proses operasi dan pelayanan kepada pelanggan. Sehingga hal-hal tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan bahwa adanya upaya karyawan dalam meningkatkan keamanan dalam bekerja. Dan terpenuhinya bobot AFI (*Action for Improvement*) dan OFI (*Opportunity for Improvement*) sebesar 95% yang memiliki peran penting bagi organisasi dalam mensukseskan sistem kinerja perusahaan dan menentukan kelancaran seluruh proses yang ada dalam organisasi serta penentuan keberhasilan ketiga perspektif lainnya.

Pada perspektif keuangan menunjukkan adanya pengaruh terhadap ROE dengan adanya peningkatan dari 2016 – 2017. Perspektif pelanggan menunjukkan adanya keberhasilan dalam menjaga kualitas untuk pelanggan. Perspektif internal bisnis proses menunjukkan adanya peningkatan dalam jumlah lifting migas yang berarti Internal Bisnis Proses berjalan dengan baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan pengaruh baik bagi peningkatan kapabilitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alni Rahmawati, Fajarwati, Fauziah. 2013. Statistika. Edisi 1. Laboratorium Manajemen FE UMY. **(Buku)**
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*.
Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang, 2011. **(Buku)**
- Harahap, Sofyan Safri. 2015. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Edisi 1. Cet. 12. Jakarta : Raja Grafindo Persada. **(Buku)**
- Kasmir, 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 1-8. Jakarta: Rajawali Pers. **(Buku)**
- Kaplan, S. Robert & Norton P. David. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Score Card* (alih Bahasa, R Peter dan Pasla, Yosi). Jakarta : Erlangga. **(Buku)**

- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi 4. Jakarta : PT Erlangga. **(Buku)**
- Mulyadi. 2001. *Balance Score Card Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat. **(Buku)**
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan pengendalian Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. **(Buku)**
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balance Score Card*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. **(Buku)**
- Santoso, S. 2010. *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. **(Buku)**
- Sitanggang. 2014. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta : Mitra Wacana Media. **(Buku)**
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta. **(Buku)**
- Yuwono, Sony. 2005. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Score Card*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. **(Buku)**
- Wijaya, David. 2016. *Praktikum Manajemen Keuangan 1 Berbasis IFRS*. Jakarta: Mitra Wacana Media. **(Buku)**
-
- Alimudin, A. 2017. *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balance Score Card* : Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis. **(Jurnal)**
- Baihaqi, Lukman Arif. 2015. *Balance Score Card* (Jember : Fakultas Ekonomi Universitas Jember). **(Jurnal)**
- Daud, Muallim. 2018. *Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balance Score Card pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia*. **(Jurnal)**
- Hanuma, Soraya. 2015. *Analisis Balance Score Card Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Astra Honda Motor*. Universitas Diponegoro, Semarang. **(Jurnal)**
- Rumintjap, Marisa L. 2013. *Penerapan Balance Score Card Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja DI RSUD NOONGAN* (Manado : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi). **(Jurnal)**
- Ridla, Rasyid M. 2016. *Analisis Balance Score Card Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)*. **(Jurnal)**
- Sari, Maya dan Arwinda, Tika. 2015. *Analisis Balance Score Card Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. **(Jurnal)**
- Wulandari, Ratih, Fahmi, Iqdan, dan Nurmalina, Rita. 2017. *Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Balance Score Card pada Perusahaan PT Elang Group*. Institut Pertanian Bogor. **(Jurnal)**

