

# ANALISIS PROSES BISNIS PADA PT. TIRTA KURNIA JASATAMA SEMARANG MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD (BSC)

Bryan R. Wardhana<sup>1</sup>, Indra Gamayanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Dian Nuswantoro

Jl. Nakula I No.5-11, Semarang, 50131, telp. (024) 3517261

E-mail: bryan.laudaagnus@gmail.com<sup>1</sup>, kampusdark@gmail.com<sup>2</sup>

---

## **Abstrak**

Pengukuran kinerja perusahaan mutlak untuk mengukur kinerja dan membuat perencanaan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kesalahan-kesalahannya. Berbagai informasi dikumpulkan untuk menghasilkan keputusan yang digunakan untuk menjalankan proses bisnis. Pengukuran kinerja bisa didapat dari dua sumber, yaitu informasi finansial dan informasi non finansial. PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang sejauh ini hanya mengukur perspektif finansial sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengevaluasi kendala dan masalah dari perspektif non finansial. Untuk menentukan masa depan dan tujuan perusahaan, pengukuran dari aspek finansial maupun non finansial perlu dilaksanakan secara seimbang. Sehingga PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang dapat mengembangkan bisnis, tujuan dan strategi perusahaan kearah yang lebih baik. Balanced scorecard merupakan alternatif terbaik dalam pengukuran kinerja proses bisnis, karena menghitung tidak hanya dari perspektif keuangan, melainkan juga dengan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Laporan tugas akhir ini menguraikan pengukuran kinerja perusahaan meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan pengukuran dari berbagai macam perspektif diperoleh hasil bahwa kinerja proses bisnis PT Tirta Kurnia Jasatama Semarang masih bersifat fluktuatif, tapi secara umum termasuk baik. Sebaiknya pelayanan kepada konsumen harus ditingkatkan kualitasnya, memperbanyak marketing, meningkatkan mutu kualitas produk atau jasa yang dijual dan kesejahteraan pegawai perlu ditingkatkan.

**Kata Kunci:** Ekspor-impor, Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Analisis Proses Bisnis, PT Tirta Kurnia Jasatama

## **Abstract**

Performance measurement must be carried out to measure the performance and make plans so the company can evaluate its mistakes. Various information needed to collect for a decision process that is used to run the business. Performance measurement can be obtained from two sources, financial and nonfinancial information. PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang only use measure financial perspective as a performance indicator, it's difficult for a company to evaluate the constraints and problems that come from non-financial perspective. To determine the company's future and goals, measurements of financial and non-financial aspects need to be implemented in a balanced manner. Therefore, PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang can grow the business, goals, and better toward strategies companies. Balanced scorecard is the best alternative in the performance measurement process business, because counting is not only from a financial perspective but also about the customer perspective, internal business processes and learning also growth perspective. This final report outlines the company's performance measurement include financial perspective, customer, internal business process and learning and growth. Based on measurements from various perspectives obtained results that the business performance of PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang still fluctuating, but generally good enough. The quality of service to consumers should be improved, increased marketing, increase the quality of products or services sold and the well-being of employees needs to be improved.

**Keywords:** Export-import, Balanced Scorecard, Performance measurement, Business Process Analysis, PT Tirta Kurnia Jasatama

## 1. PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja suatu perusahaan mutlak dilakukan. Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi perusahaan dan menjadi perencanaan sehingga perusahaan dapat mempelajari kesalahan-kesalahan agar tidak diulangi dimasa depan. Berbagai informasi dikumpulkan untuk menghasilkan suatu keputusan yang digunakan dalam menjalankan proses bisnis. Proses bisnis adalah proses yang mencakup proses operasional (aktifitas perusahaan yang menghasilkan suatu hasil dan mengantarkannya kepada pelanggan), proses manajemen pelanggan (aktivitas yang berhubungan dengan mendapatkan pelanggan dengan sebanyak-banyaknya dan memperdalam hubungannya dengan pelanggan), proses inovasi (aktivitas yang dapat menghasilkan suatu proses, produk atau jasa yang baru) dan proses sosial/penetapan (aktivitas yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dengan masyarakat terkait)<sup>[1]</sup>. Pengukuran kinerja dapat diperoleh dari dua sumber yaitu informasi finansial dan non finansial. Informasi finansial merupakan informasi yang berhubungan dengan biaya, sedangkan informasi non finansial adalah kebijakan yang diambil untuk menentukan tujuan perusahaan seperti kepuasan pelanggan.

PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang adalah perusahaan transportasi jasa pengiriman ekspor impor. PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang awalnya bergerak secara lokal, kemudian meluaskan jangkauan operasionalnya hingga ke Solo dan Jakarta. PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang hanya menggunakan perspektif finansial sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengetahui

kendala dan masalah yang berasal dari perspektif non finansial. Untuk kelanjutan dan perkembangan bisnis yang baik, perusahaan tidak bisa hanya berpaku pada perspektif finansial saja, perspektif non finansial juga sangat berguna untuk menentukan masa depan dan tujuan perusahaan.

Ekspor adalah tindakan mengeluarkan barang dari dalam negeri ke luar negeri dan memasukkannya ke negara lain, proses ekspor seringkali melibatkan bea cukai dalam prosesnya<sup>[2]</sup>. Impor adalah tindakan memasukkan barang dari negara lain ke negara sendiri, impor juga melibatkan bea cukai dalam prosesnya<sup>[3]</sup>. Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran serta pengendalian yang cepat, tepat dan komprehensif sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Perhatian organisasi yang tertumpu pada kepentingan pemilik modal mengakibatkan perspektif keuangan menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja manajemen dan mengabaikan kinerja aspek non-keuangan lainnya<sup>[4]</sup>.

Oleh karena itu perlu adanya analisis proses bisnis pada PT Tirta Kurnia Jasatama Semarang yang tidak hanya mengukur perspektif finansial, tetapi juga perspektif non finansialnya. Sehingga PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang dapat mengembangkan bisnis, tujuan dan strategi perusahaan yang lebih baik. *Balanced scorecard* merupakan alternatif terbaik dalam pengukuran kinerja proses bisnis. Metode *balanced scorecard* tidak hanya mengukur perspektif keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa proses bisnis ekspor impor PT Tirta Kurnia Jasatama Semarang menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) sehingga dapat mengetahui masalah yang terjadi pada perusahaan, kendala yang muncul dalam proses bisnisnya serta rekomendasi atau solusi yang diberikan untuk perbaikan proses bisnis/*Bussines Process Reengineering* (BPR).

Mengacu dari permasalahan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Proses Bisnis pada PT. Tirta Kurnia Jasatama dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC)**”.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian tugas akhir ini adalah PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang yang menitikberatkan pada Analisa Proses Bisnis Ekspor Impor

### **2.2 Jenis dan Sumber Data**

Data primer yang diperoleh penulis adalah alur proses bisnis ekspor impor. Data ini diperoleh dengan melakukan wawancara dengan karyawan dan melakukan observasi terhadap kegiatan proses bisnis perusahaan PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang.

Data sekunder diperoleh dari catatan dan laporan yang telah dipublikasikan. Data sekunder yang berhasil diperoleh penulis adalah profil perusahaan, laporan keuangan perusahaan, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.3 Metode Pengumpulan Data**

Sesuai dengan sumber data dan tujuan penyusunan tugas akhir ini, metode yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan data adalah dengan survei dan pengamatan secara langsung catatan dan dokumen yang berupa data profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data keuangan, data pelanggan, data karyawan dan data inovasi perusahaan. selain itu, survei juga dilakukan melalui wawancara mengenai latar belakang berdirinya perusahaan, tugas masing-masing jabatan dalam struktur organisasi perusahaan, visi dan misi perusahaan.

Dokumentasi catatan-catatan PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang berupa profil perusahaan, laporan keuangan, jumlah karyawan, data pelanggan, proses bisnis internal, serta proses perkembangan dan pertumbuhan.

### **2.4 Analisis Data**

Metode analisis didasarkan pada empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran rasio profitabilitas pada perspektif keuangan menggunakan perhitungan ROI dan margin laba. Tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran perspektif pelanggan adalah dengan perhitungan akuisisi pelanggan. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan proses inovasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tolak ukur perhitungan retensi karyawan.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis secara umum mengenai sejarah, latar belakang, perkembangan, struktur

organisasi, deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan, serta penjabaran visi-misi perusahaan adalah tahapan awal sebelum melakukan evaluasi dan analisis berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard. Masing-masing tinjauan dijabarkan sesuai perspektif dalam metode Balanced scorecard. Setelah itu bisa dilakukan penerjemahan melalui analisis Balanced Scorecard agar bisa dilakukan penilaian kinerja sesuai empat perspektif tersebut.

Penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung ROI dan margin laba perusahaan. Rasio untuk menghitung modal yang dimiliki dalam jumlah seluruh aktiva untuk menghasilkan laba bersih disebut dengan ROI. Dikatakan baik jika ROI memiliki rata-rata 9,8%. Jumlah laba usaha yang didapat dari penjualan. Jika laba usaha rata-ratanya 8,3% termasuk kategori baik<sup>[5]</sup>. Perhitungan ROI PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang seperti terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1:** Perhitungan ROI pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang Tahun 2008-2013

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2008	604.000.000,00	5.185.100.000,00	11,64
2009	534.200.000,00	5.235.000.000,00	10,20
2010	594.300.000,00	5.445.100.000,00	10,91
2011	612.500.000,00	5.905.300.000,00	10,37
2012	587.500.000,00	6.390.200.000,00	9,19
2013	629.400.000,00	6.680.500.000,00	9,42
Rata – Rata			10,28

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa ROI PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang mengalami fluktuasi, dimana tahun 2009 mengalami penurunan menjadi 10,20% dan tahun 2010 mengalami peningkatan menjadi 10,91%, kemudian ditahun 2011 mengalami penurunan kembali menjadi 10,37%, dan mengalami kenaikan di

tahun 2013. Untuk rata-rata ROI PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang yaitu 10,28%. Ini berarti kinerja ROI PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang dapat dikategorikan baik. Perhitungan margin laba PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang tahun 2008-2013 dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2:** Perhitungan margin laba PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang Tahun 2008-2013

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Pendapatan (Rp)	Margin Laba (%)
2008	604.000.000,00	2.048.000.000,00	29,49
2009	534.200.000,00	1.878.000.000,00	28,44
2010	594.300.000,00	1.983.200.000,00	29,96
2011	612.500.000,00	2.125.000.000,00	28,82
2012	587.500.000,00	1.904.000.000,00	30,85
2013	629.400.000,00	2.386.900.000,00	26,36
Rata – Rata			28,99

Tabel 2 menunjukkan keadaan margin laba PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang mengalami fluktuasi. Pada tahun 2009 mengalami penurunan menjadi 28,44%, kemudian pada tahun berikutnya mengalami kenaikan menjadi 29,96%. Tahun 2011 margin laba kembali melemah menjadi 28,82%, pada tahun 2012 mengalami peningkatan menjadi 30,85%, dan menurun lagi pada tahun berikutnya menjadi 26,36%. Margin Laba PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang bisa dikatakan baik dengan rerata 28,99%.

Penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perolehan pelanggan dalam satu tahun. Bila terjadi minus berarti pelanggan berkurang dari tahun sebelumnya, jika bernilai positif berarti ada peningkatan jumlah pelanggan. Semakin tinggi pelanggan yang didapat, maka semakin baik pula bagi perusahaan. Akusisi pelanggan akan berkriteria buruk jika nilainya menurun, berkriteria sedang jika

bernilai konstan dan fluktuatif, dan berkriteria baik jika nilai meningkat<sup>[6]</sup>. Penilaian kinerja PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang dari perspektif pelanggan adalah dengan menggunakan metode akuisisi pelanggan (Tabel 3).

**Tabel 3:** Perhitungan akuisisi pelanggan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang Tahun 2008-2013

Tahun	Pelanggan Lalu	Selisih	Total Pelanggan	Akuisisi Pelanggan (%)
2008	1153	221	1374	19,16
2009	1374	31	1405	2,25
2010	1405	126	1531	8,96
2011	1531	76	1607	4,96
2012	1607	32	1639	1,99
2013	1639	152	1791	9,27

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa pelanggan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama mengalami peningkatan setiap tahunnya. Rasio peningkatan pelanggan paling tinggi pada tahun 2008 dan 2013 sebesar 19,16% dan 9,27%. Tetapi nilai akuisisi pelanggan bergerak fluktuatif. Penurunan terbesar ada pada tahun 2009 dan 2012. Berdasarkan Tabel 4.3, kinerja akuisisi pelanggan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang bernilai sedang.

Penilaian kinerja menggunakan perspektif proses bisnis internal bertujuan mengetahui seberapa besar potensi perusahaan dalam berinovasi atau menghasilkan produk baru dalam katalog produknya. Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis secara kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang sangat

mengetahui misi perusahaan dan tidak dapat dilakukan konsultan luar. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal menjadi beberapa proses yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual<sup>[6]</sup>. Semakin tinggi inovasi yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin baik pula perusahaan tersebut. Penilaian kinerja pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang berdasarkan perspektif proses bisnis internal menggunakan perhitungan proses inovasi yang dilakukan perusahaan seperti terlihat pada Tabel 4.

**Tabel 4:** Perhitungan proses inovasi PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang Tahun 2008-2013

Tahun	Jumlah Inovasi	Jumlah Inovasi (%)
2008	4	0
2009	4	0
2010	5	25
2011	6	20
2012	7	16,6
2013	8	14,2

Pada Tabel 4 terlihat bahwa tahun 2008 dan 2009 tidak dihasilkan inovasi baru pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang, sedangkan tahun 2010-2013 PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang terus melakukan inovasi dalam kegiatan bisnisnya. PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang menambahkan inovasi pada jasanya sebesar 1 buah setiap tahun. Inovasi yang dilakukan setiap tahunnya (2010-2013) menjadikan PT. Tirta Kurnia Jasatama bernilai baik dalam proses inovasi.

Penilaian kinerja menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengukur tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Retensi karyawan akan berkriteria baik bila nilainya meningkat dan akan berkriteria buruk bila nilainya menurun<sup>[7]</sup>. Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan maka akan bertambah tinggi pula pertumbuhan suatu perusahaan. Penilaian kinerja PT.

Tirta Kurnia Jasatama Semarang yang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dengan menggunakan metode perhitungan retensi karyawan (Tabel 5).

**Tabel 5:** Perhitungan retensi karyawan PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang Tahun 2008-2013

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Retensi Karyawan (%)
2008	40	2	95
2009	45	1	97,8
2010	43	2	95,3
2011	43	2	95,3
2012	45	4	91,1
2013	45	3	93,3

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai retensi karyawan PT. Tirta Kurnia Jasatama bergerak fluktuatif. Pada tahun 2008 nilai retensi karyawan mencapai 95% kemudian naik pada tahun selanjutnya hingga 97,8%. Pada tahun 2010 dan 2011 nilai retensi karyawan turun hingga 95,3%. Pada tahun 2012 retensi karyawan kembali mengalami penurunan nilai mencapai 91,1%. Nilai retensi karyawan pada tahun 2013 kembali meningkat menjadi 93,3%. Berdasarkan nilai retensi tersebut dari tahun 2008-2013 dapat diketahui bahwa nilai retensi karyawan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang termasuk dalam kategori sedang.

#### 4. KESIMPULAN

Dari pembahasan analisa proses bisnis pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perhitungan kinerja ROI dan Margin Laba yang diukur dengan perspektif keuangan menunjukan keadaan cukup baik dengan rata-rata masing-masing senilai 10,28% dan 28,99%.

2. Akusisi Pelanggan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang menunjukan rata-rata yang positif, ini berarti PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang mendapat pelanggan lebih banyak dari tahun 2008 sampai 2013. Walaupun demikian, perhitungan kinerja menggunakan perspektif pelanggan bernilai sedang.
3. Perhitungan kinerja Proses Inovasi dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal menunjukan hasil yang baik, karena meningkatnya proses inovasi dari tahun ke tahun.
4. Perhitungan kinerja Retensi Karyawan dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bernilai sedang, karena Retensi Karyawan pada PT. Tirta Kurnia Jasatama Semarang menunjukan fluktuasi dari tahun 2008-2013.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Blocher, S. & Cokins. *Cost Management: A Strategic Emphasis* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, 2010.
- [2] Wikipedia. (2013, August) <http://id.wikipedia.org/wiki/Ekspor>. [Online]. 5
- [3] Wikipedia. (2013, August) <http://id.wikipedia.org/wiki/Impor>. [Online]. 5
- [4] Hanuma, S. & Endang K. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*. Universitas Diponegoro, Semarang. 2011.
- [5] Keown & Arthur J. *Manajemen Keuangan*. 10<sup>th</sup> ed. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang, 2008.

- [6] Kaplan, R. S. & David P. Norton. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- [7] Sapardianto. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard*, 1 (2) : 94 – 103, Universitas Diponegoro, Semarang, 2013.

