



**PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE  
BALANCED SCORECARD DI PT. ASTRA  
INTERNATIONAL Tbk.  
AUTO 2000 MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**ARI RAHMADI  
09.815.0004**



**FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2014**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)27/12/23

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE  
BALANCED SCORECARD DI PT. ASTRA  
INTERNATIONAL Tbk.  
AUTO 2000 MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**ARI RAHMADI  
09.815.0004**

**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan  
Gelar Sarjana Di Fakultas Teknik  
Universitas Medan Area**

**FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2014**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)27/12/23

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE  
BALANCED SCORECARD DI PT. ASTRA  
INTERNATIONAL Tbk.  
AUTO 2000 MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**ARI RAHMADI  
09.815.0004**

**Disetujui Oleh :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Ir. Rasphal Singh, MT**

  
**Ir. Hj. Ninny Siregar, M.si**

**Mengetahui**

**Dekan**

**Ketua Jurusan**



  
**Ir. Dp. Haniza, MT**

  
**Ir. Kamil Mustafa, MT**

**Tanggal Lulus : 2 April 2014**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)27/12/23

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan plagiat dalam skripsi ini.

Medan ,

Materai



Ari Rahmadi  
09.815.0004



## RINGKASAN

**ARI RAHMADI, 09.815.0004 “PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK, AUTO 2000 MEDAN”** di bawah bimbingan **Bapak Rasphal Singh, MT** sebagai pembimbing I dan **Ibu Ir. Hj. Ninny Siregar M,si** sebagai pembimbing II.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja di PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Medan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena system pengukuran yang di pakai selama ini hanya mengukur kinerja dari financial perspective. Selain mengukur kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Analisis yang di gunakan berupa analisis laporan keuangan yang berupa perhitungan rasio-rasio seperti rasio likuiditas, rasio aktivas, rasio *leverage*, rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan. Perpektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan dikatakan relative baik karena kinerja keuangan perusahaan mengalami kenaikan. Hasil perhitungan rasio profitabilitas menunjukkan hasil yang cukup baik (rata-rata *Gross Profit Margin* dan ROI adalah 7,71% dan 1,03%). Hasil perhitungan rasio pertumbuhan *sales* menunjukkan hasil yang cukup baik (rata-rata 9,43%) namun perlu meningkatkan kestabilan pendapatan setiap bulannya. Perpektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas atas pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Hasil *Follow Up Sales* dan *Follow Up Customer* menyatakan *customer* sangat puas dengan kinerja perusahaan., tetapi perlu sedikit

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/12/23

diperbaiki dari segi *leadtime service*, *customer* merasa proses servis kendaraan mereka masih tergolong lama. Perspektif bisnis internal, Kegiatan yang diukur adalah kegiatan prospek *customer*, kegiatan *delivery order* serta waktu kegiatan *service* berkala. Kegiatan prospek *customer* dinyatakan cukup, karena kegiatan yang tidak bernilai tambah tidak dapat dihilangkan. Hasil **SCE** dari kegiatan prospek - SPK menyatakan kinerja perusahaan cukup baik (rata-rata  $SCE = .0,57$ ). Hasil **SCE** dari kegiatan *delivery order* (rata-rata  $SCE = 0,22$ ) menyatakan kinerja perusahaan belum efisien. Hasil **SCE** dari kegiatan *service* berkala (rata-rata  $SCE = 0,8$ ) menyatakan kinerja perusahaan belum efisien. Penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan atau **PM**. Berdasarkan tingkat produktivitas karyawan dan hasil **PM**, Hasil tingkat produktivitas yang positif mengindikasikan tingkat produktivitas karyawan yang baik (rata-rata tingkat produktivitas karyawan = 1,42% dari rata-rata laba operasional). Hasil **PM** menunjukkan bahwa kinerja karyawan cukup memuaskan. Dengan saran, perusahaan harus terus memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawan.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard* dan *Performance Measuremen (PM)*



## ABSTRACT

**ARI RAHMADI, 09.815.0004 " PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD INPT.ASTRA INTERNATIONAL TBK , AUTO 2000 FIELD "** under the guidance of Mr. Rasphal Singh, MT as a first mentor and Mrs. Ir . Hj . Ninny Siregar Msi, the second mentor .

This study was conducted to measure the performance of PT. Astra International Tbk , Auto 2000 field using the balanced scorecard. This study was conducted because of the measurement system in use for this only measures the performance of financial perspective. In addition to measuring the financial performance, balanced scorecard also introduce performance drivers which include customer perspective, internal business processes, and learning and growth. The analysis used a form of financial statement analysis ratios such as the calculation of liquidity ratios, aktivas ratios, leverage ratios, profitability ratios and growth ratios. Financial perspective indicates that the company's financial performance is relatively good because the company's financial performance has increased. The results of the calculation of the profitability ratios showed good results (average Gross Profit Margin and ROI are 7.71% and 1.03 % ). The results of the calculation of the ratio of sales growth shows good results (average 9.43 % ) but need to improve the stability of income each month. Customer perspective suggests that customers are satisfied with the services provided by the company. Results of Follow Up Sales customer stated very satisfied with the performance of the company. Results of Follow Up

Customer stating the customer satisfied with the performance of the company, but it

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/12/23

needs to be slightly improved in terms of leadtime service, the customer feels their vehicle servicing process is still relatively long. Internal business perspective, the measured activity is the prospect of customer activity, activity time delivery order and periodic service activities. Activity expressed enough customer prospects, because the activities are not value added can not be removed. The results of the activities of SCE - SPK prospects expressed firm performance is good ( average SCE = .0,57 ). The results of the activities of the delivery order SCE ( SCE mean = 0.22 ) that both the companies have not been efficient. SCE results of periodic service activities (mean SCE = 0.8 ) states the company's performance has not been efficient. Assessment of learning and growth perspective performance measured using employee productivity levels and KPI. Based on the level of employee productivity and PM results, positive results indicate that productivity levels of employee productivity levels are good ( the average productivity level of employees = 1.42 % of the average operating profit ). KPI results show that the performance of employees is quite satisfactory. The company should continue to provide training to improve the quality of employees.

**Keyword ;***Balanced Scorecard and Performance Measuremen*





DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN .....	ii
SUMMARY .....	iii
RIWAYAT HIDUP .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
I.1      Latar Belakang Masalah .....	1
I.2      Perumusan Masalah .....	2
I.3      Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	2
I.3.1. Tujuan Penelitan .....	2
I.3.1. Manfaat Penelitan .....	2
I.3.3. Kerangka Pemikiran .....	3
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
II.1      Uraian Teori .....	4
II.1.1. Pengertian Kinerja .....	4
II.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	5
II.1.3. Karakteristik Pengukuran Kinerja .....	5
II.2      Balanced Scorecard .....	6
II.2.1.Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja.....	7
II.2.2. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard .....	8

II.2.3. Keunggulan Balanced Scorecard .....	11
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
III.1 Diskripsi Lokasi dan Waktu Penelitian .....	13
III.2 Jenis dan Sumber Data .....	14
III.2.1 Jenis Data .....	14
III.2.2 Sumber Data .....	14
III.3 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	15
III.3.1. Teknik Pengumpulan Data .....	15
III.3.2. Teknik Pengolahan Data .....	16
<b>BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
IV.1 Pengukuran Kinerja Dari Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	21
IV.1.1 Perpektif Keuangan.....	21
IV.1.2 Perspektif Pelanggan.....	30
IV.1.3 Perpektif Proses Bisnis Internal .....	35
IV.1.4 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	40
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
V.1 Simpulan.....	46
V.2 Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA .....	49
LAMPIRAN.....	50



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1 Latar Belakang

Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan. Seperti PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan, pengukuran kinerjanya sebatas pada laba yang diperoleh perusahaan, strategi – strategi yang telah diterapkan untuk setiap divisi tidak pernah di ukur dengan menggunakan metode yang selayaknya. *Balanced Scorecard* merupakan metode untuk mengukur kinerja perusahaan dari semua aspek, mulai dari *financial*, pelanggan, internal bisnis dan pertumbuhan/pembelajaran.

Moses (2010, dalam jurnal, Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Bantul Yogyakarta) menyatakan *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective*.

PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan merupakan perusahaan berskala internasional yang bergerak di bidang penjualan mobil dan sparepart mobil serta menyediakan jasa service bengkel. Keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, keseimbangan antara sisi keuangan dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA *outcome* yang diinginkan dan kinerja yang memicu



*outcome* berhubungan dengan kepuasan pemegang saham dan dalam menghadapi para pesaing yang lebih kompeten. Maka dari uraian tersebut maka penulis ingin mengambil judul “Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penulisan skripsi ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana pengukuran kinerja selama ini diterapkan di PT. Astra International Tbk, Bengkel AUTO 2000 Medan ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

## **I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah :

### **I.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui bagaimana mengukur dan menganalisa kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*
2. Mengusulkan alternatif – alternatif yang dapat di pilih perusahaan.

### **I.3.2 Manfaat Penelitian**

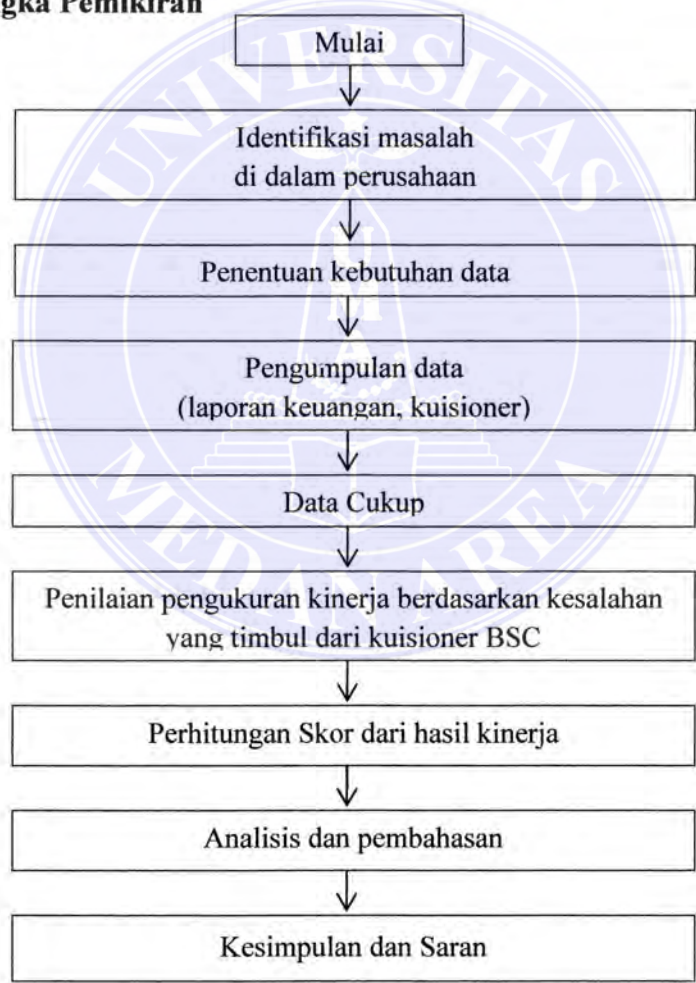
Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* serta memberikan

manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

- 2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
- 3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

I.3.3. Kerangka Pemikiran



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Uraian Teori

Beberapa pengertian/definisi dari istilah dalam teori akan dijabarkan di bawah ini.

##### II.1.1 Pengertian Kinerja

Wibowo (2012 : 57), Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja/prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah merupakan implementasi rencana dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan SDMnya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui pendapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi berupa progres yang mudah daripada rencana, perlu dilakukan langkah – langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa pengukuran kinerja

UNIVERSITAS MEDAN AREA adalah 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 di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

### II.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing – masing manajer
3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

### II.1.3. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

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

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai prespektif pelanggan

2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

## II.2. *Balanced Scorecard*

*Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*.



Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* di implementasikan, pada saat penyusunan *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategi kegiatan operasional.

II.2.1. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan pada periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja suatu unit organisasi bisnis menerapkan prespektif *Balanced Scorecard* yang hanya berorientasi pada keuntungan (*private sector*). Hal tersebut dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut ini:

Prespektif	Organisasi swasta/bisnis (Private Sector)
Finansial/Efesiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham ?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi ?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses produk kami ?

II.2.2. Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*



Terdapat empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu ; (1) perspektif keuangan (stakeholders-pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customer*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

## 1. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaran – sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*business cycle*). Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan:

1. Masa Pertumbuhan (*growth*)
2. Tahap Bertahan (*sustain*)
3. Panen (*harvest*)

## 2. Perspektif Pelanggan

*Balanced Scorecard* juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran terhadap perspektif ini terdiri:

#### 1. Proses Inovasi

Faktor inovasi merupakan bagian penting yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan alat ukur tradisional. Kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar adalah kekuatan kunci bagi perusahaan.

#### 2. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan order dari pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada pelanggan.

Proses operasi terdiri dari :

- a. Proses Pembuatan Produk dan Jasa terdiri dari *inbound logistic* (penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah sampai dengan bahan dapat digunakan dalam proses produksi) dan *operation* (proses pembuatan produk) dengan menggunakan konsep *Activity Based Management* (ABM) yang membagi aktivitas dengan bernilai tambah dengan tidak bernilai tambah
- b. Proses penyampaian Produk/Jasa pada Pelanggan yang dibagi menjadi:
  - 1). Aktivitas *outbound logistics*
  - 2). Aktivitas penjualan dan pemasaran

Termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan atau rusak. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu sejak adanya keluhan yang masuk dari pelanggan sampai dengan keluhan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan:

1. Kepuasan pekerja
2. Retensi pekerja

#### II.2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Terdapat beberapa keunggulan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan *balanced scorecard* terletak pada fokusnya yaitu bukan hanya pendekatan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

keuangan yang diperhatikan melainkan juga non keuangan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/12/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:
  - a. Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
  - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan, lingkup rencana strategik yang dihasilkan akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren. *Balanced scorecard* mewajibkan personal membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai strategik. Kekoheran juga

dituntut saat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program serta perencanaan laba jangka pendek.

3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
4. Terukur. Sasaran strategik yang digunakan merupakan sasaran yang dapat diukur sehingga mudah diwujudkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Diskripsi Lokasi dan Waktu Penelitian

Suryabrata (2010 : 11), penelitian adalah suatu proses, yaitu suatu rangkaian langkah – langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mendapatkan pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan – pertanyaan tertentu.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Astra International, Tbk (AUTO 2000) cabang Amplas Medan (disingkat menjadi PT. AI – TSO Cabang Medan Amplas), yang berlokasi di Jl. Sisingamangaraja Km. 9,8 Amplas–Medan.

Outlet yang memiliki luas mencapai 9.383 M<sup>2</sup> menjadi outlet Toyota pertama yang memiliki fasilitas terlengkap dalam satu lokasi yaitu VSP (*vehicle–Service-Parts*), *Parts Depo*, *PDC (stockyard)* serta *Body& Paint*. Berikut ini jadwal penelitian yang telah direncanakan

Tabel 3.1.Waktu Penelitian

No	Kegiatan	April				Mei				Juni				Juli			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Pengajuan Proposal Penelitian																
2	Seminar Proposal																
3	Pengajuan Surat Izin Riset																
4	Pelaksanaan Riset																
5	Bimbingan																
6	Penulisan Laporan																
7	Seminar																
8	Perbaikan Setelah Seminar																
9	Sidang																

III.2. Jenis dan Sumber Data

Adapun beberapa data yang di perlukan adalah :

- 1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
- 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
- 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



### III.2.1. Jenis Data

Data yang diperlukan dalam Skripsi ini adalah :

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu sumber data penelitian yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan tidak melalui media perantara (Sugiyono, 2008:19). Data primer dalam penelitian ini adalah waktu kegiatan *service* berkala, sejarah berdiri perusahaan, *job description management*, *department section* dan *staff* dari PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan, bidang tugas dan kegiatan serta visi, misi dan strategi perusahaan.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:193). Data sekunder dalam penelitian ini adalah akun-akun terpilih dalam laporan laba rugi (laba dan pendapatan), neraca, informasi hasil *Follow Up After Sales*, *Follow up customer* dan KPI, waktu kegiatan prospek *customer*, waktu kegiatan *delivery order* dan waktu standar kegiatan *service* berkala, jumlah karyawan dan struktur organisasi.

### III.2.2 Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah :

#### 1. Data Internal

Data internal yaitu data yang diperoleh dengan cara melakukan penelitian

UNIVERSITAS MEDAN AREA (research). Penelitian dimana penulis melakukan

pengumpulan data dan mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan yang terdiri dari sejarah berdiri perusahaan, bidang tugas dan kegiatan, struktur organisasi, *job description management*, *department*, *section* dan staff serta visi, misi dan strategi dari PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan.

## 2. Data Eksternal

Data eksternal yaitu data dan keterangan yang diperoleh berasal dari sumber – sumber dikutip dari PT. Astra International, Tbk (AUTO 2000) cabang Amplas Medan. Data ini seperti buku bacaan, internet dan kutipan – kutipan yang mengacu pada perusahaan mengenai *Balanced Scorecard*.

### III.3. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi berkala.

#### III.3.1. Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara Tanya jawab kepada karyawan dan pihak-pihak dalam perusahaan. Data-data yang diperoleh dengan teknik wawancara yaitu langkah-langkah kegiatan prospek *customer*, kegiatan *delivery order*, sejarah berdiri perusahaan, *job description*, bidang tugas dan kegiatan serta visi, misi dan strategi perusahaan.

##### 2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung catatan dan dokumen yang berhubungan dengan



penelitian. Data yang diambil dengan teknik observasi dari penelitian ini yaitu waktu kegiatan *service*

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan terhadap dokumen–dokumen atau catatan-catatan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan penelitian. Data yang dikumpulkan dengan metode dokumentasi ini adalah akun-akun terpilih dalam laporan laba rugi (laba dan pendapatan), neraca, informasi hasil *Follow Up Sales/CSL*, *Follow up customer/CSL*, waktu kegiatan prospek *customer*, waktu kegiatan *delivery order*, waktu standar kegiatan *service* berkala, jumlah karyawan dan struktur organisasi PT. Astra International, Tbk Bengkel Auto 2000 Medan.

### III.3.2. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan empat prespektif *Balanced Scorecard* dengan mengembangkan pengukuran yang relevan.

#### 1. Perpektif Keuangan

Sasaran strategis dalam perspektif keuangan adalah untuk meningkatkan yaitu pendapatan penjualan. Kenaikan atau penurunan dari periode ke periode berikutnya dapat digunakan untuk mengukur pertumbuhan perusahaan.

Tolak ukur – tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan

UNIVERSITAS MEDAN AREA



## 1) Rasio profitabilitas

### (1) *Gross Profit Margin*

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bruto}}{\text{Pendapatan Bruto}} \times 100\%$$

### (2) *Return on Investment (ROI)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

## 2) Rasio pertumbuhan

Tingkat kenaikan (pertumbuhan) pendapatan

$$\text{Tingkat Pertumbuhan} = \frac{\text{Pendapatan Periode Sekarang} - \text{Pendapatan Periode Lalu}}{\text{Pendapatan Periode Lalu}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi pelanggan dalam perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan dan mempertahankan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pelanggan adalah penggunaan sistem *Follow Up After Sales* dan CSL yang dilakukan pada *customer* yang telah melakukan pembelian mobil di PT. Astra International, Tbk Bengkel Auto 2000 Medan dan *Follow Up* bagi *customer* dan CSL GR yang melakukan *service* di PT. Astra International, Tbk Bengkel Auto 2000 Medan. Kedua jenis penilaian kepuasan pelanggan tersebut telah dilakukan di PT. Astra

PT. Astra International, Tbk Bengkel Auto 2000 Medan. *Follow Up Sales*

dilakukan seminggu setelah *customer* melakukan *delivery order*. *Follow Up customer* yaitu wawancara yang di lakukan langsung oleh PIC Booking/MRS dan CRO kepada pelanggan yang telah melakukan *service* yang berguna untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan sesuai dengan criteria yang telah menjadi standarisasi di perusahaan. Wawancara yang di lakukan berhubungan dengan permintaan/keluhan, waktu penyerahan, lamanya *service*, hasil pekerjaan serta keramahan petugas dan beberapa pertanyaan dari petugas CRO. *Follow up* dilakukan setelah 2-3 hari kendaraan diperbaiki di bengkel. Kemudian petugas mengingatkan pelanggan untuk melakukan perawatan berkala berikutnya. *Follow up* inilah yang di gunakan dalam penelitian ini untuk menilai kepuasan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategi pada perspektif proses bisnis internal adalah meningkatkan penggunaan teknologi informasi dengan tujuan memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan dan berfungsi untuk memperlancar pendistribusian jasa dari perusahaan sampai ketangan konsumen. SCE (Service Cycle Efficiency ) digunakan karena efektivitas perusahaan telah tercapai tetapi tingkat efisiensi kinerja perusahaan belum dapat dikatakan tercapai, maka dari itu perlu dilakukan pengukurannya.

Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan:

$$SEC : \frac{Value\ Added\ Time}{Throughput\ Time}$$

Proses produksi atau penyampaian jasa yang menghasilkan SCE sebesar 1 berarti aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dihilangkan dalam waktu proses, sebaliknya jika SCE kurang dari 1 maka proses produksi masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction*).

Hakikat harapan dalam hal ini adalah ukuran seberapa banyak harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang diperoleh dari perusahaan, termasuk kompensasi, iklim kerja, dan budaya kerja. Hal tersebut akan berdampak terhadap peningkatan profesionalisme kerja karyawan. Meningkatnya profesionalisme kerja akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan hal ini akan berdampak positif pula terhadap peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan.

Salah satu tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

Tingkat Produktifitas

$$\text{Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

Apabila ditemukan nilai produktivitas karyawan yang positif, berarti penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan tolak ukur ini sudah baik. Sedangkan kinerja karyawan menggunakan tolak ukur



yang digunakan PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan untuk mengukur kinerja karyawan. PT. Astra International Tbk, Bengkel Auto 2000 Medan membuat PM setiap 2 bulan sekali tetapi tetap mengevaluasi kinerja karyawannya setiap satu bulan.





## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### V.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah di uraikan pada bab-bab sebelumnya maka di simpulkan bahwa kinerja PT. Astra International Tbk. Auto2000 Medan yang dinilai dengan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan adalah cukup baik. Hal ini di tunjukkan dengan kinerja PT. Astra International Tbk. Auto2000 Medan berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut ;

##### 1. Pengukuran dan Analisa *Balanced Scorecard*:

- a) Kinerja keuangan yang di ukur dengan *Gross profit margin*, ROI dan pertumbuhan pendapatan adalah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan yang menunjukkan hasil yang cukup baik jika di lihat dari standar perusahaan.
- b) Kinerja perpektif pelanggan dalam penelitian ini menggunakan *Follow Up Sales/CSL* dan *Follow Up Customer/CSL*. Hasil *Follow Up Sales/CSL* menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang oleh bagian sales, data ini dapat di lihat berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan sampai dengan 94%, untuk yang tidak puas hanya 1.5% sedangkan *Follow Up Customer/CSL* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan di bagian service hanya mencapai score 84% dari yang di targetkan 100%, hal ini di sebabkan masih minimnya penjelasan oleh staf bengkel mengenai biaya, pekerjaan dan estimasi

dalam waktu servis kendaraan Toyota, poin ini yang banyak

menyumbang tingkat tidak puas pelanggan. Hal ini mungkin disebabkan karena banyaknya unit entri yang masuk, sehingga staf tidak sempat memberikan penjelasan secara detail kepada *customer*. Untuk menanggapi hal ini staf bengkel harus kembali memperhatikan *job description* setiap staf, agar semua step dalam melayani customer dapat dilakukan walaupun dalam kondisi yang ramai.

- c) Kinerja proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur dengan pengukuran waktu proses. Kegiatan yang diukur adalah kegiatan prospek *customer*, kegiatan *delivery order*, dan waktu kegiatan *service* berkala. SCE yang dihasilkan kurang dari 1 dan mengindikasikan bahwa secara rata-rata kinerja proses bisnis internal belum efisien, karena tidak ada kegiatan yang bernilai tambah. Karena untuk melakukan SPK kendaraan semua keputusan ada pada pelanggan.
- d) Kinerja persektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan atau PM (*performance measurement*). Berdasarkan tingkat produktivitas karyawan dan hasil PM, kinerja persektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik apabila setiap staf melakukan pekerjaannya sesuai *job description* dan melakukan inovasi-inovasi untuk kemajuan perusahaannya. Perusahaan harus terus memberikan pelatihan pada karyawan agar tingkat produktivitas karyawan atau PM (*performance measurement*) dapat meningkat

## 2. Alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan adalah:

- a) Meningkatkan Kualitas Produk dan Leadtime Proses Service.



- b) Memperbaiki rantai pasokan *spare part./ supplay demand* dan *stock mount*
- c) Meningkatkan kualitas karyawan (SDM) dengan memperbanyak *training/refreshing test* demi meningkatkan *performace* setiap staf

## V.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan uraian penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada PT. Astra International Tbk. Auto2000 Medan dan penelitian selanjutnya adalah:

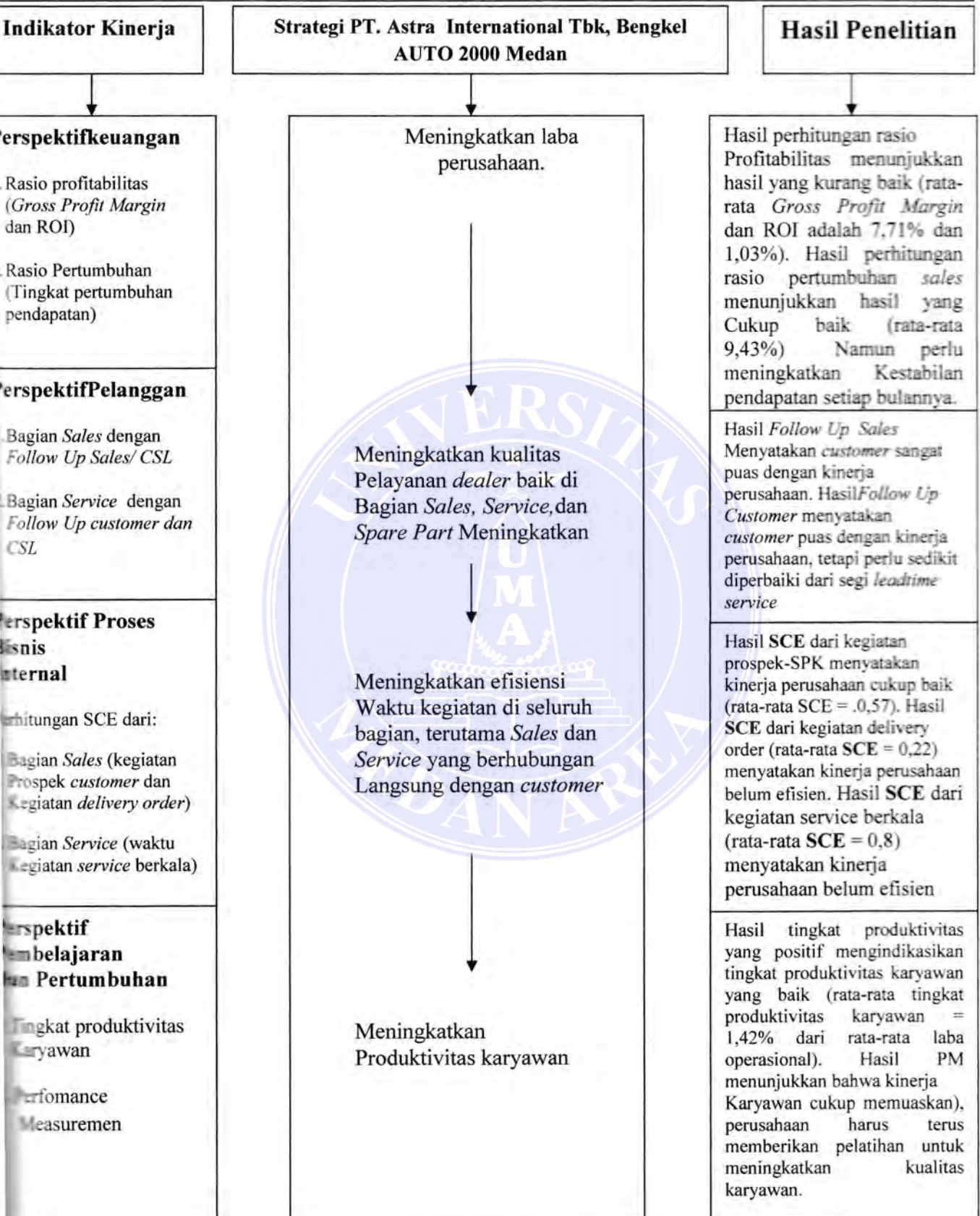
- 1) Perusahaan sebaiknya menilai kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Walaupun sudah terdapat dua indikator *Balanced Scorecard* yang digunakan, tetapi indikator yang cukup penting yakni perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal belum dilakukan. Penilaian kinerja perspektif keuangan penting dilakukan untuk pengambilan keputusan. Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal perlu dilakukan untuk mengetahui apakah ada kegiatan yang tidak bernilai tambah yang dapat dihilangkan.
- 2) Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi pada kinerjanya. Hal ini disebabkan karena laba operasional dan pendapatan yang fluktuatif. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- 3) Penelitian selanjutnya sebaiknya lebih memperhitungkan pengaruh dari setiap perspektif pada penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan serta melakukan pengembangan terhadap tolak ukur pada masing-masing perspektif

sehingga diperoleh hasil yang komprehensif. Hal itu perlu dilakukan mengingat penelitian ini memiliki kelemahan yaitu tidak menggunakan tolak ukur yang lebih komprehensif karena keterbatasan data yang diperoleh.



# Implementasi Dan Strategi Kinerja PT. Astra International Tbk, Bengkel AUTO2000

## Medan



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang



## DAFTAR PUSTAKA

1. Atkinson, et al. 2012, Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja melalui Jurnal Emba 2(3):139
2. Fred, 2009, Menyusun Balanced Scorecard untuk Keuangan, Jakarta : Erlangga
3. Moses, 2010. Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. "X" melalui Penelitian Teknik Industri 2(3):48-56
4. Mulyadi, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara
5. Rangkuti Freddy, 2011, SWOT Balanced Scorecard, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
6. Sugiyono, (2007), Metodologi Penelitian, Jakarta : Bumi Aksara
7. Suryabrata, Sumadi, 2010, Metodologi Penelitian, Jakarta : Rajawali Pers
8. Wibowo, 2012, Manajemen Kinerja, Edisi 3-6, Jakarta : Rajawali Pers  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>  
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra