

Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) Pada SPBU Coco Nomor 51.651.16 Raya Langsep Kota Malang Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Mas Totok Illah¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang
mastotokillah@stiekma.ac.id

Efka Riza²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang
efkariza@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze financial and non-financial performance at COCO SPBU NUMBER 51.651.16 RAYA LANGSEP MALANG CITY (also called COCO gas station 51.651.16). This performance appraisal analysis uses the Balanced Scorecard approach which includes a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective as well as a growth and learning perspective. The data used in this study are primary and secondary data. The primary quantitative data were obtained through customer satisfaction surveys and interviews with the COCO gas station manager 51,651.16. Qualitative secondary data obtained from gas station documents, internet, and literature studies, as well as consumer and employee satisfaction questionnaires were analyzed through validity and reliability tests. The success of COCO gas stations 51,651.16 used the Balance Scorecard approach from a financial perspective with a performance percentage of 87.5%. Perspective customers with a performance percentage of 87.5%, an Internal business perspective with a performance percentage of 100%, as well as a growth and learning perspective with a performance percentage of 90%.

Keywords: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective.*

Abstraks

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan pada SPBU COCO Nomor 51.651.16 Raya Langsep Kota Malang (disebut juga SPBU COCO 51.651.16). Analisis penilaian kinerja ini menggunakan pendekatan Balance Scorecard yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan Sekunder. Data primer bersifat kuantitatif diperoleh melalui survei kepuasan pelanggan dan wawancara dengan manajer SPBU COCO 51.651.16. Data sekunder bersifat kualitatif yang diperoleh dari dokumendokumen SPBU, internet, dan studi pustaka, serta kuesioner kepuasan konsumen dan karyawan yang dianalisis melalui uji validitas dan reliabilitas. Keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 menggunakan pendekatan BalanceScorecard pada perspektif keuangan dengan persentase kinerja sebesar 87.5%. Perspektif pelanggan dengan persentase kinerja sebesar 87.5%, Perspektif bisnis Internal dengan persentase kinerja sebesar 100%, Serta pada perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dengan persentase kinerja sebesar 90%.

Kata Kunci : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal serta Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

I. PENDAHULUAN

Pertamina didirikan untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait, juga untuk menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut. Pertamina kemudian melaksanakan pendistribusian dan pemasaran atas keseluruhan produknya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Dalam kegiatan pendistribusian produk Pertamina khususnya BBM, Pertamina diuntut untuk melaksanakan pendistribusian keseluruh pelosok tanah air dalam jumlah yang cukup, waktu yang cepat, mutu yang baik dan harga yang layak (sesuai ketentuan berlaku). Luasnya wilayah yang harus di jangkau oleh Pertamina dalam pendistribusian BBM mengharuskan Pertamina melakukan kerjasama dengan pihak ketiga sebagai mitra kerja untuk mendistribusikan serta memasarkan produk Pertamina. PT. Pertamina (Persero) sendiri mempunyai banyak sekali anak perusahaan diberbagai bidang usaha Migas dan non Migas antara lain: PT PERTAMINA EP, PT Pertamina Geothermal Energy, PT Pertamina Hulu Energi, PT Pertamina EP Cepu, PT Pertamina Drilling Services Indonesia, PT Pertamina Internasional EP, PT Tugu Pratama Indonesia, PT Pertamina Dana Ventura, PT Pertamina Bina Medika, PT Patra Jasa, PT Pelita Air Service, PT Pertamina Gas, PT Pertamina Lubricants, PT Pertamina Patra Niaga, PT Pertamina Trans Kontinental, PT Pertamina Retail, PT Pertamina Training & Consulting, PT Nusantara Regas, Dana Pensiun Pertamina, PT Patra Dok Dumai, PT Pertamina International Shipping.

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak sumber daya alam, di mana sumber daya alam ini merupakan modal penting dalam pembangunan nasional dan kemakmuran bagi masyarakat. Salah satu sumber daya alam yang ada di Indonesia adalah minyak bumi dan gas bumi, di mana minyak bumi dan gas bumi ini merupakan salah satu alat penambah devisa negara. Sebagaimana tercantum dalam Dasar Negara RI Pasal 33 UUD 1945, segala sumber daya yang ada di bumi Indonesia sepenuhnya di kuasai oleh negara. Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang di miliki oleh Pemerintah Indonesia. Salah anak perusahaan PT Pertamina (Persero) Tbk adalah PT Pertamina Retail yang mana bergerak dalam pengelolaan unit SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum). Pengusaha / pemilik SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum) juga berperan penting sebagai salah satu mitra kerja Pertamina, dalam kegiatan penyaluran BBM dari Pertamina, dimana Pengusaha / Pemilik SPBU dituntut agar dapat menyalurkan dan mendistribusikan BBM secara berkelanjutan untuk kebutuhan BBM masyarakat dengan cara yang mudah, cepat, tertib dan aman.

Struktur kepemilikan SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum) Pertamina ada 3, yaitu : SPBU DODO (*Dealer Owned Dealer Operated*) yaitu SPBU milik swasta, baik lahan, aset, maupun pengoperasiannya, seluruhnya adalah di miliki dan di kelola oleh swasta. SPBU CODO (*Company Owned Dealer Operated*) yaitu SPBU sebagai bentuk kerja sama antara Pertamina dengan swasta. SPBU COCO (*Company Owned Company Operated*) yaitu SPBU yang di miliki dan di kelola oleh Pertamina , dalam hal ini adalah PT. Pertamina Retail (anak perusahaan dari PT Pertamina Persero).

Dalam perkembangannya, sejalan dengan transformasi yang di laksanakan di Pertamina , SPBU dapat di bedakan menjadi 2, yaitu SPBU Pertamina (Pasti Pas!) dan SPBU Pasti Prima!. SPBU Pertamina Pasti Pas! adalah merupakan perwujudan nyata dari transformasi Pertamina , yaitu pembenahan industri ritel BBM. Melalui program Pertamina Way, yaitu program pembenahan manajemen dan pelayanan di SPBU yang terdiri dari 5 elemen: playanan staf yang terlatih, jaminan kualitas dan kuantitas, peralatan yang terawat

dengan baik, format fisik yang konsisten, serta penawaran produk dan pelayanan bernilai tambah. Selanjutnya, SPBU Pertamina Way tersebut di sertifikasi menjadi SPBU Pasti Pas! yang berarti SPBU tersebut telah memenuhi jaminan pelayanan terbaik. Sedangkan SPBU Pertamina (Pasti Prima) adalah SPBU yang memiliki grading setingkat lebih dari SPBU Pasti Pas! dengan ketentuan standart operasional dan ketersediaan sarana dan fasilitas lebih dari SPBU Pasti Pas! Yaitu tersedianya outlet non BBM / *Non Fuel Retail* berstandart internasional di SPBU. Karakteristik kedua jenis SPBU ini tentunya berbeda, baik secara fisik yang dapat di lihat langsung seperti, format fisik SPBU, kondisi peralatan, standart pelayanan konsumen secara langsung maupun yang tidak dapat terlihat langsung. Pesatnya pertumbuhan SPBU Pertamina di Indonesia, di sebabkan karena bisnis BBM termasuk bisnis favorit dengan tingkat keuntungan yang cukup tinggi sehingga menggiurkan pebisnis untuk ikut terjun dalam bidang usaha ritel BBM ini di Indonesia turut mempengaruhi omset penjualan BBM Pertamina. Salah satu bentuk persiapan menyambut dunia persaingan adalah menjadikan SPBU Pertamina biasa menjadi SPBU Pasti Pas!, hal ini tidak terlepas dari kinerja yang di lakukan dan memerlukan investasi yang cukup tinggi sehingga di harapkan adanya kenaikan penjualan yang akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak. SPBU merupakan ujung tombak krusial bagi Pertamina. Karenanya SPBU harus di benahi serta di kelola secara terus menerus, Pihak SPBU harus dapat melihat sejauh mana kinerja telah di capainya sesuai dengan syarat dan ketentuan Pertamina yang berstandar internasional. Tujuannya agar bisa bersaing secara luas dengan SPBU non Pertamina seperti Shell, Total dan AKR.

Selama ini umum di gunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja . Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta tak nampak dan hartaharta intelektual (sumber daya manusia). Salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan metode *Balance Scorecard* (BSC). Melalui *Balance Scorecard* pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya di dasarkan pada aspek keuangan saja tetapi juga memasukan dan mempertimbangkan aspek - aspek non keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*, meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Kepuasan Pelanggan, Perspektif Efisiensi Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. .

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) Pada SPBU COCO Nomor 51.651.16 Raya Langsep Kota Malang dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.

II. METODE

Salah satu alat untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* . Konsep *Balance Scorecard* melakukan pengukuran kinerja melalui empat perspektif, yaitu antara lain: Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pengukuran empat perspektif dalam konsep *Balance Scorecard* akan diketahui secara keseluruhan peta kinerja perusahaan. Hasil pengukuran kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi aspek mana yang kurang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan dan apa saja yang perlu dilakukan perbaikan.

Dalam penelitian ini variabel penelitian dan definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Variabel penelitian dan Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel
1	Penilaian Kinerja	Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya
2	Kinerja Keuangan :	
	a. <i>Current Assets</i>	Mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan membagi aktiva lancar dengan pasiva lancar dikali 100%.
	b. <i>Debt Ratio</i>	Mengukur berapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai dengan hutang, yaitu membagi total hutang dengan total aktiva dikali 100%.
	c. <i>Return on Assets</i>	Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva dikali 100%.
	d. <i>Total Asset Turnover</i>	Rasio aktivitas yang mengukur sejauh mana manajemen perusahaan dalam mengelola aset-asetnya dan mengukur perputaran dari semua aset yang dimiliki dengan membagi penjualan bersih dengan total aktiva dikali 100%.
3	Kinerja Non keuangan:	
	a. Perspektif pelanggan	Mengukur sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen, dan mengetahui profitabilitas konsumen dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih dikali 100%.
	b. Perspektif bisnis internal	Mengukur sejauh mana perusahaan dapat mengembangkan penjualan produk/ jasa baru, minimalisasi masalah, kecepatan dan ketepatan pelayanan.
	c. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Mengukur tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan dengan membagi laba bersih sebelum pajak dengan jumlah karyawan serta mmenghitung tigtat retensi karyawan

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2020.

Teknik analisa ini digunakan dalam menganalisis data untuk menjawab permasalahan. Ini biasanya dimulai dengan analisis deskriptif dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Pada penelitian SPBU COCO 51.651.16. ini pengujian dilakukan dengan uji validitas dengan kuisioner dan uji reabilitas menggunakan tolak ukur yang dapat dipercaya yaitu *Balance Scorecard*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Data Menggunakan Balance Scorecard

Pencapaian tujuan strategi suatu perusahaan dapat dilakukan dengan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan *Balance Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah menetapkan bobot pada masing-masing perspektif untuk mencapai tujuan utama yang ditetapkan. Pembagian bobot masing-masing perspektif secara garis besar dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Pembobotan *Balance Scorecard* SPBU COCO 51.651.16 Th. 2019

Mengukur bobot masing-masing indikator perspektif	
<p>A. Perspektif Keuangan Jumlah bobot : 30%. Jumlah indikator : 4. Bobot untuk masing-masing indikator adalah : jumlah bobot 30% dibagi dengan 4 indikator didapatkan nilai bobot 7.5% untuk masing-masing indikator. 1. CR (<i>Current Assets</i>) 2. DR (<i>Debt to Total Asset</i>) 3. ROA (<i>Return On Assets</i>) 4. TATO (<i>Total Assets Turn Over</i>)</p>	<p>B. Perspektif Pelanggan Jumlah bobot : 30%. Jumlah indikator : 2 Bobot untuk masing-masing indikator adalah : jumlah bobot 30% dibagi dengan 2 indikator didapatkan nilai bobot 15% untuk masing-masing indikator. 1. Survey Kepuasan Konsumen 2. Profitabilitas Konsumen</p>
<p>C. Perspektif Bisnis Internal Jumlah bobot : 20%. Jumlah indikator : 3. Bobot untuk masing-masing indikator adalah : jumlah bobot 20% dibagi dengan 3 indikator didapatkan nilai bobot 6.6% untuk masing-masing indikator. 1. Pengembangan Penjualan Produk / Jasa Baru 2. Minimalisasi Masalah 3. Peningkatan Kecepatan pelayanan</p>	<p>D. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Jumlah bobot : 20%. Jumlah indikator : 3. Bobot untuk masing-masing indikator adalah : jumlah bobot 20% dibagi dengan 3 indikator didapatkan nilai bobot 6.6% untuk masing-masing indikator. 1. Survey Kepuasan Karyawan 2. Produktivitas Karyawan 3. Retensi Karyawan</p>
Jumlah bobot keseluruhan menjadi 100%	

Sumber: Wawancara Manajer / *Business Unit Head* SPBU COCO 51.651.16 Th. 2019

Pada Tabel 2 di atas dapat dilihat SPBU COCO 51.651.16 memberikan bobot lebih besar pada perspektif keuangan dan pelanggan masing-masing sebesar 30%. Pertumbuhan penjualan didukung oleh kepuasan dan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan, yang kemudian akan mencapai pertumbuhan profitabilitas. Kedua perspektif ini sama pentingnya dalam keberhasilan perusahaan. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SPBU COCO 51.651.16 memberikan bobot masing-masing sebesar 20% perusahaan membutuhkan Sumber daya yang berkualitas dan didukung dengan pengembangan produk terbaru dan promosi. Perusahaan menganggap kedua perspektif ini sama pentingnya dalam memberikan kontribusi mencapai keberhasilan perusahaan.

A. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Sebelum mengukur Hasil keseluruhan Kinerja Keuangan, yang dilakukan adalah menentukan bobot dan nilai maksimum pada Perspektif Keuangan. Bobot maksimum perspektif keuangan yang telah ditentukan di awal penelitian adalah 30% (sehingga bobot maksimum pada masing-masing indikator adalah 7.5% didapat dari 30% dibagi dengan 4 indikator perspektif keuangan). Sedangkan skor maksimum adalah 4 (Interval skor mempunyai nilai 0 terendah dan 4 tertinggi, Sugioyono 2011). Perhitungan ini disebut dengan skor tertimbang.

Tabel 3. Hasil Keseluruhan Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Indikator	Nilai Indikator			Skor Tertimbang
	Bobot	Skor	Nilai	
A. Perspektif Keuangan				
1. CR (<i>Current Assets</i>)	7.5%	4	A (Sangat Baik)	30
2. DR (<i>Debt to Total Asset</i>)	7.5%	3	B (Baik)	22.5
3. ROA (<i>Return On Assets</i>)	7.5%	4	A (Sangat Baik)	30
4. TATO (<i>Total Assets Turn Over</i>)	7.5%	3	B (Baik)	22.5
Jumlah	30%			105

Sumber : Diolah Peneliti, Th. 2020.

Selanjutnya adalah mengukur Keseluruhan Kinerja Keuangan dengan memberikan nilai menggunakan interval (A – B – C – D - E) diadaptasi dari Sugiyono, 2011. Indeks Score indikator : 80 – 100% mendapatkan Score 4 dengan nilai A (Sangat Baik), 60 – 79% mendapatkan Score 3 dengan nilai B (Baik), 40 – 59% mendapatkan Score 2 dengan nilai C (Cukup), 1 – 39% mendapatkan Score 1 dengan nilai D (Kurang) dan 0 mendapatkan Score 0 dengan nilai E (Tidak Baik). Hasil keseluruhan Kinerja Keuangan pada SPBUCOCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80 - 100%.

B. Hasil Penilaian Perspektif Pelanggan

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner Tingkat Kepuasan Konsumen kepada 100 orang konsumen SPBU COCO NOMOR 51.651.16 menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.17. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 4.00 memiliki penilaian dengan kategori puas/baik.

Tabel 4. Hasil Keseluruhan Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator	Nilai Indikator			Skor Tertimbang
	Bobot	Skor	Nilai	
B. Perspektif Pelanggan				
1. Survey Kepuasan Konsumen	15%	4	A (Sangat Baik)	60
2. Profitabilitas Konsumen	15%	3	B (Baik)	45
Jumlah	30%			105

Sumber : Diolah Peneliti, Th. 2020.

Selanjutnya adalah mengukur Keseluruhan Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan dengan memberikan nilai menggunakan interval (A – B – C – D - E) diadaptasi dari Sugiyono, 2011. Indeks Score indikator : 80 – 100% mendapatkan score 4 dengan nilai A (Sangat Baik), 60 – 79% mendapatkan Score 3 dengan nilai B (Baik), 40 – 59% mendapatkan Score 2 dengan nilai C (Cukup), 1 – 39% mendapatkan Score 1 dengan nilai D (Kurang) dan 0 mendapatkan Score 0 dengan nilai E (Tidak Baik).

Hasil keseluruhan kinerja perspektif pelanggan pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80 - 100%.

C. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur pencapaian kinerja SPBU COCO NOMOR 51.651.16 pada perspektif proses bisnis internal dapat dari pengembangan penjualan produk / jasa baru baik itu produk Pertamina maupun non Pertamina, minimalisasi masalah keluhan pelanggan dan kecepatan dan ketepatan pelayanan.

Tabel 5. Hasil Keseluruhan Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Indikator	Nilai Indikator			Skor Tertimbang
	Bobot	Skor	Nilai	
C. Perspektif Bisnis Internal				
1. Pengembangan Penjualan Produk / Jasa Baru	6.6%	4	A (Sangat Baik)	26.6
2. Minimalisasi Masalah	6.6%	4	A (Sangat Baik)	26.6
3. Peningkatan Kecepatan pelayanan	6.6%	4	A (Sangat Baik)	26.6
Jumlah	20%			80

Sumber : Diolah Peneliti, Th. 2020

Selanjutnya adalah mengukur indeks Score indikator Perspektif Bisnis Internal dengan memberikan nilai menggunakan interval (A – B – C – D - E) diadaptasi dari Sugiyono, 2011. Indeks Score indikator : 80 – 100% mendapatkan score 4 dengan nilai A (Sangat Baik), 60 – 79% mendapatkan Score 3 dengan nilai B (Baik), 40 – 59% mendapatkan Score 2 dengan nilai C (Cukup), 1 – 39% mendapatkan Score 1 dengan nilai D (Kurang) dan 0 mendapatkan Score 0 dengan nilai E (Tidak Baik).

Hasil keseluruhan kinerja perspektif bisnis internal pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80 - 100%.

D. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut : survey kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan, dan retensi karyawan.

Tabel 6. Hasil Keseluruhan Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	Nilai Indikator			Skor Tertimbang
	Bobot	Skor	Nilai	
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
1. Survey Kepuasan Karyawan	6.6%	4	A (Sangat Baik)	26.6
2. Produktivitas Karyawan	6.6%	3	B (Baik)	20
3. Retensi Karyawan	6.6%	4	A (Sangat Baik)	26.6
Jumlah	20%			73.2

Sumber : Diolah Peneliti, Th. 2020

Selanjutnya adalah mengukur indeks Score indikator Perspektif Bisnis Internal dengan memberikan nilai menggunakan interval (A – B – C – D - E) diadaptasi dari Sugiyono, 2011. Indeks Score indikator : 80 – 100% mendapatkan score 4 dengan nilai A (Sangat Baik), 60 – 79% mendapatkan Score 3 dengan nilai B (Baik), 40 – 59% mendapatkan Score 2 dengan nilai C (Cukup), 1 – 39% mendapatkan Score 1 dengan nilai D (Kurang) dan 0 mendapatkan Score 0 dengan nilai E (Tidak Baik).

Hasil keseluruhan kinerja perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada melebihi pada interval 80 - 100%.

E. Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Perspektif SPBU COCO 51.651.16

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif di atas kemudian dilanjutkan dengan analisis pengukuran kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menjumlahkan Perolehan Bobot Balance Scorecard SPBU COCO 51.651.16 masing-masing indikator perspektif kinerja Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal dan Inovasi dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7. Perolehan Bobot *Balance Scorecard* SPBU COCO 51.651.16

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang Perolehan	Prosentase Perolehan
A. Perspektif Keuangan	120	105	87.5%
B. Perspektif Pelanggan	120	105	87.5%
C. Perspektif Bisnis Internal	80	80	100%
D. Perspektif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80	73.2	91.5%

Sumber : Diolah Peneliti, 2020

Dari tabel di atas diperoleh, Perspektif Keuangan mendapatkan bobot 105 dari total 120 bobot maksimum yang ditargetkan (87,5% dari total bobot maksimum), Perspektif Pelanggan

mendapatkan bobot 105 dari total 120 bobot maksimum yang ditargetkan (87,5% dari total bobot maksimum), Perspektif Bisnis Internal mendapatkan bobot 80 dari total 80 bobot maksimum yang ditargetkan (100% dari total bobot maksimum), Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran mendapatkan bobot 73.2 dari total 80 bobot maksimum yang ditargetkan (91.5% dari total bobot maksimum). Selanjutnya adalah mengukur Penilaian Kinerja Keseluruhan SPBU COCO 51.651.16 dengan memberikan nilai menggunakan interval (A – B – C – D - E) diadaptasi dari Sugiyono, 2011. Indeks Score indikator : 80 – 100% mendapatkan score 4 dengan nilai A (Sangat Baik), 60 – 79% mendapatkan Score 3 dengan nilai B (Baik), 40 – 59% mendapatkan Score 2 dengan nilai C (Cukup), 1 – 39% mendapatkan Score 1 dengan nilai D (Kurang) dan 0 mendapatkan Score 0 dengan nilai E (Tidak Baik).

Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan SPBU COCO 51.651.16 menggunakan metode penelitian *Balance Scorecard* adalah 91.625% dari nilai maksimum 100%. Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar yaitu menentukan tingkatan kondisi kinerja perusahaan dengan menempatkannya ke dalam beberapa kategori tingkatan berdasarkan Penetapan Nilai Akhir Kinerja di bawah ini

Tabel 8. Penetapan Nilai Akhir Kinerja SPBU COCO 51.651.16

Kondisi Kinerja Perusahaan	Tingkatan Kategori	Persentase Kinerja
SANGAT SEHAT	A	80 – 100%
SEHAT	B	60 – 79%
KURANG SEHAT	C	40 – 59%
TIDAK SEHAT	D	1 – 39%
PAILIT	E	0%

Sumber : Diolah Peneliti, 2020.

Dari tabel penetapan nilai akhir kinerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja SPBU COCO NOMOR 51.651.16 secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total Score sebesar 91.625%. Terkait penilaian tersebut, SPBU COCO NOMOR 51.651.16 dituntut untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya.

SIMPULAN

Balance Scorecard memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif *Balance Scorecard* terdiri dari sasaran strategis dan ukuran strategis. Pengukuran kinerja SPBU COCO NOMOR 51.651.16 RAYA LANGSEP KOTA MALANG (disebut juga SPBU COCO 51.651.16). menggunakan *Balance Scorecard* menjadi acuan sebagai alat evaluasi kinerja yang selama ini digunakan, sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap profitabilitas dan perkembangan perusahaan. Hasil kinerja SPBU COCO 51.651.16 dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dapat dilihat pada skor akhir masing-masing perspektif berikut ini:

1. Hasil kinerja SPBU COCO 51.651.16 pada Perspektif Keuangan adalah BAIK dengan penilaian masing-masing indikator sebagai berikut: CR (*Current Assets*), pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik), DR (*Debt to Total Asset*), pada indikator ini di dapat nilai akhir B (Baik), ROA (*Return On Assets*), pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik) dan TATO (*Total Assets Turn Over*), pada indikator ini di dapat nilai akhir B (Baik). Total bobot Perspektif Keuangan menggunakan metode balance scorecard adalah 105 dari total 120 bobot maksimum yang ditargetkan (87,5% dari total bobot maksimum). Secara keseluruhan Hasil Kinerja Perspektif Keuangan pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80 - 100%. Keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 pada perspektif keuangan dengan presentasi kinerja sebesar 87.5% dikarenakan usaha dalam meminimalisasi biayaoperasional telah berhasil dicapai perusahaan.
2. Hasil kinerja SPBU COCO 51.651.16 pada Perspektif Pelanggan adalah BAIK dengan penilaian masing-masing indikator sebagai berikut: Survey Kepuasan Konsumen, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik) dan Profitabilitas Konsumen, pada indikator ini di dapat nilai akhir B (Baik). Total bobot Perspektif Pelanggan menggunakan metode balance scorecard adalah 105 dari total 120 bobot maksimum yang ditargetkan (87,5% dari total bobot maksimum). Secara keseluruhan Hasil Kinerja Perspektif Pelanggan pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80 - 100%. Keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 pada perspektif pelanggan dengan presentasi kinerja sebesar 87.5%. Penilaian tersebut dilihat dari rata-rata kepuasan konsumen pada SPBU COCO 51.651.16 dan rata-rata profitabilitas konsumen yang terus meningkat dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019.
3. Hasil kinerja SPBU COCO 51.651.16 pada Perspektif Bisnis Internal adalah SANGAT BAIK dengan penilaian masing-masing indikator sebagai berikut: Pengembangan Penjualan Produk/ Jasa baru, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik), Minimalisasi Masalah, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik) dan Peningkatan Kecepatan pelayanan, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik). Total bobot Perspektif Bisnis Internal menggunakan metode balance scorecard adalah 80 dari total 80 bobot maksimum yang ditargetkan (100% dari total bobot maksimum). Secara keseluruhan Hasil Kinerja Perspektif Bisnis Internal pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80-100%. Keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 pada perspektif Bisnis Internal dengan presentasi kinerja sebesar 100%. Hal ini berkaitan dengan keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dalam hal inovasi dan keluhan pelanggan dan kecepatan pelayanan.
4. Hasil kinerja SPBU COCO 51.651.16 pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah BAIK dengan penilaian masing-masing indikator sebagai berikut: Survey Kepuasan Karyawan, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik) , Produktivitas Karyawan, pada indikator ini di dapat nilai akhir B (Baik) dan Retensi Karyawan, pada indikator ini di dapat nilai akhir A (Sangat Baik). Total bobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menggunakan metode balance scorecard adalah 73.2 dari total 80 bobot maksimum yang ditargetkan (91.5% dari total bobot maksimum). Secara keseluruhan Hasil Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada SPBU COCO NOMOR 51.651.16 adalah A (Sangat Baik) karena berada pada interval 80-100%. Keberhasilan SPBU COCO 51.651.16 pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan presentasi kinerja sebesar 91.5%. Namun, perusahaan perlu memperhatikan rasio likuiditas yang sangat tinggi agar tidak terjadi banyaknya tenaga kerja yang menganggur.

Dari hasil penilaian kinerja masing-masing perspektif di atas menggunakan metode *Balance Scorecard*, di dapatkan kesimpulan bahwa kinerja SPBU COCO NOMOR 51.651.16 secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total kinerja sebesar 91.625% dari total maksimum yang ditargetkan yaitu 100%. Terkait penilaian tersebut, SPBU COCO NOMOR 51.651.16 dituntut untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya.

IV. SARAN

Kinerja SPBU COCO 51.651.16 dalam periode 2017 sampai dengan 2019 menunjukkan kinerja yang sangat baik, tetapi pada masa yang akan datang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, perusahaan memerlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menggunakan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* selain tetap mempertahankan ukuran keuangan sebagai suatu ringkasan penting kinerja perusahaan, juga memperhatikan ukuran kinerja pada perspektif - perspektif yang lain yang samapentingnya dengan perspektif keuangan. Berdasarkan penilaian dari tiap-tiap perspektif *Balance Scorecard* diatas, maka:

1. Perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan kinerja pada perspektif keuangan dengan terus memaksimalkan laba perusahaan.
2. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan perlulebih detail untuk melihat ulang teknis pelayanan kepada konsumen untuk dilakukan perbaikan dan pengembangan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaanperlulebihcepat lagi dalam pengembangan penjualan produk khususnya BBM jenis Pertamina. Hal ini berkaitan dengan peraturan pemerintah yang akan melarang kendaraan pribadi untuk mengisi bahan bakar kendaraannya dengan BBM Premium bersubsidi, karena BBM Premium bersubsidi hanya boleh digunakan untuk kalangan tertentu seperti masyarakat kurang mampu.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan perlumeningkatkan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., D. E. Stout dan G. Cokins. 2011. *Cost Management: A Strategic Emphasis, 5th ed.* Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, M. K. 2000. *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2, No.1, (Online <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>, diakses tanggal 24 Oktober 2012).
- Eko Sujianto, Agus. 2009. Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen kinerja Terintegasi Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2009. *Accounting Managerial, 8th ed.* Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. S. 2011. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasan Iqbal, M. 2002. Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Into Action.* Edisi satu. United States of America: Harvard Business Press.
- Irawan, A.W. 2006. Persiapan *Balance Scorecard* Sebagai Instrumen Pengukuran kinerja Pada Pengelolaan Usaha Kecil (Studi Kasus: PP. Kecap Maja Menjengan, Majalengka). *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan.* Vol.7 No. 3. (Online, http://p3m.pnb.ac.id/document/jurnal/1335944667_Putrayasa.pdf, 15 Desember 2012)
- Kaplan, R. dan D, Norton. 1996. *The Balance Scorecard Translating*
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management 10th edition.* Jakarta: PT Indeks.
- Kurniati, S.S. 2009. Analisis kinerja Pelayanan Jasa *Pest Control* Pada PT AGRION PUTRA CITRA OPTTIMA Aplikasi Konsep *Balance Scorecard.*
- Manahan, P.T. 2005. *Manajemen Keuangan (Finance Management) Konseptual, Problem dan Studi Kasus.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martono dan D. A. Harjito. 2008. *Manajemen Keuangan.* Yogyakarta: EKONISIA
- Martono, N. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard.* Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nany, M., L. Raharjo dan K. W. Handini. 2008. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukur kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu (The Application of Balanced Scorecard as Performance Measurement at District Hospital of Indramayu). *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.4 No.1, hlm. 48-56.*
- Puspita, K. T. 2007. Perancangan *Balance Scorecard* Sebagai Instrumen Pengukuran kinerja Pada PT UNITEX, Tbk. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian, Bogor.
- Putrayasa, M. A. 2011. *Pengukuran kinerja ditinjau dari Empat perspektif Balance Scorecard Pada Koperasi Mertha Yasa Di Desa Pendarungan.*

- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola kinerja dan risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat untuk Menilai kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sipayung, F. 2009. *Balance Scorecard: Pengukuran kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.2, No.1, (Online, [http://usupress.usu.ac.id/files/Jurnal Manajemen Bisnis Vol_2 No_1](http://usupress.usu.ac.id/files/Jurnal%20Manajemen%20Bisnis%20Vol_2%20No_1) Jan 2009, 24 Oktober 2012)
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Website Pertamina, Dokumen Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT. Pertamina (Persero) Tahun 2017 – 2019 . www.pertamina.com
- Yuwono, S. E. Sukarno, M. Ichsan. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, M. 2010. *Analisis Penilaian kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*