

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa  
Efek Indonesia)**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**Putri Widyawati**

**Npm : 11133060**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA  
SURABAYA**

**2015**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa  
Efek Indonesia)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya  
Putra Surabaya

**Oleh :**

**Putri Widyawati**

**Npm : 11133060**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA  
SURABAYA**

**2015**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa  
Efek Indonesia)**

NAMA : PUTRI WIDYAWATI

FAKULTAS : EKONOMI

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

NPM : 11133060

**DISETUJUI dan DITERIMA OLEH :**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Aminatuzzuhro, SE., M.Si**

## HALAMAN PENGESAHAN

Telah diterima dan disetujui oleh tim Penguji Skripsi  
serta dinyatakan LULUS. Dengan demikian Skripsi ini  
dinyatakan sah untuk melengkapi syarat-syarat  
mencapai gelar sarjana EKONOMI pada FAKULTAS  
EKONOMI UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA SURABAYA

Tim Penguji Skripsi :

1. Ketua : Dr. Soenarmi, SE., MM ( )  
(Dekan Fakultas Ekonomi)
2. Sekretaris : Aminatuzzuhro, SE., M.Si ( )  
(Ketua Program Studi)
3. Anggota : 1. Antoni, SE., M.SA ( )  
(Dosen Penguji I)  
2. Dr. Hj. Fatimah Rismawati, SE., MS ( )  
(Dosen Penguji II)  
3. Drs. Didik Subijantoro, Se., MM ( )  
(Dosen Penguji III)

# ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa  
Efek Indonesia)

Putri Widyawati

NPM. 11133060

## ABSTRAK

Penelitian ini mengenai “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk)”. Dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai analisis kinerja dalam perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja pada perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk apabila diukur menggunakan konsep *balanced scorecard*, serta untuk memberikan kontribusi mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis perspektif keuangan khususnya Hasil pengukuran dilihat dari Perspektif Keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari Rendahnya realisasi kinerja profitabilitas dan kinerja pertumbuhan akibat dari menurunnya perolehan kontrak baru di tahun 2014. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari penghargaan yang diterima merupakan cerminan kepuasan pelanggan yang selama ini bekerja sama dengan perusahaan. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Bisnis Internal secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat peningkatan proses inovasi yang dapat dilihat dari terobosan-terobosan baru yang dilakukan tiap tahunnya mengalami peningkatan. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah pelatihan, jumlah karyawan dan anggaran pelatihan dan pengembangan.

Hasil penelitian mengenai analisis kinerja keseluruhan melalui pendekatan *balanced scorecard* yang menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk adalah 2,27 terletak diantara (0,06 – 1,00). Dimana Kinerja Perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam kriteria kinerja perusahaan “Baik”.

**Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Efektif dan Efisien**

## KATA PENGANTAR

### ASSALAMU'ALAIKUM Wr.Wb.

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. ADHI KARYA (PERSERO) TBK YANG TERRDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA)” Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata I Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya. Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini mendapat banyak bantuan, bimbingan, saran-saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak H.Budi Endarto,SH.,M.Hum. selaku Rektor Universitas Wijaya Putra Surabaya.
2. Ibu Dr.Soenarmi,SE.,MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya.
3. Ibu Aminatuzzuhro,SE,M.Si selaku Dosen pembimbing yang senantiasa memberikan saran, bimbingan, nasihat, dan pengarahan dengan penuh kesabaran.
4. Bapak Antoni., SE., M.SA selaku Dosen Penguji I yang telah meluangkan waktunya.

5. Ibu Dr. Hj. Fatimah Rismawati. SE., MS selaku Dosen Penguji II yang telah meluangkan waktunya.
6. Bapak Didik Subijantoro., SE. MM selaku Dosen penguji III yang telah meluangkan waktunya.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan.
8. Orang tua dan keluarga besar yang telah memberi banyak dukungan. Pihak-pihak lain yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kesalahan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran yang dapat digunakan untuk penyempurnaan karya ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi yang membacanya.

Surabaya, 11 Juli 2015

Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2 Syarat Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.4 Laporan Keuangan.....	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	14



2.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> Dibandingkan dengan Pengukuran Kinerja Tradision.....	15
2.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan..	18
2.5 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.5.1 Perspektif Keuangan (Financial).....	19
2.5.2 Perspektif Pelanggan.....	21
2.5.3 Perspektif Bisnis Internal.....	23
2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	24
2.6 Hubungan Sebab-Akibat <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.7 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.8 Penelitian Terdahulu.....	28
2.9 Kerangka Konseptual.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>30</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	30
3.2 Deskripsi Populasi dan Penentuan Sampel .....	30
3.2.1 Populasi Penelitian .....	30
3.2.2 Sampel Penelitian .....	31
3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	31
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Teknik Analisis Data .....	33
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA</b> .....	<b>41</b>
4.1 Penyajian Data. ....	41
4.1.1 Gambaran Umum PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	41
4.1.2 Visi, Misi dan Strategi.....	42

4.1.3 Struktur Organisasi.....	45
4.1.4 Uraian Tugas.....	46
4.1.6 Pengembangan Usaha PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	50
4.1.7 Sumber Daya Manusia.....	50
4.2 Analisis Data.....	54
4.2.1 Pengukuran Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	54
4.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	59
4.2.3 Menilai Hasil Pengukuran Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	70
4.3 Intrepestasi.....	79
BAB VPENUTUP.....	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perspektif Organisasi swasta/bisnis (Private Scetor) .....	14
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Visi dan Misi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	34
Tabel 3.2 Menerjemahkan Visi, Misi kedalam strategi Untuk mengukur Kinerja dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Tabel 4.1 Struktur Organisasi PT. dhi Karya (Perserero) Tbk.....	45
Tabel 4.2 Komposisi Karyawan .....	50
Tabel 4.3 Data Jumlah Karyawan dan Anggaran Pelatihan.....	52
Tabel 4.4 Perhitungan ROI .....	61
Tabel 4.5 Perhitungan ROA .....	62
Tabel 4.6 Perhitungan ROE .....	63
Tabel 4.7 Rasio Pertumbuhan Pendapatan.....	64
Tabel 4.8 Rasio Pertumbuhan Laba Bersih.....	64
Tabel 4.9 Peghargaan Yang diterima .....	66
Tabel 4.10 Jumlah Inovasi .....	67
Tabel 4.11 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan .....	68
Tabel 4.12 Jumlah Karyawan Pelatihan dan Pengembangan.....	68
Tabel 4.13 Anggaran Pelatihan .....	69
Tabel 4.14 Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja PT. Adhi Karya (Persero Tbk.....	71

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Sistem Manajemen Tradisional.....	17
Gambar 2.2 Sistem Manajemen Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
Gambar 2.3 Hubungan sebab akibat antara perspektif dalam <i>BalancedScorecard</i> .....	26
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual.....	29
Gambar 4.1 Kurva Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Ikhtisar Keuangan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....
Lampiran 2	Laporan Neraca Konsolidasi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....
Lampiran 3	Laporan Laba Rugi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.....
Lampiran 4	Data Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2013.....
Lampiran 5	Data Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2014.....
Lampiran 6	Penghargaan dan Sertifikasi PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2014.....
Lampiran 7	Penghargaan dan Sertifikasi PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2013.....
Lampiran 8	Data Peristiwa Penting PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2014 (Perspektif Bisnis Internal).....
Lampiran 9	Data Peristiwa Penting PT.AdhiKarya (Persero) Tbk Tahun 2014 (Perspektif Bisnis Internal).....
Lampiran	Penelitian.....

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan perusahaan dan dunia bisnis saat ini semakin lama semakin kompetitif dengan adanya kebijakan globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi sendiri merupakan suatu proses kegiatan ekonomi perdagangan, dimana negara-negara diseluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang tanpa adanya rintangan untuk memasarkan produknya. Salah satu perwujudan nyata dari globalisasi ekonomi adalah diberlakukannya perdagangan bebas.

Perubahan tersebut membawa terbukanya perekonomian dunia dan berkembangnya informasi semakin memperkecil batas perdagangan baik domestik, regional maupun global. Dengan begitu konsumen lebih leluasa menentukan jenis, harga dan lokasi perolehan dari produk yang diinginkan. Perusahaan yang mampu bertahan di dalam pasar internasional ini hanyalah perusahaan-perusahaan yang memiliki standar kinerja yang mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Dalam dunia dewasa ini banyak perusahaan sedang melakukan penyesuaian dalam struktur dan sistem organisasi sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Kondisi ini merupakan tantangan serius bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta. Perusahaan tersebut akan mendapat dampak besar dari berlakukannya pasar bebas.

Persaingan yang kompetitif akibat diberlakukannya globalisasi ekonomi menuntut perusahaan untuk memiliki kinerja yang baik sehingga pengukuran kinerja perusahaan sangat diperlukan guna mengetahui gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis perusahaan tersebut. Secara umum pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia pada masa kini masih banyak yang menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional. Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternative tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif,

sehingga kelemahan yang disebutkan di atas dapat dikurangi (Youdhitia Saraswati, 2014).

Keterbatasan-keterbatasan dalam pengukuran kinerja tradisional tersebut menyebabkan pihak manajemen perusahaan menyadari perlunya sistem pengukuran yang seimbang antara pengukuran hasil dari usaha dimasa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja dimasa mendatang.

Dalam sistem pengendalian manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 (Thomas Sumarsan, 2010:219). Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Oleh karena itu *Balanced scorecard* dianggap lebih sesuai dengan iklim usaha saat ini. *Balanced scorecard* memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Dari kesimpulan diatas, *Balanced scorecard* memungkinkan pihak manajemen menilai kinerja dari empat perspektif, yang meliputi



perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan bertumbuh. Oleh sebab itu, fokus pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dititikberatkan pada perspektif keuangan saja melainkan dituntut juga untuk memperhatikan perspektif lainnya. Dengan demikian pihak manajemen tidak mengorbankan kepuasan pelanggan, menurunkan semangat karyawan dan mengabaikan kegiatan inovasi dan pengembangan dengan hanya berusaha mencapai hasil keuangan jangka pendek. (Wahyuni, 2010).

Penelitian ini adalah mengenai *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan BUMN pada bidang jasa konstruksi yakni PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Jasa konstruksi adalah sebuah sector yang memiliki peran yang besar dalam pembangunan di Indonesia. Melalui sektor ini, secara fisik kemajuan pembangunan Indonesia dapat dilihat langsung seperti keberadaan jembatan, Bandar udara, jalur kereta api, gedung yang menjulang tinggi, bendungan, jalan tol dan masih banyak lagi. Mencermati industry jasa konstruksi di Indonesia, terlihat bahwa industry ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan yang ada di Indonesia. Hal ini terlihat dari pertumbuhan sector konstruksi di tahun 2012 mencapai 6,51% atau relative tinggi dibandingkan dengan sector lainnya (Christina, 2013).

Sampai saat ini, PT. Adhi Karya (Persero) Tbk belum mengimplementasikan metode *Balanced scorecard*, namun melalui kebijakan yang diterapkan sepanjang tahun 2013 hingga sekarang, PT. Adhi Karya (Persero) Tbk berupaya meningkatkan pencapaian kinerja terbaiknya. Dengan cara mengimplementasikan GCG (*Good Corporate Governance*) yang merupakan perangkat prinsip dan peraturan yang menjadi pedoman

dalam pengelolaan dan pengendalian perusahaan agar sesuai dengan harapan pemangku kepentingan. Dimana Metode tersebut telah ditetapkan melalui peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU-2011 tanggal 1 Agustus 2011 dan No.Per-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012, pemerintah Indonesia berupaya mengimplementasikan GCG pada seluruh jajaran BUMN.

ADHI mencatat Pendapatan Usaha sebesar Rp8,7 triliun pada tahun 2014, menurun sebesar Rp1,1 triliun, atau 11,7%, dari Rp9,8 triliun pada tahun 2013. Pencapaian ini memberikan laba kotor sebesar Rp998,2 miliar pada tahun 2014, menurun sebesar Rp195,0 miliar, atau 16,3%, dari Rp1,2 triliun pada tahun 2013. Penurunan ini disebabkan oleh turunnya perolehan kontrak baru sehingga pendapatan usahanya juga mengalami penurunan karena berkurang kontrak yang bisa dikerjakan.

Perseroan merencanakan Pendapatan Usaha pada tahun 2014 sebesar Rp11,9 triliun, sedangkan realisasi pencapaian adalah sebesar Rp8,6 triliun, atau hanya mencapai 72,3% dari rencana Pendapatan Usaha pada tahun yang dilaporkan. Tidak tercapainya rencana Pendapatan Usaha tersebut terutama karena adanya penundaan beberapa proyek akibat dari perubahan iklim ekonomi makro Indonesia di tahun 2014.

Perseroan merencanakan Laba Bersih pada tahun 2014 sebesar Rp460,6 miliar, sedangkan realisasi pencapaian adalah sebesar Rp324,1 miliar, atau hanya mencapai 70,4% dari rencana Laba Bersih untuk tahun yang dilaporkan. Hal ini terutama disebabkan oleh tidak tercapainya rencana Pendapatan Usaha Perseroan pada tahun 2014. Selama tahun 2014 dan 2013, terdapat dampak perubahan harga terhadap Pendapatan

Usaha/Pendapatan Bersih. Untuk mengantisipasi kerugian yang berdampak dari perubahan harga, Perseroan mengajukan revisi terhadap kontrak-kontrak proyek di tahun 2014 dan 2013 melalui eskalasi terhadap kontrak-kontrak tersebut. Perseroan membukukan laba atas proyek-proyek eskalasi sebesar Rp20,0 miliar pada tahun 2014 dan Rp24,3 miliar pada tahun 2013.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut diatas, tanpa mengadopsi konsep *balanced scorecard*, PT Adhi Karya (Persero) Tbk dapat meningkatkan pencapaian kinerjanya dari dampak perubahan harga terhadap pendapatan usaha dari tahun 2013 ke tahun 2014. Oleh karena itu, penulis tertarik memperkenalkan *Balance Scorecard* kepada perusahaan yang mana dapat memberikan suatu kontribusi baru bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh kinerja dan membantu untuk meningkatkan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penulis melakukan penelitian ini dengan judul : “Analisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam skripsi ini adalah :“Bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan(Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)?”.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan peneliti mengadakan penelitian ini, yaitu :

Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)".

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi dan teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan antara teori dari berbagai sumber bacaan ilmiah dengan praktik dilapangan.
2. Bagi pembaca, sebagai bahan referensi dan informasi tambahan khususnya pada jenis perusahaan yang sama, serta kepada pihak akademik yang mengetahui lebih lanjut mengenai pentingnya *balanced scorecard* dan juga berguna sebagai referensi untuk penulisan *balanced scorecard*.
3. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.
4. Bagi lembaga, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada suatu perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan meliputi proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional bagi kalangan perusahaan sekuritas, *fund manager*, eksekutif perusahaan, pemilik, pelaku bursa, kreditur serta *stakeholder* lainnya. Penilaian kinerja perusahaan oleh *stakeholder* digunakan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan mereka terhadap perusahaan. Kepentingan terhadap perusahaan tersebut berkaitan erat dengan harapan kesejahteraan yang mereka peroleh.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan (Basri Gb, 2014).

Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, sehingga terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Jadi sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua

kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah (Wahyuni, 2010) :

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.

### **2.1.2 Syarat Pengukuran Kinerja**

Agar pengukuran kinerja menjadi lebih efektif dalam mengukur aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan maka sistem pengukuran kinerja harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja kinerja yang berorientasi pada pelanggan.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komperenhesif.

Adapun karakteristik yang digunakan organisasi kelas dunia yang menerapkan sistem manajemen kinerja *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja, antara lain (Gaspersz, 2013:590-591) :

- a. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogianya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.

- b. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balanced Scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
- c. Pengukuran harus terkait langsung dengan pengukuran strategik yang dirumuskan. Setiap tujuan strategik yang dirumuskan dalam kisi strategik (*strategic grid*) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
- d. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah dilaporkannya.
- e. Pengukuran harus diulang secara terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada titik waktu yang lain.
- f. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup di program *balanced scorecard*.
- g. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, memimpin kearah peningkatan kinerja dimasa mendatang.
- h. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seyogianya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterikatan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *balanced scorecard*.
- i. Pengukuran seyogianya melibatkan semua individu yang berada dalam proses yang terlibat dengan program *balanced scorecard*.
- j. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat, diandalkan, dapat diverifikasi, dan lain-lain.

- k. Pengukuran harus berfokus pada tinakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar, pada pemantauan (*monitoring*) atau pengendalian.

### **2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Dalam buku Vincent Gaspersz (2013:588), menyatakan bahwa :

pengukuran memainkan peranan penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data. Yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat. Informasi tersebut nantinya akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

### **2.1.4 Laporan Keuangan**

Adapun pengertian Laporan keuangan menurut Martono dan Agus (2010:51), yaitu “laporan keuangan (*Financial statement*) merupakan ikhtisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu”.

Kemudian menurut Brigham dan Houston (2010:84) yang diterjemahkan oleh Yulianto, “laporan keuangan yaitu beberapa lembar kertas kerja dengan angka-angka yang tertulis di atasnya, tetapi penting juga untuk memikirkan asset-aset nyata yang berada di balik angka tersebut”.

Pendapat lain juga dinyatakan oleh Fahmi (2011:12), “laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut”.

Dalam hal ini laporan yang dapat memberikan informasi kinerja keuangan perusahaan dapat berupa laporan keuangan yang disediakan oleh



perusahaan. Laporan keuangan sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan ekonomi, karena laporan keuangan tentunya merupakan informasi yang tepat untuk mengetahui sejauh mana perkembangan suatu perusahaan.

Data keuangan yang digunakan menganalisa keuangan, diambil dari laporan keuangan pokok, yaitu neraca dan laporan laba rugi. Adapun penjelasan dari laporan keuangan pokok sebagai berikut :

### **1. Neraca (*Balance Sheet*)**

Pengertian menurut Horne yang dikutip Kasmir (2010:69) berpendapat bahwa :“Neraca adalah ringkasan posisi keuangan perusahaan pada tanggal tertentu yang menunjukkan total aktiva dengan total kewajiban ditambah total ekuitas pemilik”.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa neraca merupakan ringkasan laporan keuangan, artinya laporan keuangan disusun secara garis besarnya dan tidak mendetail. Neraca juga menunjukkan jumlah aktiva (harta), kewajiban (hutang), dan modal perusahaan (ekuitas) perusahaan pada saat tertentu.

### **2. Laporan Laba Rugi**

Pengertian laba rugi menurut Horne dalam Kasmir (2010:82) adalah “Laporan laba rugi merupakan ringkasan pendapatan dan biaya dan perusahaan selama periode tertentu diakhiri dengan laba atau rugi pada periode tersebut”.

Laba rugi biasanya dibuat setiap satu tahun atau setiap semester enam bulan atau tiga bulan dalam suatu siklus operasi atau periode tertentu guna mengetahui jumlah perolehan pendapatan (penjualan) dan

biaya yang telah digunakan, sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan apakah dalam keadaan laba atau rugi.

## **2.2 *Balanced Scorecard***

### **2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard***

Konsep ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1997, Pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangkan empat perspektif (yang saling berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang diinginkan dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan

Konsep *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan. Perspektif-perspektif yang dijabarkan dalam *balanced scorecard* dapat merefleksikan kebutuhan tiap-tiap pemangku kepentingan dan jika *balanced scorecard* diterapkan pada perusahaan, maka perusahaan bisa mengawasi atau memantau hasil yang didapatkan perusahaan dalam *shortterm* maupun *long term*.

Dengan kata lain, *balanced scorecard* bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa. *Balanced scorecard* yang umum memiliki empat perspektif : pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan dan *financial* (keuangan).

Menurut Kaplan dan Norton dalam buku (Gaspersz, 2013:499), untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja suatu unit organisasi bisnis menerapkan perspektif *balance scorecard* yang hanya berorientasi pada keuntungan (*private sector*). Hal tersebut dapat dilihat pada table berikut ini :

**Tabel 2.1**

**Perspektif Organisasi swasta/bisnis (Private Sector)**

<b>Perspektif</b>	<b>Organisasi Swasta/Bisnis (Private Sector)</b>
1. Perspektif keuangan	Bagaimana kita memuaskan pemegang saham?
2. Perspektif Pelanggan	Bagaimana kita memuaskan pelanggan?
3. Perspektif Bisnis Internal	Apa proses-proses yang yang seharusnya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan ?

**Sumber : Gaspersz hal. 499**

**2.2.2 Pengertian Balanced Scorecard**

Pada dasarnya *balanced scorecard* memberikan sistem manajemen bagi perusahaan agar menginvestasikan dalam jangka panjang untuk (Gaspersz, 2013: 464):

- a. Pelanggan (*costumers*),
- b. Pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*),
- c. Proses bisnis internal (sistem), serta
- d. Untuk memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu penghasilan (hasil-hasil) jangka pendek.

Menurut Gaspersz (2013:464), *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.

Menurut william (2012:55), *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk menerjemahkan strategi yang dipilih menjadi serangkaian ukuran kinerja yang saling terkait, untuk mengkomunikasikan strategi kedalam istilah-istilah nyata bagi seluruh karyawan, untuk memfokuskan perhatian dari seluruh organisasi, dan untuk memantau keberhasilan atau kegagalan dari implelementasi strategi.

Dengan demikian kesimpulan dari *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk menerjemahkan strategi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran konkrit. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif untuk menjamin pendekatan yang seimbang dalam mengevaluasi pencapaian strategi organisasi. Perspektif itu adalah pelanggan, finansial, proses-proses internal. Dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan representasi visual dari strategi organisasi dan "game plan".

### **2.3 Keunggulan Balanced Scorecard Dibandingkan dengan Pengukuran Kinerja Tradisional**

Dalam kutipan (Asriyan, 2012) terdapat beberapa keunggulan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam

sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

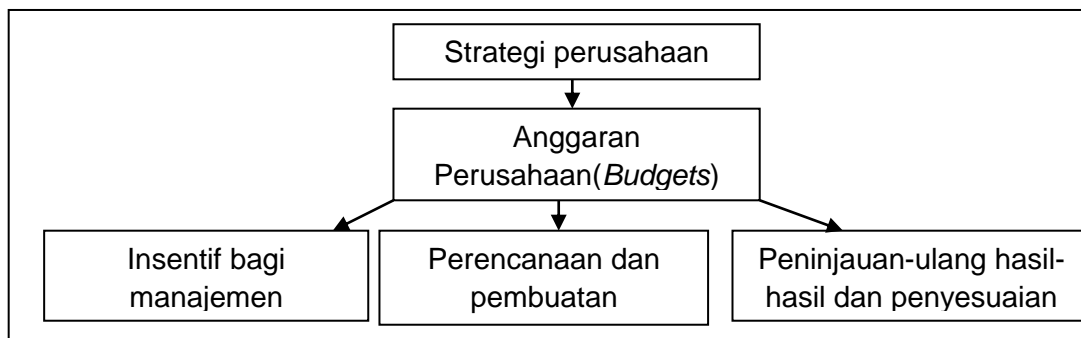
1. Komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana 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-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. Kekoheren juga dituntut saat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program serta perencanaan laba jangka pendek.
3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur. Sasaran 30trategic yang digunakan merupakan sasaran yang dapat diukur sehingga mudah diwujudkan.

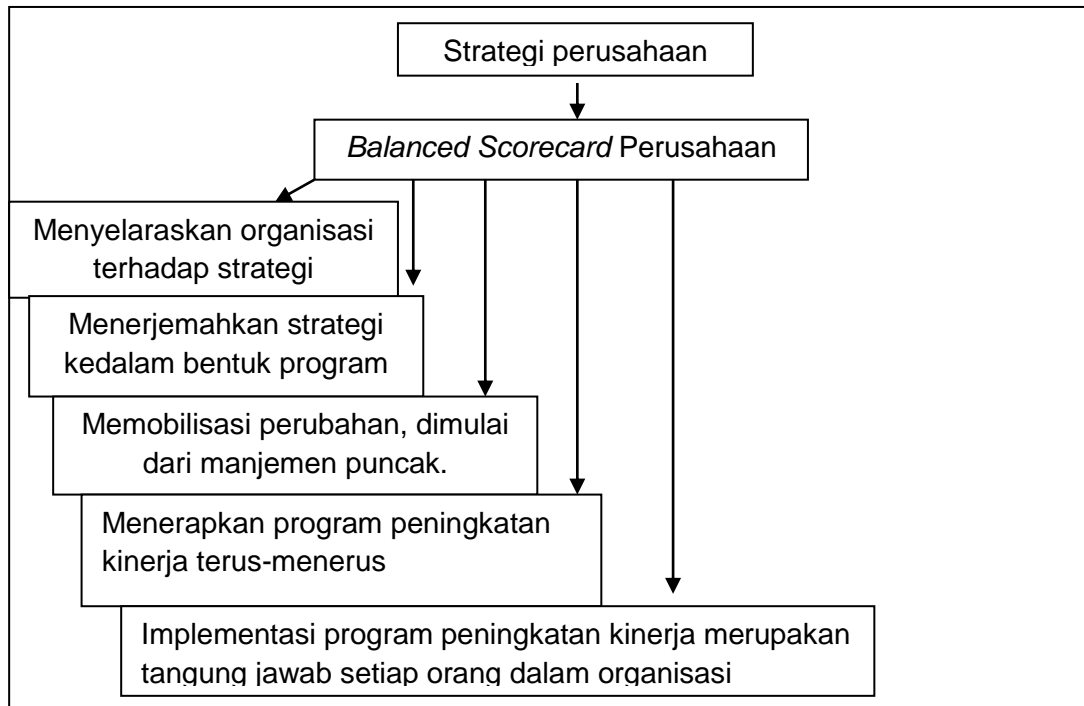
Menurut Gaspersz (2013:479-480) Pada umumnya sistem manajemen tradisonal, memfokuskan pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan atau eksekusi strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.1. Hal ini berbeda dengan sistem kinerja manajemen kinerja *Balanced Scorecard* yang memfokuskan pada proses-proses manajemen strategik, sehingga strategi perusahaan melalui *Balanced Scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.2



**Gambar 2.1**

### **Sistem Manajemen Tradisional**

**Sumber : Gaspersz hal. 480**



**Gambar 2.2**

**Sistem Manajemen Kinerja *Balanced Scorecard***

**Sumber : Gaspersz hal. 480**

**2.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan**

Adapun beberapa pengertian berdasarkan beberapa ahli, sebagai berikut :

1. Menurut Pearce dan Robinson (2014:55), menyatakan bahwa :
  - a) “Visi adalah suatu keinginan terhadap suatu kondisi dimasa yang akan datang sesuai dengan cita-cita seluruh perusahaan”.
  - b) “Misi adalah tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasionalnya dalam bentuk produk dan pasar”.
2. Menurut Gaspersz (2013:468-467), Visi dan Misi adalah sebagai berikut:
  - a) “Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang”.

b) "Misi (*Mission*) adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan".

Menurut Gaspersz (2013:478), strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang organisasi harus melakukan untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain. Strategi sering dinyatakan dalam bentuk pernyataan visi, misi, nilai-nilai, sasaran, dan tujuan-tujuan. Strategi biasanya dikembangkan pada tingkat atas dari organisasi (direktur dan tim manajemen eksekutif), tetapi dilaksanakan atau dieksekusi oleh tingkat bawah dalam organisasi (supervisor dan karyawan).

## **2.5 Perspektif Dalam Balanced Scorecard**

### **2.5.1 Perspektif Keuangan (financial)**

Menurut Gaspersz (2013:500), perspektif finansial membangun suatu *balanced scorecard* harus mengaitkan unit-unit bisnis kepada tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus untuk tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran dalam setiap perspektif yang lain dari *balanced scorecard*.

Pemahaman terhadap perspektif finansial dalam manajemen *balanced scorecard* adalah sangat penting, karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategik sangat bergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Dalam hal ini, maka berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategik untuk perspektif finansial.

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*). Menurut Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan, yaitu (Basri Gb, 2014) :

#### 1. Masa Pertumbuhan (*growth*)

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga di butuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*).

#### 2. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi missal memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolok ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

#### 3. Panen (*harvest*)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash in flow*). Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif finansial *balanced scorecard* menggunakan ukuran-ukuran ROI (*return on investment*) dan EVA (*economic value added*).

### 2.5.2 Perspektif Pelanggan

Menurut Gaspersz (2013:520), pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generic dari nilai pelanggan (*customer value*) dinyatakan sebagai berikut :

Nilai = Atribut Produk (barang dan atau jasa) + Image + Hubungan

- Atribut Produk terdiri dari : kualitas, harga, waktu, penyerahan, fungsi produk, dan lainnya.
- Image merupakan reputasi dari produk dan atau perusahaan
- Hubungan berkaitan dengan tanggung jawab, daya tanggap, keramahmataman, sopan santun, dan lain-lain.

*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 lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

#### 1. *Core Measurement Group*

Seperangkat indikasi yang mengukur:

- a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar
- b. *Customer acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan yang baru.

- c. *Customer retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
- d. *Customer profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

## 2. *Customer Value Propositions*

*Customer value proposition* apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *core measurement group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual. Terdapat tiga kategori atribut:

- a. *Product/Service attribute* (atribut-atribut produk) meliputi atribut fungsi (seberapa jauh produk yang dibeli berdaya guna bagi pelanggan), harga (tingkat harga dibanding pesaing), mutu.
- b. *Customer Relationship* (hubungan dengan pelanggan) adanya komunikasi yang intens antara perusahaan dengan konsumen dalam berbagai bentuk
- c. *Image dan Reputation* (citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Menurut William (2011:50), Perspektif pelanggan mencakup ukuran-ukuran dari akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan. Contoh-contoh dari ukuran pelanggan adalah jumlah pelanggan baru, presentase pelanggan yang melakukan pembelian berulang, rata-rata atas tanggapan survei mengenai kepuasan pelanggan, jumlah keluhan pelanggan, presentase pangsa pasar dalam segmen pasar yang menjadi target perusahaan, dan jumlah

pelanggan yang menganggap organisasi sebagai pemasok yang paling disukai. Semua ukuran ini sama-sama mencerminkan sampai sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dan mempertahankan hubungan yang diinginkan dengan pelanggan.

### 2.5.3 Perspektif Proses Bisnis dan Internal

*Balanced Scorecard* menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal terkait dengan perspektif rantai nilai (*generic Value Chain Model*) yang diperkenalkan oleh Michael E Porter dan berakhir pada tujuan perusahaan adalah kepuasan pelanggan. 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 logistik (penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah sampai dengan bahan dapat digunakan dalam proses produksi) dan *operation* (proses pembuatan produk) dengan menggunakan konsep *Activity Based*

b. *Management* (ABM) yang membagi aktivitas dengan bernilai tambah dengan tidak bernilai tambah.

c. Proses penyampaian Produk/Jasa pada Pelanggan yang dibagi menjadi:

1) Aktivitas *outbound logistics*

Secara rinci aktivitas ini akan melewati penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang dan sebagainya. Sehingga tolok ukur kinerja seperti waktu pemrosesan order, waktu pengiriman barang, biaya pengiriman per km.

2) Aktivitas penjualan dan pemasaran

Merupakan aktivitas yang dilakukan dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut. Contoh: iklan, promosi, tenaga penjualan, penentuan pemeliharaan hubungan saluran distribusi

3) Proses Pelayanan Purna Jual

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 purnajual, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

#### **2.5.4 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

Beberapa elemen dan *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan.

2. Retensi pekerja

Adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berpartisipasi dalam organisasi. Beberapa ukuran seperti tingkat perputaran keluar masuknya para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.

3. Produktivitas pekerja

Dalam paradigma baru, produktivitas pekerja berpengaruh pada inovasi perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

Perspekti pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* dapat memasukkan ukuran-ukuran dari keahlian dan pendidikan karyawan, ukuran-ukuran kepuasan kerja karyawan, ukuran-ukuran kecukupan dari sistem informasi, dan ukuran-ukuran sampai sejauh mana imbalan karyawan telah selaras dengan tujuan organisasi. Apa yang sama-sama dimiliki oleh ukuran-ukuran ini adalah bahwa ukuran-ukuran tersebut mencoba mencerminkan status dari satu atau lebih jenis sumber daya tidak berwujud : modal manusia, informasi, dan insentif penyelarasan (William, 2011:50).

## 2.6 Hubungan Sebab-Akibat *Balanced Scorecard*

Dalam kutipan artikel “Strategi eksekusi dan *balance scorecard*”, oleh Prof. Dr. Faisal Afiii, SE.Spec.Lic (website Fe.unpad.ac.id) menyatakan bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat dalam menguraikan strategi organisasi sehingga performa yang kurang baik pada salah satu perspektif akan berdampak pada performa perspektif yang lain. Ke-4 perspektif tersebut adalah :

### 1. *Financial Performance*

Perspektif ini merupakan indikator yang merupakan puncak dari pengukuran terhadap pencapaian strategi perusahaan.

### 2. *Customer Perspektif*

Lead indicator ini mengukur dampak dari kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap pencapaian *financial performance* yang baik.

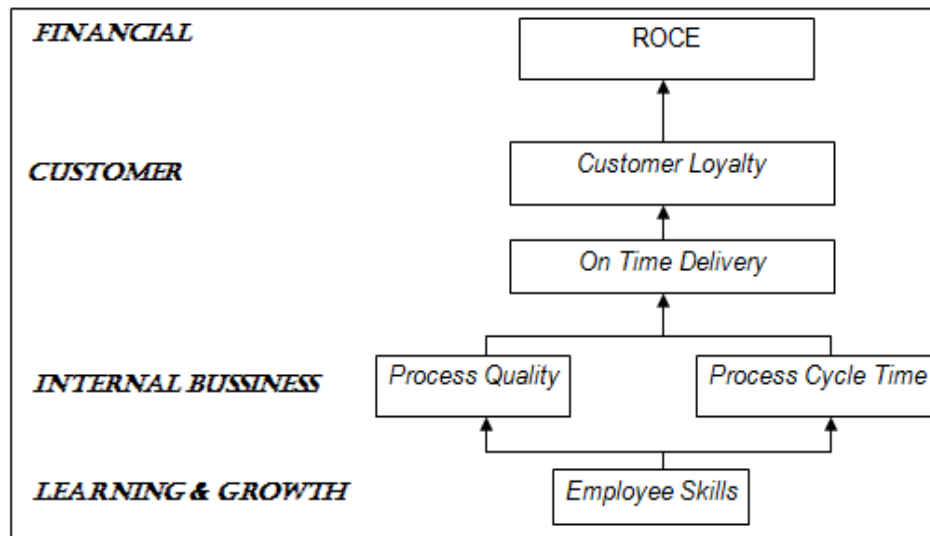
### 3. *Internal Business process*

*Internal business process* menciptakan nilai yang nantinya akan yang akan dirasakan oleh *customer*. Ini juga merupakan lead indikator yang berusaha menciptakan efisiensi dalam bisnis internal organisasi untuk menciptakan nilai bagi konsumen.

### 4. Learning and Growth

Lead indikator ini menguraikan pengaruh optimalisasi dari semua sumber daya organisasi untuk mendukung implementasi strategi organisasi.

Hubungan sebab akibat antara perspektif dalam *balanced scorecard* diperlihatkan dalam peta strategis berikut :



**Gambar 2.3**

**Hubungan sebab akibat antara perspektif dalam *balanced scorecard***

**Sumber : Gaspersz hal. 475**

## **2.7 Manfaat Balanced Scorecard**

Aplikasi *Balance Scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut Tandiotong (2011):

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keungan dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva berwujud yang dibuthkan bagi masa depan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menterjemahkan pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menambah konsesus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.



Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Thn	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	2014	Putu Youdhitia Saraswati Ni Kadek Sinarwati, dkk.	Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Kabupaten Buleleng	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai <i>Scorecard</i> masing-masing perspektif.
2.	2013	Rini Yuli Prihatin	Evaluasi Efektifitas Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur Dalam menghadapi Kompetisi	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam menjalankan strateginya, telah memberikan hasil yang cukup menggembirakan, mampu memberikan keuntungan perusahaan. Untuk mengukur keberhasilan dalam mengkomunikasikannya. Digunakan kinerja kunci, target, dan inisiatif, cukup berhasil mengimplementasikan strategi yang berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .
3.	2011	Mathius Tandiontong, dkk.	Keunggulan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada CV. Sahabat Baru, Bandung).	Hasil dari penelitian ini adalah kita mengetahui keunggulan dari penerapan <i>balance scorecard</i> dalam mengukur kinerja perusahaan dibandingkan pengukuran secara tradisional.

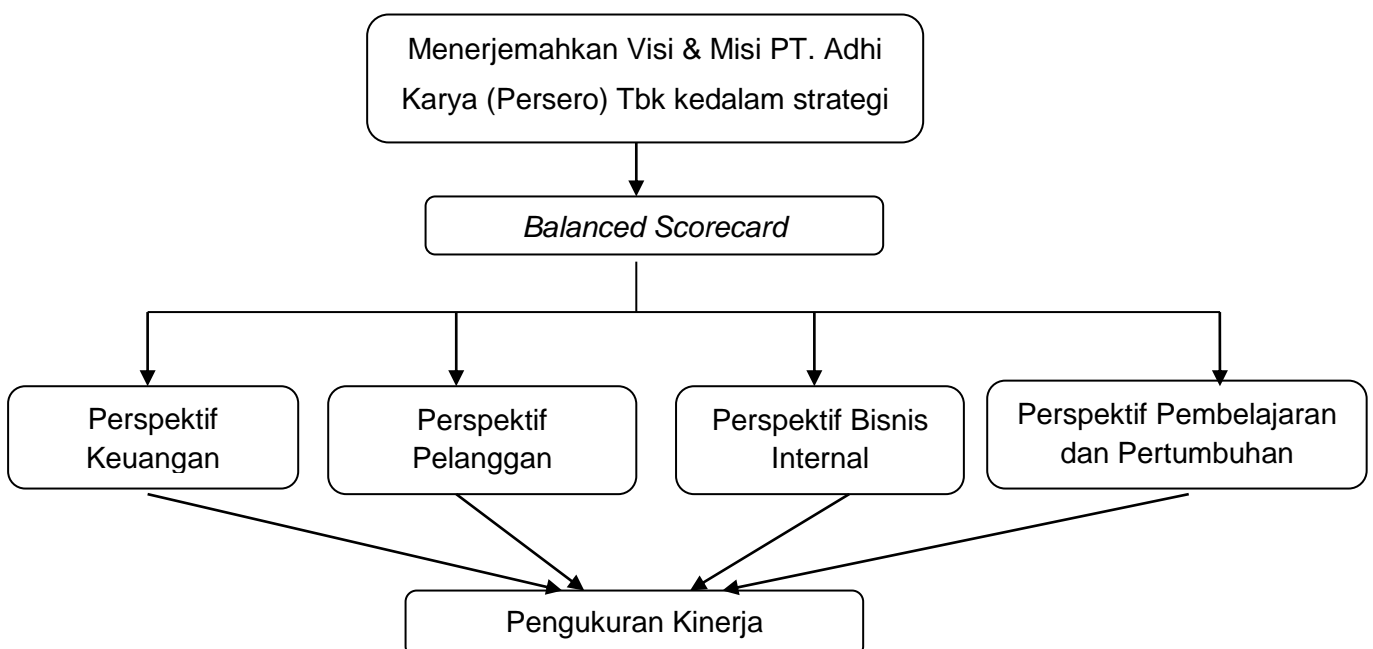
Sumber :Putu Youdhitia Saraswati Ni Kadek Sinarwati, dkk.,Rini Yuli

Prihatin, danMathiusTandiontong, dkk.

## 2.9 Kerangka Konseptual

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa konstruksi, dimana dalam menjalankan aktivitas perusahaan maka perlunya diperhatikan mengenai kinerja perusahaan. Salah satu sistem yang belum digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan metode *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* adalah sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang diharapkan oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan berpedoman pada visi dan misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *balanced scorecard* dengan 4 perspektif atau penilaian dengan mengacu pada: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan proses pembelajaran, yang dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini :



**Gambar 2.4**

### Kerangka Konseptual

Sumber :Gambar 2.4 (Data Diolah)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dimana penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi data yang mampu menggambarkan komposisi dan karakteristik dari unit yang diteliti.

Sebelum mengadakan penelitian dilapangan terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti dan menentukan wilayah/lokasi mengingat populasi merupakan suatu hal mutlak bagi setiap peneliti untuk menentukan wilayah dan batas-batas wilayah, objek penelitian, maka lebih dahulu diketahui batasan tentang populasi dan sampel.

#### **3.2 Deskripsi Populasi dan Penentuan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan BUMN yaitu PT. Adhi Karya (Persero) Tbk yang terdaftar di Bursa efek Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi. Misalnya, data yang berkaitan dari tahun 2013 dan 2014 meliputi Sejarah perusahaan, penghargaan dan sertifikasi, pelatihan dan dana anggaran untuk Sumber daya manusia dan data lainnya.

### 3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel ialah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun sampel yang digunakan oleh penulis adalah Data yang berkaitan dari Tahun 2013 dan 2014 yang diperoleh dari [www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id) atau [www.idx.com](http://www.idx.com) yaitu laporan keuangan meliputi Neraca dan laporan laba rugi PT. Adhi karya (Persero) Tbk dari tahun 2013 dan 2014.

### 3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun variable yang akan diamati dalam penelitian ini adalah :

1. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, sehingga terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja non keuangan. Jadi sistem pengukuran tradisional yang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis.
2. *Balanced scorecard* adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan non keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi dimasa datang.
3. Perspektif keuangan merupakan perapektif yang menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada periode tertentu dalam kaitannya dengan penampilan perusahaan dimata pemegang saham.

4. Perspektif pelanggan yaitu perspektif yang memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis yang menitikberatkan kepada kepuasan pelanggannya dan mendapatkan pelanggan baru, serta pandangan para pelanggan terhadap perusahaan.
5. Perspektif bisnis internal merupakan perspektif yang dimana manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan).
6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dalam perspektif ini menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Untuk mendorong tiga perspektif *balanced scorecard* sebelumnya maka yang harus dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dikumpulkan peneliti dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data kualitatif

“Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk kata, kalimat, skema, dan gambar”. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu sejarah berdiri perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas masing-masing jabatan, serta visi, misi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dari tahun 2013 dan 2014.

2. Data kuantitatif

“Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan hitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini dari tahun 2013 dan 2014 meliputi laporan keuangan yaitu neraca dan laporan laba rugi”.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Data Sekunder

“Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dalam perusahaan yang berupa dokumen-dokumen serta arsip-arsip perusahaan”, terdiri dari :

- a. Arsip perusahaan, berupa gambaran umum dan struktur perusahaan.
- b. Penelitian kepustakaan, buku-buku, pendapat atau pemikiran pihak lain berupa, makalah jurnal dan literatur lainnya yang relevan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### 1. Metode Kepustakaan (*Library Research*)

Metode kepustakaan (*Library research*) merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literature yang ada hubungannya dengan kegiatan penelitian.

#### 2. Metode Dokumentasi

yaitu mengumpulkan data dan informasi melalui buku-buku, jurnal, internet dan dengan melakukan penelitian terhadap dokumen-dokumen dan laporan-laporan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Analisis data dimaksud untuk mengetahui hasil dari serangkaian kegiatan penelitian yang sudah dilakukan. Setelah semua data yang diperlukan dikumpulkan maka penulis menganalisa data tersebut. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik analisis deskriptif yaitu teknik pengumpulan data dimana data-data tersebut dianalisis dengan cara mendeskriptifkan data yang terkumpul. Dalam usaha mencari dan

mengumpulkan data untuk penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik analisis sebagai berikut :

1. Langkah pertama dalam bentuk analisa dimulai dengan mengumpulkan data berupa informasi bersifat keuangan dan non keuangan yang relevan dari PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.
2. Menjabarkan visi dan misi kedalam strategi untuk mengukur kinerja dalam perspektif balanced scorecard. Kemudian diterjemahkan dalam bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran startegik dan ukuran pengukuran kinerja.

**Tabel 3.1**

**Visi dan Misi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

<b><u>Visi (Vision) :</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi Perusahaan Konstruksi Terkemuka di Asia Tenggara.</li> </ul>
<b><u>Misi (Mission) :</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkinerja berdasarkan atas peningkatan <i>corporate value</i> secara <i>incorporated</i>.</li> <li>• Melakukan proses pembelajaran (<i>learning</i>) dalam mencapai pertumbuhan (peningkatan <i>corporate value</i>)</li> <li>• Menerapkan <i>Corporate Culture</i> yang simple tapi membumi/dilaksanakan.</li> <li>• Proaktif melaksanakan lima lini bisnis secara 47rofessional, <i>governance</i>, mendukung pertumbuhan perusahaan.</li> <li>• Partisipasi aktif dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) seiring pertumbuhan perusahaan.</li> </ul>

**Sumber : PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

Tabel 3.2

## Menerjemahkan Visi, Misi kedalam strategi

## Untuk mengukur Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif	Strategi Perusahaan	Pengukuran Kinerja
1. Keuangan	Meningkatkan kapasitas keuangan dalam mengembangkan perusahaan.	1) Rasio profitabilitas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA, ROI dan ROE</li> </ul> 2) Rasio Pertumbuhan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan Pendapatan dan Laba Bersih</li> </ul>
2. Pelanggan	Meningkatkan laba perusahaan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan.	Dilihat dari penghargaan yang diterima adalah dari tahun 2013 dan 2014, hal ini menunjukkan citra dan reputasi bagi Perusahaan.
3. Bisnis Internal	Meningkatkan daya saing perusahaan dan kepuasan pelanggan dengan produk yang baik dan efisiensi produksi.	Banyaknya paten yang didaftarkan oleh perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan selalu ingin memenangkan persaingan.
4. Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kapasitas dan memberdayakan potensi sumber daya manusia.	Dilihat dari banyaknya dan juga banyaknya jenis pendidikan, pelatihan dan sertifikasi yang diikuti oleh sepanjang tahun 2013 dan 2014.

Sumber : Data Diolah



3. Menganalisa data menggunakan pengukuran kinerja. Berdasarkan keempat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, maka tolok ukur yang digunakan dalam penelitian ini untuk menilai kinerja PT. Adhi karya (persero) tbk antara lain (Christina, 2013) :

a. Kinerja Perspektif keuangan

1) Rasio Profitabilitas menurut Riyanto (2010:331) adalah rasio yang mengukur hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan. Rasio profitabilitas yang meliputi :

- *Return On Investment (ROI)*

ROI atau hasil pengembalian investasi merupakan rasio yang menunjukkan hasil atau jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Aktiva operasi yang digunakan adalah total aktiva di neraca. Semakin besar ROI menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena tingkat pengembalian investasi (*return*) semakin besar. Rumus yang digunakan : 
$$ROI = \frac{\text{Lababersihoperasi}}{\text{Aktivaoperasi}} \times 100\%$$

- *Analisis Return On Asset (ROA)*

Menurut Brigham dan Houston (2010:148) yaitu “rasio laba bersih terhadap total asset mengukur pengembalian atas asset”. Analisa ROA menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba. Total aktiva yang digunakan yaitu total investasi (mesin/pendapatan yang digunakan untuk operasi). Semakin besar ROA semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh perusahaan dan semakin baik posisi perusahaan tersebut dari segi penggunaan asset tersebut. Rumus yang digunakan :

$$ROA = \frac{\text{Lababersihsetelah bunga dan pajak}}{\text{totalaktiva}} \times 100\%$$

- *Analisis Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) atau hasil pengembalian ekuitas, mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. ROE mengukur seberapa besar keuntungan bersih yang tersedia bagi pemegang saham. Menurut Brigham dan Houston (2010:149) hasil pengembaliannya ini menunjukkan produktifitasnya bagi seluruh dana perusahaan. Semakin kecil (rendah) rasio ini, semakin kurang baik manajemen dalam menggunakan ekuitasnya untuk menghasilkan laba. Rumus yang digunakan :

$$ROE = \frac{\text{Lababersih}}{\text{Ekuitas (Modal saham+Laba ditahan)}} \times 100\%$$

2) Rasio Pertumbuhan menurut Kasmir (2012:107) merupakan “rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan perekonomian dan sector usahanya”.

Rasio pertumbuhan yang meliputi :

- *Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Pendapatan*

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya yang telah dicapai dari satu period ke periode berikutnya mengalami trend yang naik. Dapat dirumuskan :

$$\frac{\text{Pendapatanperiodesekarang} - \text{Pendapatanperiodelalu}}{\text{Pendapatanperiodelalu}} \times 100\%$$

- Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Laba Bersih

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam mempertahankan dan meningkatkan laba bersihnya yang telah dicapai dari satu period ke periode berikutnya mengalami trend yang naik. Rumus yang digunakan :

$$\frac{\text{Lababersihperiodesekarang} - \text{LabaBersihperiodelalu}}{\text{LabaBersihperiodelalu}} \times 100\%$$

- b. Kinerja Perspektif Pelanggan

Jika penghargaan yang diterima oleh perusahaan bertambah tiap tahun, maka hal ini dapat merefleksikan kepuasan pelanggan yang dilayani PT. Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai perusahaan profesional yang diterima adalah sama seperti tahun 2013 atau bahkan berkurang, maka hal ini menunjukkan citra dan reputasi yang menurun bagi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.

- c. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal ini dapat menjadi tanda bahwa perusahaan selalu mencari terobosan-terobosan baru yang belum pernah dilakukan oleh kompetitor. Selanjutnya semakin banyak terobosan baru yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan semakin memperkuat posisi perusahaan untuk mendapatkan paten atas inovasi yang dilakukan. Banyaknya paten yang didaftarkan oleh perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan selalu mencari terobosan baru dalam usahanya memenangkan persaingan.

d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya anggaran pendidikan, pelatihan dan sertifikasi yang diberikan perusahaan kepada karyawandan juga banyaknya jenis pendidikan, elatihan, dan sertifikasi yang diikuti oleh karyawan sepanjang tahun 2013 dan apakah anggaran dan jenis pelatihan yang diberikan bertambah pada tahun 2014 atau malah sebaliknya.

4. Melakukan penilaian kinerja dengan berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dengan menentukan skor dari tiap ukuran. Menggunakan skala penilaian (*rating scale*) yaitu *tape scale* yang merupakan skala yang menilai objek uang diteliti antara angka-angka yang ditentukan (Sekaran dalam kholifaturrohmah, 2011) :

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Dalam hal ini penulis menggunakan nilai -1 sampai dengan 1. Dkala ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur tingkat "baik", "cukup", "kurang", sehingga dianggap cukup reliabilitas. Asumsi yang digunakan adalah untuk penilaian ini adalah kinerja dari masing-masing tolok ukur. Kinerja dikatakan "baik" apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari rahun ketahun. Sedangkan kinerja yang dikatakan "cukup" apabila kinerja mengalami peningkatan namun tidak tidak signifikan. Dan kinerja dianggap "kurang" jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

5. Menentukan rata-rata skor : 
$$\text{Rata-rata skor} = \frac{\text{totalskor}}{\text{totalbobotskor}}$$
6. Membuat skala untuk menilai rata-rata skor dari analisis penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan selama ini. Skala pengukuran kinerja dapat ditentukan sebagai berikut (Sidik Pramono dalam Kholifaturrohmah, 2011) :
- Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0.06 - 1.00 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Baik".
  - Kinerja rata-rata, yaitu kinerja diatas 50% - 80% = rata-rata skor 0 - 0.06 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Cukup Baik".
  - Kinerja terendah, yaitu kinerja diatas 50% = rata-rata skor -1 - 0 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Buruk".

## BAB IV

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

#### 4.1 Penyajian Data

##### 4.1.1 Gambaran Umum PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

PT Adhi Karya (Persero) Tbk. tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) sebagai perusahaan publik yang bergerak di sektor jasa konstruksi. Perusahaan memiliki kode emiten ADHI. *Architecten-Ingenieur-en Annemersbedrijf Associatie Selle en de Bruyn, Reyerse en de Vries N.V.* (*Assosiate N.V.*) merupakan Perusahaan milik Belanda yang menjadi cikal bakal pendirian ADHI hingga akhirnya dinasionalisasikan dan kemudian ditetapkan sebagai PN Adhi Karya pada tanggal 11 Maret 1960.

Nasionalisasi ini menjadi pemacu pembangunan infrastruktur di Indonesia. Berdasarkan pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia, pada tanggal 1 Juni 1974, ADHI berubah status menjadi Perseroan Terbatas. Hingga pada tahun 2004 ADHI telah menjadi perusahaan konstruksi pertama yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Status Perseroan ADHI sebagai Perseroan Terbatas mendorong ADHI untuk terus memberikan yang terbaik bagi setiap pemangku kepentingan pada masa perkembangan ADHI maupun industri konstruksi di Indonesia yang semakin melaju.

Adanya intensitas persaingan dan perang harga antar industri konstruksi menjadikan Perseroan melakukan redefinisi visi dan misi: Menjadi Perusahaan Konstruksi terkemuka di Asia Tenggara. Visi tersebut menggambarkan motivasi Perseroan untuk bergerak ke bisnis lain yang terkait dengan inti bisnis Perseroan melalui sebuah *tagline*

yang menjadi penguat yaitu “*Beyond Construction*”. Pertumbuhan yang bernilai dan berkesinambungan dalam Perseroan menjadi salah satu aspek penting yang senantiasa dikelola ADHI untuk memberikan yang terbaik kepada masyarakat luas. ADHI telah mampu menunjukkan kemampuannya sebagai perusahaan konstruksi terkemuka di Asia Tenggara melalui daya saing dan pengalaman yang dibuktikan pada keberhasilan proyek konstruksi yang sudah dijalankan. Keberhasilan usaha yang sudah diraih ADHI bukan berarti tanpa dukungan dan peran serta masyarakat, untuk itu ADHI berperan aktif dalam mengembangkan program CSR serta Program Kemitraan & Bina Lingkungan Perseroan.

Kantor pusat : Jl. Raya Pasar Minggu KM. 18 Jakarta 12510 - Indonesia

Phone : +62 21 797 5312

Fax : +62 21 797 5311

Email : [adhi@adhi.co.id](mailto:adhi@adhi.co.id)

[www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id)

#### **4.1.2 Visi, Misi, dan Strategi**

##### **1. Visi (*Vision*) :**

- Menjadi Perusahaan Konstruksi Terkemuka di Asia Tenggara.

##### **2. Misi (*Mission*) :**

- Berkinerja berdasarkan atas peningkatan *corporate value* secara *incorporated*.
- Melakukan proses pembelajaran (*learning*) dalam mencapai pertumbuhan (peningkatan *corporate value*)

- Menerapkan *Corporate Culture* yang simple tapi membumi/dilaksanakan.
- Proaktif melaksanakan lima lini bisnis secara profesional, *governance*, mendukung pertumbuhan perusahaan.
- Partisipasi aktif dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seiring pertumbuhan perusahaan.

### 3. Strategi atau Nilai-nilai ADHI :

#### a) Bekerja Cerdas

adalah inti dari kapabilitas dan produktivitas ADHI. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industry jasa konstruksi, EPC, dan investasi infrastruktur maka segenap jajaran ADHI didorong agar mampu bekerja secara cerdas dan cepat, dengan mengedepankan inovasi dan efisiensi yang dilandasi jiwa *entrepreneurship*. Sisi lain dari tata nilai ini adalah agar setiap pribadi di ADHI memiliki sifat adaptif terhadap perubahan.

#### b) Berintegritas

yang berarti dalam menjalankan pekerjaannya, setiap pribadi ADHI harus mengedepankan integritas. Dalam menyelenggarakan kegiatan usahanya, setiap pribadi ADHI menerapkan konsistensi antara perkataan dengan perbuatan, komitmen dan bertanggung jawab untuk melaksanakan seluruh kewajiban yang diberikan kepadanya.

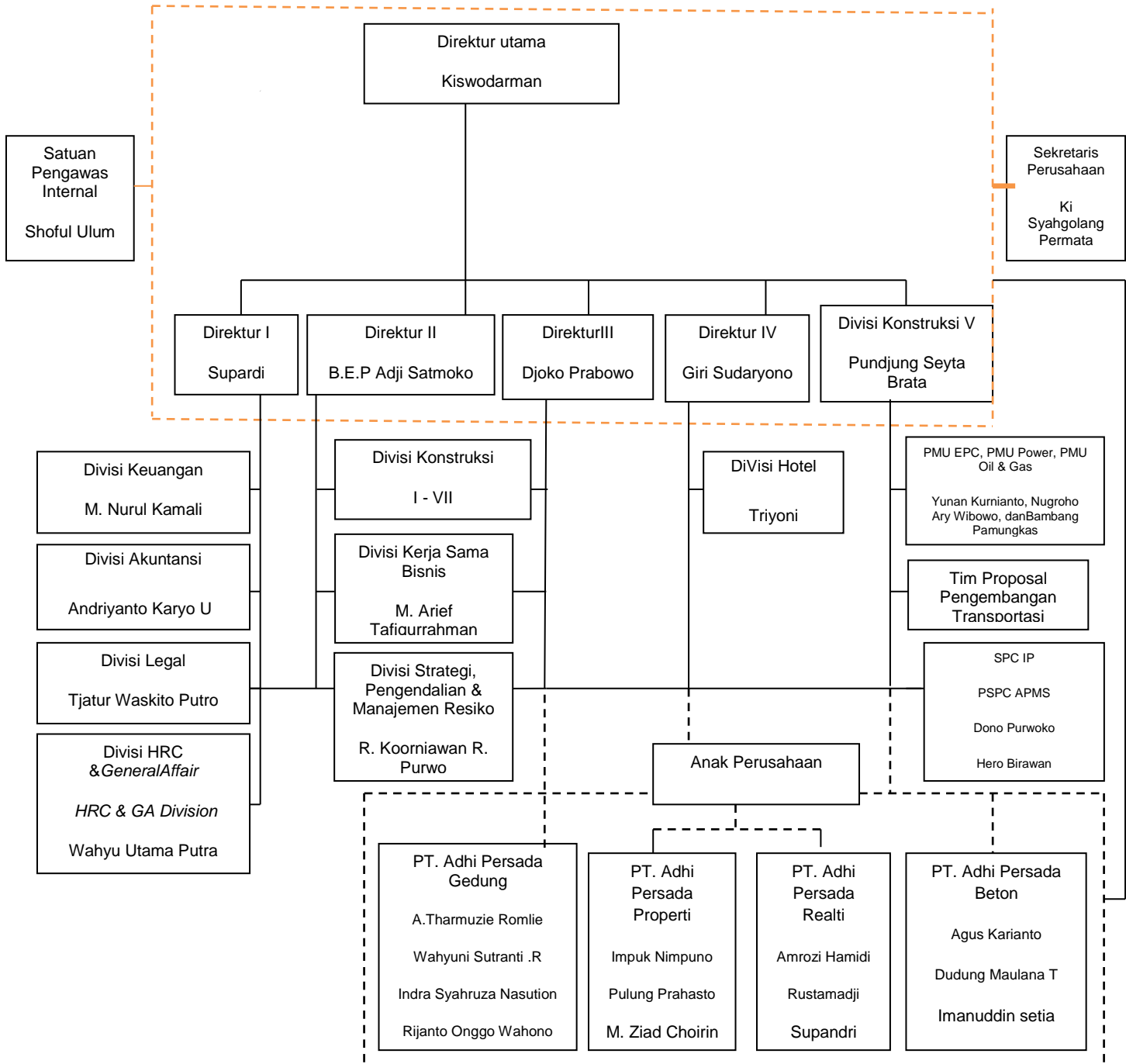


c) Bersahaja

merupakan inti dari perilaku yang berprinsip tidak berlebihan (proporsional). Setiap pribadi ADHI perlu juga memiliki sikap sederhana dan rendah hati (tidak arogan) agar mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan tata nilai ini diharapkan hubungan baik dengan lingkungan sekitar, baik dari sesama rekan kerja, mitra bisnis, Perseroan pesaing, hingga masyarakat luas terus terjalin sehingga ADHI akan menjadi Perseroan konstruksi terkemuka.

4.1.3 Struktur Organisasi

Tabel 4.1  
STRUKTUR ORGANISASI PT. ADHI KARYA (PERSERO) Tbk.



Sumber : PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

#### 4.1.4 Uraian Tugas (Job Description)

##### 1. Direktur Utama

**Tugas dan Tanggung Jawab Direktur Utama adalah sebagai berikut :**

- Membina dan mengembangkan sumber daya manusia serta mengelola dan mengembangkan kesistemannya.
- Menetapkan visi, misi, filosofi, sasaran, dan strategi perusahaan berdasarkan kajian internal dan eksternal
- Menyiapkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)
- Menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
- Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
- Memimpin kegiatan yang bersifat strategi dalam pengembangan Perseroan
- Mengkoordinasikan kegiatan para Direktur
- Melakukan pembinaan Anak Perusahaan dan perusahaan jointventure
- Mengarahkan dan membina pelaksanaan tugas Audit Internal.

##### 2. Direktur I

Bertanggung jawab terhadap divisi-divisi Keuangan Keuangan, Risiko dan HRC, dengan membawahi:

- Divisi Keuangan
- Divisi Akuntansi
- Divisi HRC dan General Affair
- Divisi Legal
- Matrix Divisi Strategi, Pengendalian dan Manajemen Risiko.

### 3. Direktur II

Bertanggung jawab atas Kerja Sama Bisnis dan Pemasaran Bisnis Konstruksi. Memimpin dan mengkoordinasikan kinerja perolehan kontrak Bisnis Konstruksi di seluruh Wilayah Operasi Perusahaan, meliputi:

- Divisi Konstruksi I s.d. VII
- Matrix Divisi Kerja Sama Bisnis
- Matrix Divisi Strategi, Pengendalian dan Manajemen Risiko.

### 4. Direktur III

Memimpin dan mengkoordinasikan kinerja Produksi Bisnis Konstruksi di seluruh Wilayah Operasi Perusahaan, meliputi:

- Divisi Konstruksi I s.d. VII
- Matrix Divisi Strategi, Pengendalian dan Manajemen Risiko
- PT Adhi Persada Gedung.

### 5. Direktur IV

Memimpin dan mengkoordinasikan kinerja membawahi:

- Divisi Hotel
- Matrix Divisi Strategi, Pengendalian dan Manajemen Risiko
- Matrix Divisi Kerja Sama Bisnis
- PT Adhi Persada Properti
- PT Adhi Persada Reali.

### 6. Direktur V

Memimpin dan mengkoordinasikan kinerja bisnis EPC dan pengembangan bisnis membawahi:

- a. PMU EPC Power dan Oil & Gas

- b. PT Adhi Persada Beton
- c. Tim Proposal Pengembangan Transportasi
- d. Matrix Divisi Strategi, Pengendalian dan Manajemen Risiko.

## **7. Sekretaris**

Tugas dan tanggung jawab sekretaris perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan
- b. Memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan dalam kaitannya dengan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan di bidang pasar modal.
- c. Sebagai penghubung perseroan dengan pemegang saham, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan pemangku kepentingan lainnya. sekretaris perusahaan bertanggung jawab kepada direksi dan menyampaikan setiap informasi resmi kepada masyarakat.
- d. Mengikuti perkembangan pasar modal khususnya peraturan perundangan yang berlaku.
- e. Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), *Investor meeting*, dan *Public Expose*.

## **8. Satuan Pengawasan Intern**

Tugas dan tanggung jawab Satuan Pengawasan Intern adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun Program Kerja Audit Tahunan (PKAT)
- b. Melakukan audit internal terhadap efektifitas seluruh system yang berlaku di perusahaan dan mengarah pada tercapainya sasaran

- c. perusahaan dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai PKAT.
- d. Mengevaluasi pelaksanaan pengendalian perusahaan termasuk mutu kegiatan audit internal.
- e. Menyampaikan Laporan Hasil Audit (LHA) berikut rekomendasi dan saran terhadap hasil audit sebagai bagian dari upaya memperbaiki kinerja perusahaan secara berkelanjutan yang disampaikan kepada Direkur utama dan Dewan Komisaris melalui komite audit.
- f. Memonitor pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disetujui serta melaporkannya kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui komite audit.

#### **9. Komite Manajemen Resiko**

Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Resiko adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan review dan evaluasi konsep kebijakan manajemen resiko yang disiapkan oleh Direksi dan memberi masukan kepada Dewan Komisaris sebelum kebijakan dimaksud dilaksanakan.
- b. Melakukan review dan evaluasi penetapan area resiko bisnis perseroanyang dilakukan oleh direksi untuk disepakati bersama dengan Dewan Komisaris.
- c. Melakukan review dan evaluasi atas upaya pencegahan resiko sistemik dan nonsistemik atas aktivitas investasi perseroan.

#### 4.1.5 Pengembangan Usaha PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

ADHI berawal dari jasa konstruksi sebagai bisnis utama. Seiring berjalannya waktu, ADHI berhasil memasuki sektor *Engineering, Procurement and Construction* (EPC), serta berlanjut pada investasi di bidang Infrastruktur. Tahun 2013 ADHI menambah dua lini bisnis lagi yaitu Properti dan *Real Estate*. Kemudian di tahun 2014 dibentuklah dua anak perusahaan baru di bidang *High-rise Building* dan *Precast Concrete* untuk mendukung jalannya bisnis Perusahaan.

#### 4.1.6 Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan 2013 dan 2014 adalah 1960 dan 1780. Sumber daya manusia menjadi salah satu sumber daya Perseroan yang mampu meningkatkan kinerja, untuk itu Perseroan peduli terhadap pengelolaan SDM melalui peningkatan kompetensi dan motivasi secara berkesinambungan.

##### 1. Komposisi Karyawan

Hingga akhir tahun jumlah karyawan ADHI 2013 dan 2014 adalah 1960 karyawan dan 1782 karyawan. secara keseluruhan tahun 2013 dengan pembagian masing-masing: 231 orang karyawan tetap korporat; 1.094 orang karyawan tetap unit kerja; dan 635 orang karyawan kontrak. Hingga akhir tahun 2014, secara keseluruhan ADHI memiliki 1.782 karyawan yang terdiri dari 1.236 orang karyawan tetap dan 546 orang karyawan kontrak.

**Tabel 4.2 Komposisi Karyawan**

No	Komposisi Karyawan	2013	2014
1.	Karyawan tetap	1325	1236
2.	Karyawan kontrak	635	546
<b>Jumlah</b>		1960	1782

Sumber : PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data diolah)

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan menjadi hal signifikan yang wajib dilakukan perusahaan dan diikuti karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih maksimal. Pengembangan ADHI Learning Centre (ALC) menjadi fokus utama Divisi HRC untuk mengasah dan mengembangkan kemampuan karyawan sesuai dengan posisinya. ALC sebagai pusat pendidikan dan pelatihan mengadakan pelatihan karyawan yang berbasis fungsi untuk menyelaraskan kompetensi agar sesuai dengan kebutuhannya dalam menjalankan tugas.

Pembangunan ALC sebagai pusat pendidikan dan pelatihan karyawan internal ADHI pada tahun 2011, menjadikan Divisi HRC semakin fokus dengan pelatihannya yang berbasis fungsi. Materi kurikulum pelatihan dibuat sesuai dengan *job description* masing-masing posisi agar karyawan semakin kompeten dengan fungsinya. Modul kompetensi yang diolah pada pelatihan adalah kompetensi *behaviour* dan kompetensi *hard skill* karyawan sebagai generik kompetensi yang diharapkan dapat memunculkan data perilaku masing-masing karyawan. Selama tahun 2013, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan karyawan dilakukan Divisi HRC dengan lebih terarah dibandingkan tahun 2011.

Tahun 2013, Perseroan mengeluarkan biaya pelatihan sebesar Rp 1,4 miliar, mencakup 1.493 personil dengan rata-rata biaya pelatihan sebesar Rp952.000 per orang. Selama periode 2014, ALC telah menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pengembangan SDM pada setiap bidang. Tahun 2014, Perseroan mengeluarkan biaya pelatihan sebesar Rp945 juta, dengan peserta berjumlah 1.564 personil dengan rata-rata biaya pelatihan sebesar Rp604.603 per orang.



**Tabel 4.3**  
**Data Jumlah karyawan dan Anggaran Pelatihan**  
**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Pelatihan</b>	<b>Anggaran Pelatihan</b>
2013	1493	1,4 Miliar
2014	1564	945 Juta

**Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data Diolah)**

### **3. Sertifikasi**

Sertifikasi dibutuhkan SDM ADHI sebagai pengakuan kompetensi standar yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek. Untuk itu Perseroan memfasilitasi insane ADHI dalam proses mendapatkan sertifikasi dari berbagai asosiasi nasional maupun internasional. Melalui proses sertifikasi, kompetensi sumber daya yang dimiliki ADHI mendapat pengakuan pihak eksternal.

### **4. Penghargaan dan Hukuman**

Penghargaan dan hukuman telah menjadi bagian dari sistem tata kelola perusahaan. Penghargaan yang diberikan berupa insentif pada akhir tahun dan diukur berbasis kinerja sehingga insentif yang akan diterima masing-masing karyawan akan berbeda satu sama lain sesuai dengan kinerjanya. Setelah berhasil menerapkan sistem insentif yang berbasis kinerja, rencana sistem insentif selanjutnya akan diukur berdasarkan inovasi yang dilakukan karyawan sehubungan dengan tugas dan kewajibannya. Dalam pelaksanaannya, hukuman dijalankan secara normatif. Setiap karyawan yang terbukti melanggar peraturan dan etika kerja yang berlaku, akan menerima hukuman seketika.

## **5. Perbaikan Sistem SDM dan Pensiun**

Sejak tahun 2007, ADHI senantiasa melakukan penyempurnaan kesisteman SDM. Di tahun 2012, ADHI menggunakan sistem *Performance Management System* (PMS) yang digunakan untuk menilai karyawan dari sisi potensi dan kinerja, penyempurnaan *Grading System*, serta pemberlakuan kebijakan sentralisasi Payroll. Sementara itu, dedikasi dan sumbangsih karyawan yang telah memasuki masa pensiun masih mendapat apresiasi Perseroan dengan tetap menjaga kesejahteraan para pensiunan dan keluarganya.

Pada tahun 2013, seiring dengan pendapatan Perseroan yang meningkat, Perseroan telah untuk menyesuaikan dana pensiun yang dialokasikan untuk tahun tersebut, dengan menaikkan manfaat pensiun. ADHI senantiasa melakukan penyempurnaan sistem manajemen SDM. Di tahun 2014, Perseroan menggunakan sistem *Performance Management System* (PMS) untuk menilai karyawan dari sisi potensi dan kinerja. ADHI juga menyempurnakan *Grading System*, serta memberlakukan kebijakan sentralisasi *payroll*. Sementara itu, karyawan yang telah memasuki masa pensiun akan mendapat uang pensiun yang diterima setiap bulan.

## **6. Perjanjian Kerja Bersama**

Melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB), Manajemen dan karyawan Perseroan mengatur hubungan kerja sama antara serikat kerja karyawan yang ada dengan Perseroan. Organisasi serikat kerja terdiri dari perwakilan karyawan, dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberadaan ADHI, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang RI No. 21 Tahun 2000

tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. PKB terakhir ditandatangani pada tanggal 6 September 2013 dan berlaku hingga 6 September 2015.

## 4.2 ANALISIS DATA

### 4.2.1 Pengukuran Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang terletak di Kota Jakarta. Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN di bidang Jasa Konstruksi di Indonesia menyadari pentingnya implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kinerja. penegakan tata kelola yang baik bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan, melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi dan operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemegang saham.

Dengan menerapkan GCG diharapkan dapat mengoptimalkan nilai Perseroan guna meningkatkan daya saing secara nasional maupun internasional sehingga mampu tumbuh secara berkelanjutan. Implementasi dan internalisasi prinsip-prinsip GCG merupakan bagian penting dalam penerapan strategi perusahaan guna mencapai tujuan dan target secara keseluruhan. ADHI percaya penerapan GCG akan semakin menguatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap perusahaan. ADHI juga percaya bahwa GCG sebagai sebuah sistem nilai, jika diterapkan bersama dengan standar praktik internasional akan meningkatkan kinerja Perusahaan.

Pelaksanaan GCG di ADHI mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 dan PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012. Selain itu prinsip tata kelola perusahaan ADHI mengacu pada parameter GCG yang dikeluarkan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) dan Komite Nasional GCG (KNGCG) serta mengambil praktik-praktik bisnis terbaik yang disesuaikan dengan budaya Indonesia.

Sejalan dengan rekomendasi OECD, prinsip-prinsip GCG di ADHI meliputi lima elemen kunci yang disingkat "TARIF" sebagai berikut :

1. "T" (*Transparency/Transparansi*) adalah keterbukaan dalam pelaksanaan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam menyebarkan informasi penting yang relevan mengenai perusahaan.

Dalam rangka mengimplementasikan konsep keterbukaan (*transparency*), Perseroan menyediakan akses terhadap informasi penting mengenai Perusahaan. Akses ini tersedia melalui berbagaimedia dan kegiatan pengungkapan (*disclosure*) sesuai dengan peraturan otoritas Pasar Modal. Hal ini merupakan bagian dari kebijakan perseroan untuk menegakkan dan mendorong keterbukaan. Anggaran Dasar Perseroan juga menjamin hak para Pemegang Saham untuk mengakses informasi perusahaan sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Selama 2013, Perseroan telah mempublikasikan siaran pers dan pengungkapan informasi kepada Bursa Efek Indonesia dan Bapepam-LK, yang terakhir ini telah menjadi Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Selain itu seluruh publikasi kegiatan perusahaan juga dapat diakses oleh

masyarakat luas melalui *website* ADHI, [ww.adhi.co.id](http://ww.adhi.co.id) dan sub portal pada [www. bumn.go.id/adhikarya](http://www.bumn.go.id/adhikarya).

2. “A” (*Accountability/Akuntabilitas*), adalah kejelasan fungsi, operasional dan pertanggungjawaban dari organisasi yang memungkinkan pengelolaan Perusahaan yang efektif.

Prinsip akuntabilitas diwujudkan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan, implementasi Kode Etik Perusahaan, *Whistlerblowing System*, serta *assesesment* (penilaian) dan *self assessment* (penilaian mandiri) mengenai pelaksanaan GCG di perusahaannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. “R” (*Responsibility/Pertanggungjawaban*), adalah penyelarasan pengelolaan Perusahaan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip tentang pengelolaan yang baik.

Perusahaan harus menerapkan prinsip responsibilitas dengan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen*.Prinsip responsibilitas diwujudkan oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui kepatuhan terhadap regulasi dan *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai wujud kepatuhan perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat.*CSR* di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dilakukan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan program Bina Wilayah (Binwil).

4. "I" (*Independency/Kemandirian*), pengelolaan perusahaan yang professional tanpa kepentingan atau pengaruh dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang baik.

Implementasi prinsip independensi diwujudkan oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui independensi organ perusahaan yaitu Tata Kelola Perusahaan yang Baik berjalan pada jalurnya, ADHI telah membentuk beberapa organ yang relevan, yaitu Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, Komite-komite di bawah Dewan Komisaris, serta jajaran manajemen yang terdiri atas eksekutif dan manajer senior, Sekretaris Perusahaan dan Satuan Pengawas *Intern*. Misal, Keanggotaan KMR terdiri dari professional independen, serta Dewan Komisaris dan Direksi yang satu sama lain tidak memiliki hubungan kekerabatan. Selain itu, Dewan Komisaris dan Direksi juga tidak memiliki rangkap jabatan eksekutif di perusahaan atau anak perusahaan yang lain. Hal ini perlu untuk dilakukan sehingga dalam pengambilan keputusan bisa dijalankan dengan obyektif tanpa memihak dengan pihak manapun sehingga Dewan Komisaris dan Direksi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan professional.

5. "F" (*Fairness/ Kewajaran*), adalah perlakuan yang adil dan sama terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam memenuhi hak-hak mereka, berdasarkan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan prinsip kewajaran diwujudkan oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui persamaan hak dan kewajiban dari setiap karyawan, selain itu PT. Adhi Karya (Persero) Tbk juga Berdasarkan Peraturan Pemerintah

Nomor 50 tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), ADHI menerapkan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dengan tujuan mengendalikan risiko terkait kegiatan kerja. Hal ini dilakukan untuk menciptakan tempat kerja yang aman, efisien, sehat, dan produktif sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja secara profesional.

Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah melakukan asesmen atas implementasi GCG di ADHI pada tahun 2012, dengan perolehan skor 85,30. Skor tersebut mencerminkan komitmen ADHI untuk terus berupaya menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran di seluruh lini bisnis ADHI. Asesmen GCG tersebut menitikberatkan pada penilaian atas tingkat efektivitas Perusahaan dalam beberapa aspek tatakelola dan pengendalian, termasuk etikabisnis, pengendalian internal, pengelolaan risiko, kecurangan dan pelaporan keuangan.

Berdasarkan hal tersebut pada dasarnya pelaksanaan GCG di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk telah berjalan dengan baik. Namun ada beberapa hambatan terkait dengan pelaksanaannya. Ada beberapa kebijakan yang belum berjalan secara efektif dan optimal dalam pelaksanaannya. Kendala Penerapan GCG di lingkungan perusahaan merupakan hal penting yang harus dilaksanakan dan berdampak pada kinerja Perusahaan. GCG diperlukan guna menjaga keseimbangan antara organ-organ perusahaan, tanggung jawab entitas

bisnis kepada Pemangku Kepentingan, karyawan, dan masyarakat. Di sisi lain, penerapan GCG akan berpengaruh positif terhadap pengelolaan Perusahaan. Tantangan yang dihadapi Perseroan terkait implementasi GCG, antara lain:

- Perubahan kebijakan perusahaan membutuhkan proses penyesuaian terkait penerapan GCG secara maksimal dan menyeluruh.
- Kurangnya pengetahuan karyawan atas kebijakan GCG yang berbenturan dengan budaya tiap individu.
- Sebagai BUMN, seringkali terjadi benturan kepentingan antara kepentingan bisnis dengan kepentingan Negara atau Pemerintah. Dalam kasus lain, ketidakjelasan antara keduanya berakibat pada tereksplotasinya perusahaan oleh politisi.

Untuk mendukung terciptanya kinerja yang baik, diperlukan adanya sebuah penilaian kinerja bagi perusahaan. Salah satu yang bisa digunakan adalah melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana BSC memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. BSC sendiri memiliki empat perspektif yaitu persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini penjelasan mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced scorecard* :

#### **4.2.2 *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

Dalam program kerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk terdapat beberapa point yang harus dicapai. Sebelumnya telah dianalisis terlebih dahulu, yaitu



menerjemahkan kesesuaian antara visi, misi, dan strategi pada setiap perspektif balanced scorecard. Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah mengukur keberhasilan pencapaian strategis dari masing-masing perspektif balanced scorecard sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kholifaturohmah (2011) dan Christina (2013), sebagai berikut:

### **1) Pengukuran dengan Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan adanya perspektif keuangan maka dapat menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan serta pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 2 (dua) laporan keuangan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk yaitu laporan mengenai Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Keuangan Konsolidasian dalam jangka waktu 2 (dua) tahun yaitu tahun 2013 dan 2014.

Dalam mengukur Kinerja Perspektif keuangan menggunakan tolok ukur, yaitu :

#### 4.2.4 Rasio Profitabilitas, meliputi :

- *Return On Investment (ROI)*

ROI atau hasil pengembalian investasi merupakan rasio yang menunjukkan hasil atau jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Aktiva operasi yang digunakan adalah total aktiva di neraca. Semakin besar ROI menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena tingkat pengembalian investasi (*return*) semakin besar.

**Tabel 4.4**  
**Perhitungan *Return On Investment* (ROI)**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

	ROI (%)
<b>2013</b>	8,5 %
<b>2014</b>	7,2 %

**Sumber :Lampiran1 (Data Diolah)**

Tabel 2.7 Hasil perhitungan *return on investment*(ROI) selama 2 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva dapat memperoleh keuntungan neto sebesar 8,5% untuk tahun 2013, tahun 2014 sebesar 7,2% yang menunjukkan bahwa bagian dari harta yang digunakan menghasilkan laba bersih operasi sebesar 7,3% untuk tahun 2013 dan 5,7% untuk tahun 2014. Secara keseluruhan penurunan perbaikan atas kinerja operasi dan efisiensi dari total aset untuk menghasilkan keuntungan neto yaitu ROI pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Cukup".

- *Analisis Return On Asset (ROA)*

Analisa ROA menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba. Total aktiva yang digunakan yaitu total investasi (mesin/pendapatan yang digunakan untuk operasi). Semakin besar ROA semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh perusahaan dan semakin baik posisi perusahaan tersebut dari segi penggunaan asset tersebut.

**Tabel 4.5**  
**Perhitungan *Return On Asset* (ROA)**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

	<b>ROA (%)</b>
<b>2013</b>	7,3 %
<b>2014</b>	5,7 %

**Sumber :Lampiran 1 (Data Diolah)**

Tabel 2.8 Hasil perhitungan *return on asset* (ROA) selama 2 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- aktiva yang diinvestasikan dapat memperoleh laba (*profit*) sebesar 7,3% untuk tahun 2013, tahun 2014 sebesar 5,7% yang menunjukkan bahwa bagian dari harta yang digunakan menghasilkan laba bersih setelah bunga dan pajak sebesar 7,3% untuk tahun 2013 dan 5,7% untuk tahun 2014. Secara keseluruhan peningkatan perbaikan atas kinerja operasi dan efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Cukup".

- *Analisis Return On Equity* (ROE)

ROE mengukur seberapa besar keuntungan bersih yang tersedia bagi pemegang saham. Hasil pengembaliannya ini menunjukkan produktifitasnya bagi seluruh dana perusahaan. Semakin kecil (rendah) rasio ini, semakin kurang baik manajemen dalam menggunakan ekuitasnya untuk menghasilkan laba.

**Tabel 4.6**  
**Perhitungan *Return On Equity* (ROE)**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

	<b>ROE (%)</b>
<b>2013</b>	34.6 %
<b>2014</b>	22,7 %

**Sumber :Lampiran 1 (Data Diolah)**

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk belum mampu meningkatkan hasil pengembalian ekuitasnya atau ROE dengan baik. Hasil perhitungan diatas untuk tahun 2013 tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar 34,6%. Namun pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 22,7%. Secara keseluruhan peningkatan hasil pengembalian ekuitasnya atau ROE untuk para pemegang saham PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Cukup".

4.2.5 Rasio Pertumbuhan, meliputi :

- Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Pendapatan

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatannya yang telah dicapai dari satu period ke periode berikutnya mengalami trend yang naik.

Tabel 4.7

## Rasio Pertumbuhan Pendapatan

## PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Tahun	2012	2013	2014
Pendapatan	7.627.703	9.799.598	8.653.578
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	13,9	28,9	(11,7)

Sumber :Lampiran1 (Data Diolah)

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk belum mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Pada tahun 2013 rasio peningkatan pendapatan sebesar 28,9% dan mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi (11,7)%. Secara keseluruhan peningkatan pendapatan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Kurang".

- Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Laba Bersih

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam mempertahankan dan meningkatkan laba bersihnya yang telah dicapai dari satu period ke periode berikutnya mengalami trend yang naik.

Tabel 4.8

## Rasio Pertumbuhan Laba Bersih

## PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Tahun	2012	2013	2014
Laba bersih	211.590	405.977	324.071
Rasio Pertumbuhan Laba bersih	16,2	91,9	(20,2)

Sumber :Lampiran 1 (Data Diolah)

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk belum mampu meningkatkan Laba bersihnya dengan baik. Pada tahun 2013 rasio peningkatan pendapatan sebesar 91,9% dan mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi (20,2)%. Secara keseluruhan peningkatan Laba bersih PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Kurang".

## **2) Pengukuran dengan Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting. Sebagai produsen, tentunya PT. Adhi Karya (Persero) Tbk sangat memperhatikan aspek pelanggan. Hal ini diwujudkan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui pelayanan yang baik bagi para pelanggannya, yang dapat dilihat dari penghargaan yang diterima oleh perusahaan bertambah tiap tahun, maka hal ini dapat merefleksikan kepuasan pelanggan yang dilayani PT. Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai perusahaan professional, penghargaan dan sertifikasi yang diterima adalah sama seperti tahun 2013 atau bahkan berkurang, maka hal ini menunjukkan citra dan reputasi yang menurun bagi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.

Berikut ini penghargaan dan sertifikasi yang diterima PT. Adhi Karya tahun 2013 dan 2014, sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Penghargaan Yang Diterima**  
**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

<b>Tahun</b>	<b>Penghargaan dan sertifikasi yang sama</b>	<b>Penghargaan dan sertifikasi baru</b>	<b>Jumlah</b>
<b>2013</b>	-	13	15
<b>2014</b>	2	10	12

**Sumber :Lampiran 6 dan 7 (Data Diolah)**

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam meningkatkan kepuasan pelanggan selama periode sebelumnya dan berikutnya mendapatkan penghargaan sebagai bentuk refleksi kepuasan pelanggan, yaitu pada tahun 2013 penghargaan yang diterima sebanyak 15 penghargaan dan mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi 12 penghargaan dimana 2 penghargaan merupakan penghargaan dibidang yang sama. Secara keseluruhan peningkatan kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dinilai "Cukup".

### **3) Pengukuran dengan Perspektif Bisnis Internal**

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil indikator banyak paten yang sudah didaftarkan dalam memenangkan persaingan. Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal ini dapat menjadi tanda bahwa perusahaan selalu mencari terobosan-terobosan baru yang belum pernah dilakukan oleh kompetitor. Selanjutnya semakin banyak terobosan baru yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan semakin memperkuat posisi perusahaan untuk mendapatkan paten atas inovasi yang dilakukan. Banyaknya paten yang didaftarkan oleh

perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan selalu mencari terobosan baru dalam usahanya memenangkan persaingan.

Berikut ini Inovasi dan Paten yang didaftarkan PT. Adhi Karya tahun 2013 dan 2014, sebagai berikut :

**Tabel 4.10**

**Jumlah Inovasi tahun 2013 dan 2014**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

<b>Tahun</b>	<b>Inovasi</b>
<b>2013</b>	8
<b>2014</b>	13
<b>Jumlah</b>	21

**Sumber :Lampiran 8 dan 9 (Data Diolah)**

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam memenangkan persaingan selama periode sebelumnya dan berikutnya, melakukan terobosan-terobosan yaitu pada tahun 2013 inovasi yang dilakukan sebanyak 8 inovasi dan mengalami peningkatan pada tahun 2014 menjadi 12inovasi. Secara keseluruhan peningkatan terobosan baru dalam bentuk inovasi yang dilakukan selama 2 tahun terakhir yaitu tahun 2013 dan 2014 pada perspektif bisnis internal dinilai "Baik".

#### **4) Pengukuran dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui kompetensi dan pelatihan karyawan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Melalui hal ini dapat diketahui bagaimana kinerja dari karyawan ADHI. Namun perusahaan harus meningkatkan kinerjanya sebagai langkah untuk mencapai sasaran dan target perusahaan yang



telah ditetapkan. Adapun tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya anggaran pendidikan, pelatihan dan sertifikasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan juga banyaknya jenis pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh karyawan sepanjang tahun 2013 dan apakah anggaran dan jenis pelatihan yang diberikan bertambah pada tahun 2014 atau malah sebaliknya. Pengukuran tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.11**

**Data Pelatihan dan Pengembangan**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

<b>No.</b>	<b>Pelatihan &amp; Pengembangan</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1.	Bidang Keuangan	5	3
2.	Bidang SDM	3	5
3.	Bidang Hukum	2	2
4.	Bidang Produksi	18	9
5.	Pelatihan lainnya	8	3
<b>Total</b>		36	22

Sumber :Lampiran 4 dan 5 (Data Diolah)

**Tabel 4.12**

**Jumlah Karyawan Pelatihan dan Pengembangan**

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

	<b>Jumlah Karyawan</b>
<b>2013</b>	1.493 personil
<b>2014</b>	1.564 personil

Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data Diolah)

**Tabel 4.13**  
**Anggaran Pelatihan dan Pengembangan**  
**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

	<b>Anggaran</b>	<b>Biaya perorang</b>
<b>2013</b>	1.400.000.000	952.000/orang
<b>2014</b>	945.000.000	604.603/orang

**Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data Diolah)**

Dari table diatas, dapat dilihat bahwa PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dalam meningkatkan kinerjanya sebagai langkah untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan telah diwujudkan dalam kompetensi dan pelatihan karyawan yaitu

- Pada komposisi karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan pada tahun 2013 sebanyak 1.493 personil dan mengalami peningkatan pada tahun 2014 menjadi 1.564 personil, dinilai “Baik”.
- Pada jumlah pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh karyawan pada tahun 2013 sebanyak 36 dan mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi 22 personil, meski mengalami penurunan pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan baru dan pelatihan lanjutan dari tahun sebelumnya, maka dinilai “Cukup”.
- Pada pelatihan dan pengembangan telah mengeluarkan anggaran pada tahun 2013 sebesar Rp. 1.400.000.000,- dan mengalami peningkatan pada tahun 2014 sebesar Rp. 945.000.000,-, untuk anggaran dinilai “ baik”.

Secara keseluruhan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan, dimana PT. Adhi Karya (Persero) Tbk selama ini telah meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberi pelatihan guna menambah skill dan sertifikasi pada karyawannya, maka secara keseluruhan pelatihan dan pengembangan dinilai "Baik"

#### **4.2.3 Menilai Hasil Pengukuran Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan *Balanced Scorecard***

Penulisan menggunakan skala penilaian (*rating scale*) yaitu tape scale, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti antara angka-angka yang ditentukan (sekarang dalam Kholifaturohmah, 2011).

<b>Skor</b>	<b>Nilai</b>
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Dalam hal ini penulis menggunakan nilai -1 sampai dengan 1. Dikala ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur tingkat "baik", "cukup", "kurang", sehingga dianggap cukup reliabilitas. Asumsi yang digunakan adalah untuk penilaian ini adalah kinerja dari masing-masing tolok ukur. Kinerja dikatakan "baik" apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ketahun. Sedangkan kinerja yang dikatakan "cukup" apabila kinerja mengalami peningkatan namun tidak signifikan. Dan kinerja dianggap "kurang" jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan *balanced scorecard*.

Tabel 4.14

## Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

No.	Perspektif	Tahun		Kriteria	Bobot	Rata-rata Bobot Skor
		2013	2014			
1.	Perspektif Keuangan : 1. Rasio Profitabilitas :					
	• ROI	8,5 %	7,2%	Cukup	0	
	• ROA	7,3 %	5,7 %	Cukup	0	
	• ROE	34,6 %	22,7 %	Cukup	0	
	2. Rasip Pertumbuhan :					-0.4
	• Petumbuhan Pendapatan	28,9 %	(11,7) %	kurang	-1	
	• Pertumbuhan Laba Bersih	91,9 %	(20,2) %	Kurang	-1	
2.	Perspektif Pelanggan : • Penghargaan dan sertifikasi	15	12	Baik	1	1
3.	Perspektif Bisnis Internal: • Inovasi berupa Paten yang telah didaftarkan	8	12	Baik	1	1
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : • Jumlah Pelatihan dan Pengembangan	36	22	Cukup	0	
	• Komposisi Karyawan Pelatihan dan pengembangan	1493	1564	Baik	1	0,67
	Anggaran Pelatihan dan Pengembangan	Rp.1.4 M	Rp.95 Juta	Baik	1	
<b>Total</b>						<b>2,27</b>

Sumber :Tabel 4.14 (Data Diolah)

Hasil penilaian diatas merupakan hasil dari pengukuran atas masing-masing perspektif, yang mana hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa :

#### 4. Perspektif Keuangan

##### a. Rasio Profitabilitas

Rendahnya realisasi kinerja profitabilitas akibat dari menurunnya perolehan kontrak baru di tahun 2014, sebagai berikut :

- ROI

Berdasarkan analisis tabel diatas, menunjukkan pada tahun 2014 ROI yang diterima menghasilkan kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk memperoleh keuntungan neto sebesar 7,2%, dan di tahun 2013 sebesar 8,5%. Ini menunjukkan bahwa tahun 2014 *Return On Investment*-nya menurun sebesar (1,3)%, dimana jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan pada tahun 2014 mengalami kerugian yang disebabkan karena total liabilitas pada perusahaan terlalu besar dibanding total aset yang diperoleh. Sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian meskipun tidak terlalu signifikan. Adapun total liabilitas yang dimaksud seperti penurunan ini terutama dipicu oleh kenaikan Utang Bank, Beban Akrua, Utang Retensi, Utang Pajak, dan Utang Usaha oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena total untuk tahun 2014 meningkat sehingga menghasilkan total aset yang lebih rendah.

- ROA

Berdasarkan analisis tabel diatas, menunjukkan pada tahun 2014 ROA yang diterima menghasilkan laba sebesar 5,7%, dan ditahun 2013 sebesar 7,3%. Ini menunjukkan bahwa tahun 2014 *Return On Asset*-nya menurun sebesar (1,6)%, dimana penggunaan aktiva pada tahun 2014 mengalami kerugian yang disebabkan karena beban-beban lain pada perusahaan terlalu besar dibanding laba usaha yang diperoleh. Sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian meskipun tidak terlalu signifikan. Adapun beban lain-lain yang dimaksud seperti beban bunga pada bank yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena beban lain untuk tahun 2014 meningkat sehingga menghasilkan laba bersih setelah pajak.

- ROE

Berdasarkan analisis tabel diatas, menunjukkan pada tahun 2014 ROE yang diterima menunjukkan sebesar 22,7%, dan ditahun 2013 sebesar 34,6%. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa *Return on Equity (ROE)* untuk tahun 2014 mengalami penurunan sebesar (11,9)%. Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan ROE karena pada tahun 2013 perusahaan mengalami kerugian yang menyebabkan penurunan laba bersih pada tahun 2014. Salah satu penyebabnya karena setiap tahunnya jumlah Jumlah Ekuitas Perseroan meningkat sebesar Rp203,1 miliar atau 13,1% dari Rp1,5 triliun pada tahun 2013 menjadi Rp1,8 triliun pada tahun 2014. Kenaikan ini disebabkan oleh tambahan cadangan dari laba tahun sebelumnya yang tidak dibagikan sebagai dividen dan laba bersih tahun berjalan. Dari laba bersih tahun 2013 sebesar Rp405,98 miliar yang

dibagikan sebagai dividentunai pada tahun 2014 adalah sebesar Rp121,79 miliar.

#### Rasio Pertumbuhan

- Pertumbuhan Pendapatan

Penurunan Pendapatan Usaha sebesar 11,7% pada tahun 2014 disebabkan oleh banyaknya kontrak-kontrak yang tender 2014 diperoleh pada tahun 2015, yaitu dapat dilihat pada tahun 2014, Perseroan membukukan Pendapatan Usaha sebesar Rp8,7 triliun, turun sebesar Rp1,1 triliun atau 11,7% dari Rp9,8 triliun pada tahun 2013. Penurunan ini disebabkan oleh turunnyaperolehan kontrak baru sehingga pendapatan usahanya juga mengalami penurunan karena berkurang kontrak yang bisa dikerjakan.

- Pertumbuhan Laba Bersih

Penurunan Pendapatan Usaha sebesar (20,2)% pada tahun 2014 disebabkan oleh disebabkan oleh tidak tercapainya rencana Pendapatan Usaha, yaitu dapat dilihat dari tahun 2014 Perseroan merencanakan Laba Bersih pada tahun 2014 sebesar Rp460,6 miliar, sedangkan realisasi pencapaian adalah sebesar Rp324,1 miliar, atau hanya mencapai 70,4% dari rencana Laba Bersih untuk tahun yang dilaporkan. Penurunan ini disebabkan oleh tidak tercapainya rencana Pendapatan Usaha tahun 2014.

#### 5. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya penghargaan yang diterima oleh perusahaan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi pihak luar atas kinerja yang telah dilakukan oleh

perusahaan. Semakin banyak penghargaan yang diterima oleh suatu perusahaan, maka hal ini menunjukkan perusahaan tersebut telah dipercaya dan dihargai oleh para pemangku kepentingan sebagai perusahaan yang profesional. Pada tahun 2014, PT Adhi Karya (Persero) Tbk tetap mempertahankan 2 penghargaan yang diraih dari tahun sebelumnya dan berhasil memperoleh 10 (lima) penghargaan baru pada tahun 2014. Penghargaan yang diterima oleh perusahaan ini merupakan cerminan kepuasan pelanggan yang selama ini bekerja sama dengan perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja perspektif pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan adalah semakin baik. Missal, ADHI telah menerima penghargaan

#### 6. Perspektif Bisnis Internal

Selanjutnya pada perspektif bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya inovasi dan paten yang dimiliki oleh perusahaan. Pada tahun sebelumnya PT Adhi Karya (Persero) Tbk melakukan terobosan yaitu dengan mendaftarkan paten atas inovasi baru yang diciptakan yaitu desain monorel. Pada tahun selanjutnya PT. Adhi Karya (Persero) Tbk juga melakukan terobosan dengan membangun dua anak perusahaan baru, yakni Adhi Persada Gedung (APG) yang bergerak dibidang konstruksi dan gedung bertingkat dan Adhi Persada Beton (APB) dibidang manufaktur *precast*, serta mendapat penghargaan dengan kategori perusahaan dengan inovasi bisnis yang berkelanjutan terbaik program rumah pintar kategori perusahaan konstruksi BUMN. Paten ataupun inovasi baru yang didapatkan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sekaligus menjadi bukti bahwa PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah perusahaan kompetitif yang siap bersaing dikancah industri jasa



konstruksi. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dilihat dari perspektif bisnis internal adalah semakin baik.

#### 7. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah kemampuan karyawan (*employee capabilities*) yang diukur dengan banyaknya pendidikan, pelatihan serta sertifikasi yang diberikan dan jumlah karyawan yang menerima pembelajaran tersebut. Pada tahun 2014, perusahaan menyelenggarakan pelatihan yang sama seperti tahun 2013 dan juga menambahkan jenis pelatihan untuk sertifikasi keahlian bidang-bidang produksi, umum, keuangan dan juga *project management* yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keahlian serta keterampilan para karyawan.

Namun anggaran yang dikeluarkan untuk pendidikan, pelatihan dan sertifikasi menurun sebesar 455 juta, yaitu 1,4 M pada tahun 2013 dan 945 juta pada tahun 2014. Adapun pengurangan jumlah anggaran yang menerima pendidikan, pelatihan dan sertifikasi, dikarenakan Selama tahun 2014, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan mengalami peningkatan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Hal ini terukur dari peningkatan frekuensi dan jenis pelatihan, peserta/pegawai yang dilatih serta tingkat kelulusan. Melalui pembangunan ALC, kegiatan pelatihan dilakukan secara internal dan dikoordinir secara langsung oleh Divisi HRC. Dengan demikian tidak banyak membutuhkan pelatihan eksternal sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan dan mampu menekan biaya.

Walaupun pada tahun 2014 jumlah anggaran untuk pendidikan dan pelatihan menurun, namun keseriusan perusahaan dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran ditunjukkan oleh bertambah banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti sertifikasi, yaitu pada tahun 2013 adalah 1493 orang menjadi 1782 orang pada tahun 2014. Dari segi kualitas hal ini merefleksikan peningkatan karena ini menjadi bukti keseriusan perusahaan dalam melakukan pembelajaran demi kompetensi, keahlian dan keterampilan sumber daya manusia yang dimiliki.

Selain itu, PT Adhi Karya (Persero) Tbk juga mendapat penghargaan dan pengakuan dari berbagai lembaga dalam melaksanakan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, yaitu Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia yang menyatakan ADHI telah menerapkan dengan baik Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Penghargaan PT Chevron Pasific Indonesia atas kontribusi 9.000.000 jam kerja tanpa catatan kecelakaan, dan *Monthly Zero Performance* atas kehandalan rekayasa kinerja (*reliability engineering performance*) oleh PT Chevron Pacific Indonesia. Dengan diterimanya *award* ini, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap memperhatikan keselamatan kerja karyawan selama karyawan berada di lingkungan kerja, sehingga hal ini dapat merepresentasikan kepedulian perusahaan terhadap karyawan yang dimilikinya. Oleh karena kemajuan dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan yang dialami oleh perusahaan pada tahun 2014, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan semakin baik.

Hasil penilaian diatas merupakan hasil analisis data-data yang tersaji pada Tabel 3.5 menunjukkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dengan

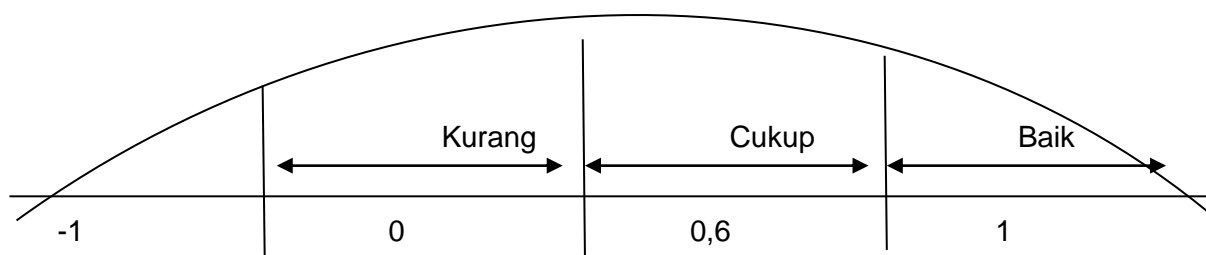
konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor, dimana Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk memiliki rata-rata bobot skor sebesar 2,27.

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor (Sidik Paramono dalam Kholifaturrohmah, 2011) sehingga kinerja perusahaan dapat ditentukan sebagai berikut :

- Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0.06 - 1.00 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Baik".
- Kinerja rata-rata, yaitu kinerja diatas 50% - 80% = rata-rata skor 0 - 0.06 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Cukup Baik".
- Kinerja terendah, yaitu kinerja diatas 50% = rata-rata skor -1 - 0 yang menunjukkan "Kriteria Perusahaan Buruk".

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT. Adhi karya(Persero) Tbk apabila diukur dengan *balanced scorecard* terletak didaerah "Baik" karena nilainya antara 0,06 – 1,00 atau diatas 80%.

Seperti pada gambar dibawah ini :



**Gambar 4.1**  
**Kurva Kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**  
**Sumber : Gambar 4.1(Data Diolah)**

Berdasarkan gambar 2.5 dapat diartikan bahwa kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk berada didaerah “Baik” karena skor 2,27 terletak diatas 80% (antara skor 0,06 – 1,00).

#### 4.3 Intrepestasi (Pembahasan)

PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat menerjemahkan visi dan misinya dan dituangkan kedalam 5 (lima) strategi. Dimana kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dilakukan pada perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk mendapatkan skor 2,27 diantara (0,06 -1,00) yaitu dengan kriteria “Kinerja Perusahaan Baik”. Perusahaan juga telah melakukan tindakan-tindakan yang dapat menyempurnakan tujuan-tujuan strategis yang dimiliki perusahaan. Hal ini tercermin dari investasi pada sumber daya manusia dalam hal pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kepada karyawan. Dengan investasi yang dilakukan perusahaan kepada sumber daya manusianya, hal ini akan berdampak kepada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang handal dan professional tentu dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Oleh karena karyawan perusahaan yang memiliki *value*, hal ini tentu membawa dampak pada proses bisnis internal. Proses bisnis internal yang baik dapat dicapai dengan terobosan-terobosan yang inovatif yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahunnya. Terbukti dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk yang selalu memiliki terobosan baru setiap tahunnya yang akhirnya membawa perusahaan mencapai tujuan dan memuaskan pemangku kepentingan.

Dengan proses bisnis internal yang baik yang ditandai dengan terobosan-terobosan baru, tentunya hal ini akan menjadikan pelanggan puas terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan pelanggan ini merupakan hal yang penting karena dengan kepuasan setiap pelanggan yang dimiliki perusahaan, akan terjalin hubungan yang baik dan kepercayaan pelanggan akan kinerja perusahaan. Hal ini tentunya akan berdampak kepada profit atau laba yang diperoleh perusahaan kedepannya. Semakin banyak pelanggan yang dimiliki dan semakin banyak pelanggan yang mengakui profesionalitas kinerja perusahaan, akan berdampak pada profit yang didapat perusahaan.

Jadi, elaborasi mengindikasikan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah semakin baik dari tahun 2013 ke tahun 2014 dilihat dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam pencapaian strategi perusahaan, hal ini bisa membawa dampak baik di masa yang akan datang dari sisi finansial maupun non-finansial. Hal ini terkait dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang mampu mengukur kinerja perusahaan dalam hal keuangan dan juga harta yang tidak tampak, serta harta intelektual seperti sumber daya manusia serta dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan.

Hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menunjukkan dalam "Kriteria Perusahaan Baik", yaitu total skor penilaian kinerja menunjukkan 2,27 yang terletak antara (0,06 – 1,00). Dapat dilihat dari ke-empat perspektif, yaitu Hasil pengukuran dilihat dari Perspektif Keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari Rasio Profitabilitas pada tahun 2014, yaitu ROI mengalami penurunan

sebesar (1,3) %, ROA mengalami penurunan sebesar (1,6) %, ROE mengalami penurunan sebesar (11,9) %, serta Rasio Pertumbuhan pada tahun 2014, yaitu Pertumbuhan Pendapatan mengalami penurunan sebesar (11,7)%, dan Pertumbuhan Laba Bersih mengalami penurunan sebesar (20,2)%. Penurunan tersebut akibat dari menurunnya perolehan kontrak baru di tahun 2014.

Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari penghargaan dan sertifikasi yang diperoleh PT. Adhi Karya (Persero) ini dikatakan baik, dikarenakan dapat mempertahankan 2 penghargaan yang diraih dari tahun sebelumnya dan berhasil memperoleh 10 (lima) penghargaan baru pada tahun 2014.

Adapun kelebihan lainnya jika perusahaan menggunakan *balanced scorecard* adalah dapat memperjelas serta menerjemahkan visi, misi serta strategi yang dimiliki perusahaan serta memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi yang dimiliki perusahaan ke dalam segi operasional. Berdasarkan 5 (lima) buah strategi yang dimiliki oleh PT Adhi Karya (Persero) Tbk, *balanced scorecard* dapat mendukung tercapainya semua strategi tersebut. Selain itu, *balanced scorecard* juga dapat mendukung perusahaan dalam mengidentifikasi komponen-komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengeksplor cara-cara untuk mengukur kemajuan kinerja sebuah perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah ditentukan.

Adapun manfaat yang diperoleh oleh pembaca adalah bertambahnya pengetahuan akan perusahaan serta analisis yang mendalam mengenai perusahaan. Dengan analisis yang lebih komprehensif, pembaca akan

memiliki pemahaman yang lebih baik akan perusahaan. Bagi bidang akademis dan penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan tambahan untuk penelitian penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, dan hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian berikutnya.

Penelitian ini memiliki implikasi bagi *stakeholder* perusahaan dengan berbagai macam kepentingan yang berbeda. Adapun yang dimaksud dengan *stakeholder* adalah individu ataupun kelompok yang memiliki suatu kepentingan atau perhatian pada suatu permasalahan, yaitu pihak perusahaan atau manajemen, karyawan perusahaan, investor, calon investor, kreditur, *supplier* dan rekanan perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat menerjemahkan visi dan misinya dan dituangkan kedalam 5 (lima) strategi. Dimana kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dilakukan pada perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk mendapatkan skor 2,27 diantara (0,06 -1,00) yaitu dengan kriteria "Kinerja Perusahaan Baik".

Jadi, mengindikasikan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah semakin baik dari tahun 2013 ke tahun 2014 dilihat dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam pencapaian strategi perusahaan, hal ini bisa membawa dampak baik di masa yang akan datang dari sisi finansial maupun non-finansial. Hal ini terkait dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang mampu mengukur kinerja perusahaan dalam hal keuangan dan juga harta yang tidak tampak, serta harta intelektual seperti sumber daya manusia serta dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Manajemen PT. Adhi Karya (Persero) Tbk



- Dalam iklim persaingan usaha yang kompetitif, PT. Adhi Karya (Persero) Tbk sebaiknya menerapkan metode *Balanced Scorecard*. PT. Adhi Karya (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, Hal ini memiliki indikasi yang baik karena *balanced scorecard* adalah sistem manajemen yang memberikan kerangkayang menghubungkan langkah-langkah kinerja dengan penyebaran strategi. Dalam penyusunan perencanaan strategis perusahaan perlu melakukan perencanaan jangka panjang secara tertulis dan mendetail sesuai dengan visi dan misi yang ingin diwujudkan perusahaan kelak.
- Dari keempat perspektif yang masih kurang baik adalah perspektif keuangan sehingga perusahaan perlu melakukan perbaikan untuk meningkatkan perspektif tersebut. Pada perspektif keuangan indikator yang perlu ditingkatkan adalah Rasio pendapatan, laba bersih, ROI, ROA, dan ROE.

## 2. Bagi peneliti lanjutan

- Dalam penelitian ini keterbatasan penulis adalah masih minimnya indikator pengukuran dari masing-masing variabel yang diuji. Pada Pengukuran menggunakan *Balanced scorecard* yang digunakan sebagai acuan adalah berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dikumpulkan yang berkaitan dengan penelitian, karena itu *balanced scorecard* bukanlah hasil mutlak dari konsep *balanced scorecard* yang harus diterapkan secara mutlak. Sehingga penulis mengharap pada peneliti selanjutnya dapat mengadopsi indikator lain yang digunakan pada masing-masingperspektif atau memperluas indikator

- sehingga bisa lebih merepresentasikan keadaan perusahaan dan memberi informasi bagi pengelola perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk maupun lembaga keuangan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriyani. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Balancedscorecard Pada PT.Haddji kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*.Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Brigham, Houston. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan (Buku 2)(Edisi 11)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Carter, William K.2012. *Akuntansi Biaya*. Buku pertama edisi ke-14.Salemba Empat. Jakarta.
- Christina, Ni Putu Yessy dan I Putu Sudana. 2013.*Penilaian Kinerja PadaPT. Adhi Karya Dengan Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN: 2302-8556. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana (Unud), Bali.
- Fachruddin. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. PLN (Persero) Pusat Periode 2006-2007*. Skripsi.Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.Makassar.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Alfabeta. Bandung.
- Gaspersz, Vincent.2013.*All - in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma supply Chain Management*. Trial-Al-Bros Publising. Bogor.
- Kasmir. 2011. *Analisa Laporan Keuangan*.Edisi pertamacetakankeempat. Rajawali Pers.Jakarta.
- Kholifaturrohmah, Romita.2011.*Pengukurankinerjadengan Balanced Scorecard Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010*.Fakultas keguruan dan Ilmu Pendidikan.SKripsi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Marcelina, Silvana. 2013. *Analisis Perbandingan Profitabilitas pada Perusahaan Food and Beverages yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*.Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013.Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado.ISSN 2303-1174 2264.Hal. 2264-2274.
- Munawir.2010. *Analisa Laporan Keuangan*.Edisi ke empat cetakan kelimabelas. PenerbitLiberty.Yogyakarta.
- Prof. Dr. Faisal Afiii. 2012. *Strategi Eksekusi dan Balanced Scorecard*.Artikel. Website: fe.unpad.co.id. (tanggal diperoleh 3 januari 2015).
- Sugiyono. 2011.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.Alfabeta. Bandung.

Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, Pengukuran Kinerja*. PT. Indeks. Medan.

Tandiontong, Mathius dan Sendy Gunawan. 2011. *Keunggulan Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada CV. Sahabat Baru, Bandung)*. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 04 Tahun ke-2 Januari-April 2011.

Yuli Prihatin, Rini. 2013. *Evaluasi Efektifitas Penerapan Balanced Scorecard PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur Dalam menghadapi Kompetisi*. Jurnal Ekono – Insentif (Volume 7, Nomor 2, Oktober 2013. ISSN. 1907-0640.

Youdhitia Saraswati, Putu, dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2014. *Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Buleleng*. e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol: 2 No: 1 Tahun 2014).

Wahyuni, Sri. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan Dilihat Dari Aspek Perspektif Pelanggan*. Skripsi. Universitas Wijaya Putra. Surabaya.

Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin. Makassar.

[www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id)

[www.idx.com](http://www.idx.com)

## ● Ikhtisar Keuangan

### Financial Highlights

Dalam juta Rupiah  
(kecuali disebutkan lain)

In million Rupiah  
(unless stated otherwise)

Deskripsi	2014	2013	2012	Description
Pendapatan Usaha	8.653.578	9.799.598	7.627.703	Revenues
Beban Pokok Pendapatan	7.655.477	8.606.444	6.671.815	Cost of Revenues
Laba Kotor	998.202	1.193.155	955.888	Gross Profit
Pendapatan bersih Ventura Bersama Konstruksi	18.387	54.557	87.331	Profit Joint Operation Project
Laba Kotor Setelah Ventura Bersama	1.016.588	1.247.711	1.043.220	Gross Profit After Joint Operation Project
Beban Usaha	361.179	328.961	250.824	Profit from Operations
Laba Usaha	648.226	918.751	792.396	Profit
Laba Sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi, dan Amortisasi	754.281	824.849	513.118	Profit before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
Beban Bunga	136.570	107.919	86.224	Interest Expense
Laba Bersih	324.071	405.977	211.590	Net Profit
Laba Komprehensif Tahun Berjalan	324.031	407.401	211.924	Comprehensive Net Profit
Laba Bersih per Saham Dasar (Rupiah penuh)	180	225	117	Earnings per Basic Share (full Rupiah)
Modal Kerja Bersih	2.365.095	2.557.810	1.430.523	Net Working Capital
Investasi Jangka Panjang Lainnya	7.600	7.600	7.600	Investment in Associated Companies
Total Aset	10.458.882	9.720.962	7.872.074	Total Assets
Total Liabilitas	8.707.338	8.172.499	6.691.155	Total Liabilities
Total Ekuitas	1.744.584	1.539.229	1.174.146	Total Equity
Hutang Berbunga	2.269.129	1.708.776	948.658	Interest Bearing Debt
Kepentingan Non Pengendali	6.959	9.234	6.773	Minority Interest in Subsidiary Companies
Jumlah Saham Beredar (jutaan saham)	1.801	1.801	1.801	Outstanding Shares (million shares)
Dividen per Saham	676	235	311	Dividends per Share (full Rupiah)
Arus Kas Operasi	1975.234	562.063	241.214	Cash Flow from Operations
Belanja Modal	1566.674	(332.923)	(112.683)	Capital Expenditure
Kapitalisasi Pasar	6.268.594	2.719.993	3.092.320	Market Capitalization
Enterprise Value	7.726.311	2.488.810	3.092.133	Enterprise Value
<b>Rasio-Rasio Keuangan</b>				<b>Financial Ratios</b>
EBITDA Margin (%)	8,7	8,4	6,7	EBITDA Margin (%)
Return On Equity (%)	22,7	34,6	21,7	Return On Equity (%)
Return On Assets (%)	5,7	7,3	5,4	Return On Assets (%)
Rasio Lancar (%)	133,2	139,1	124,4	Current Ratio (%)
Debt to Equity Ratio (%)	127,6	110,4	80,8	Debt to Equity Ratio (%)
EBITDA to Interest Expense (x)	5,5	7,6	6,0	EBITDA to Interest Expense (x)
Price-Earnings Ratio (x)	19,3	6,7	14,6	Price-Earnings Ratio (x)
EV/EBITDA (x)	10,2	3,0	6,0	EV/EBITDA (x)
<b>Rasio - Rasio Pertumbuhan</b>				<b>Growth Ratios</b>
Pendapatan Usaha (%)	(11,7)	28,5	13,9	Revenues (%)
Laba Usaha (%)	(29,4)	15,9	42,5	Profit from Operations (%)
EBITDA (%)	(8,6)	60,6	24,6	EBITDA (%)
Laba (Rugi) Bersih (%)	(20,2)	91,9	16,2	Net Profit (Loss) (%)
Total Aset (%)	7,6	23,5	28,8	Total Assets (%)
Ekuitas (%)	13,3	31,1	19,4	Equity (%)
<b>Lainnya</b>				<b>Others</b>
Nilai Tukar (Rp/USD)	12.440	12.189	9.670	Exchange Rate (Rp/USD)

LAMPIRAN 2

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
DAN ENTITAS ANAK  
LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN**  
Tanggal 31 Desember 2014 dan 2013  
(Dalam Rupiah Penuh)

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
AND SUBSIDIARIES  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION**  
As of December 31, 2014 and 2013  
(In Full of Rupiah)

	Catatan/ Note	2014 Rp	2013 Rp
<b>ASET</b>			
<b>ASET LANCAR</b>			
Kas dan Setara Kas	2.d, 2.e, 2.v, 2.w, 3	811,411,723,393	1,839,959,892,639
Pinjaman Usaha			
Pihak-pihak Berelasi	2.d, 2.v, 2.w, 4	258,397,773,214	216,425,341,533
Pihak-pihak Ketiga	2.d, 2.v, 4	1,695,502,639,777	1,287,012,808,508
Pinjaman Retensi			
Pihak-pihak Berelasi	2.d, 2.g, 2.v, 2.w, 5	554,351,047,079	413,798,247,589
Pihak-pihak Ketiga	2.d, 2.g, 2.v, 5	387,394,876,485	386,133,954,789
Tagihan Bruto Pemberi Kerja			
Pihak-pihak Berelasi	2.d, 2.h, 2.v, 2.w, 6	1,187,417,011,461	1,507,378,794,101
Pihak-pihak Ketiga	2.d, 2.h, 2.v, 6	1,429,816,010,167	945,704,639,972
Pinjaman pada Ventura Bersama Konstruksi			
Pihak-pihak Berelasi	2.d, 2.i, 2.w, 7	189,365,729,670	287,561,277,652
Pihak-pihak Ketiga	2.d, 2.i, 7	149,038,801,034	154,153,309,801
Pihak-pihak Berelasi	2.i, 2.o, 8	132,013,517,468	161,559,759,775
Pihak-pihak Ketiga	2.d, 9	183,897,869,719	226,061,260,196
Uang Muka	2.j, 10	814,053,429,715	219,939,991,122
Biaya Dibayar di Muka	2.k, 11.a	622,516,776,227	497,493,958,365
Pajak Dibayar di Muka	2.k, 2.o, 12.a	1,089,412,066,524	886,284,552,057
Aset Real Estat			
Jumlah Aset Lancar		<u>9,484,299,997,825</u>	<u>9,899,466,897,019</u>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>			
Aset Pajak Tangguhan	2.x, 24	14,733,917	-
Pinjaman Lain-lain Jangka Panjang	2.d, 13	36,374,118,437	6,492,898,767
Aset Real Estat	2.k, 2.o, 12.b	5,132,894,482	21,832,353,413
Investasi pada Ventura Bersama	2.i, 14	45,250,408,916	52,434,184,823
Properti Investasi	2.m, 2.o, 15	338,221,885,887	199,897,458,123
Aset Tetap	2.n, 2.o, 2.a.b, 16	486,085,844,221	271,256,911,163
Investasi Jangka Panjang Lainnya	2.d, 2.i, 17	7,600,000,000	7,600,000,000
Aset Lain-lain	2.d, 18	27,893,020,507	65,081,051,104
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>974,982,776,349</u>	<u>621,494,697,412</u>
<b>JUMLAH ASET</b>		<u><b>10,459,282,774,174</b></u>	<u><b>10,520,961,594,431</b></u>

	2014 Rp	2013 Rp
<b>ASSETS</b>		
<b>CURRENT ASSETS</b>		
Cash and Cash Equivalents		
Accounts Receivable		
Related Parties		
Third Parties		
Retention Receivables		
Related Parties		
Third Parties		
Gross Amount Due from Customers		
Related Parties		
Third Parties		
Constructions Joint Venture Receivables		
Related Parties		
Third Parties		
Inventories		
Advances		
Prepaid Expenses		
Prepaid Taxes		
Real Estate Assets		
Total Current Assets		
<b>NON CURRENT ASSETS</b>		
Deferred Tax Assets		
Other Long-Term Receivables		
Real Estate Assets		
Investment in Joint Ventures		
Investment Properties		
Property, Plant and Equipment		
Other Long-Term Investment		
Other Assets		
Total Non Current Assets		
<b>TOTAL ASSETS</b>		

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
DAN ENTITAS ANAK  
LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASI  
Tanggal 31 Desember 2014 dan 2013  
(Dalam Rupiah Penuh)**

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
AND SUBSIDIARIES  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION  
As of December 31, 2014 and 2013  
(In Full of Rupiah)**

	Catatan/ Notes	2014 Rp	2013 Rp	
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				
<b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>				
Utang Usaha				Accounts Payable
Pihak Berelasi	2.d, 2.w, 19	23.150.723.396	28.638.024.968	Related Parties
Pihak Ketiga	2.d, 2.x, 19	4.900.061.868.106	4.738.761.537.156	Third Parties
Utang Bank	2.d, 2.y, 20.a	692.000.000.000	211.600.000.000	Bank Loans
Utang Pajak	2.x, 11.b	279.847.706.524	259.695.783.516	Taxes Payables
Utang Muka Pemberi Kerja	2.d, 21.a	494.513.341.101	620.342.538.872	Advances Receipts
Pendapatan Diterima di Muka	2.d, 22	77.196.378.347	153.557.831.854	Unearned Revenues
Beban Akumulasi	23	349.833.582.804	258.600.358.425	Accrued Expenses
Utang Retensi	2.d, 2.s, 24	220.811.838.708	170.368.605.115	Retention Payables
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	2.d, 25	33.187.853.324	98.872.367.430	Other Current Liabilities
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		<u>7.069.703.612.022</u>	<u>6.541.657.147.336</u>	Total Current Liabilities
<b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>				
Utang Retensi	2.d, 2.s, 24	7.034.548.467	8.635.834.280	Retention Payables
Utang Jaminan Penyewa	2.d, 21, 26	-	301.073.000	Customer Deposits
Utang Muka Pemberi Kerja	2.d, 21.b	48.155.870.181	84.532.280.178	Advances Receipts
Utang Bank	2.d, 2.u, 20.b	79.580.000.000	-	Bank Loans
Utang Obligasi	2.d, 2.q, 27	1.247.828.720.881	1.246.878.440.710	Bond Payables
Utang Lain-lain	2.d, 29	400.440.817	526.424.707	Other Payables
Liabilitas Imbalan Kerja	2.y, 2ab, 30	4.815.344.112	39.889.861.830	Liabilities for Employment Benefits
Utang Sukuks	2.d, 2.r, 28	250.000.000.000	250.000.000.000	Sukuk Payables
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>1.837.634.722.808</u>	<u>1.830.841.824.515</u>	Total Long-term Liabilities
Jumlah Liabilitas		<u>8.707.338.334.830</u>	<u>8.172.498.971.851</u>	Total Liabilities
<b>EKUITAS</b>				
Ekuitas yang Dapat Diatribusikan				
Kepada Pemilik Entitas Induk				
Modal Saham - Nilai Nominal Rp 100 per Saham				
Modal Dasar - 5.440.000.000 Saham				Capital Stock - Rp 100 per Value per Share
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh - 1.801.320.000 Saham	31	180.132.000.000	180.132.000.000	Authorized Capital - 5.440.000.000 Shares
Tambah Modal Disetor	2p, 32	50.904.889.878	50.004.080.079	Subscribed and Paid Up Capital - 1.801.320.000 Shares
Salah Transaksi dengan Pihak Non Pengendali	34.c	3.117.842.245	-	Additional Paid in Capital
Saldo Laba				Difference in Transaction with Non Controlling Interest
Ditentukan Penggunaannya	33	1.187.854.751.131	903.770.880.389	Retained Earnings
Belum Ditentukan Penggunaannya	33	321.824.141.244	405.529.579.995	Appropriated
Pendapatan Komprehensif Lain				Unappropriated
Salah Perjabaran Laporan Keuangan	2.v	1.751.381.892	1.732.921.294	Other Comprehensive Income
Ekuitas yang Dapat Diatribusikan				Difference in Foreign Currency Translation
Kepada Pemilik Entitas Induk		1.744.584.326.601	1.538.228.681.765	Equity Attributable to Owners of the Parent
Kepentingan Non Pengendali	2.z, 54	6.659.023.043	8.234.110.806	Non Controlling Interest
Jumlah Ekuitas		<u>1.751.543.349.644</u>	<u>1.548.462.792.571</u>	Total Equity
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<u>10.464.881.684.474</u>	<u>9.720.961.764.422</u>	<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements

LAMPIRAN 3

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
DAN ENTITAS ANAK  
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF  
KONSOLIDASIAN**

Untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal  
31 Desember 2014 dan 2013  
(Dalam Rupiah Penuh)

**PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk  
AND SUBSIDIARIES  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
COMPREHENSIVE INCOME**

For the Years Ended  
December 31, 2014 and 2013  
(In Full of Rupiah)

	Catatan/ Notes	2014 Rp	2013 Rp	
Pendapatan Usaha	21, 2.w, 35	8,653,578,509,020	9,799,598,396,562	Revenues
Beban Pokok Pendapatan	21, 2.w, 36	7,655,376,741,694	8,606,443,802,782	Cost of Revenues
<b>LABA KOTOR</b>		<b>998,201,837,326</b>	<b>1,193,154,593,780</b>	<b>GROSS PROFITS</b>
Pendapatan Bersih Ventura Bersama Konstruksi	21, 7, 37	18,386,699,464	54,556,790,892	Net Revenue of Construction Joint Ventures
<b>LABA KOTOR SETELAH LABA VENTURA BERSAMA KONSTRUKSI</b>		<b>1,016,588,536,790</b>	<b>1,247,711,384,672</b>	<b>GROSS PROFITS AFTER CONSTRUCTION JOINT VENTURES</b>
Pendapatan Bunga	21, 38	33,424,985,725	32,515,337,279	Interest Income
Laba Penjualan Aset Tetap	21, 16	183,424,566	10,164,308,376	Gain on Sale of Fixed Assets
Laba Selisih Kurs - Bersih	2.v	100,096,399,242	110,166,380,494	Gain on Foreign Exchange - Net
Beban Usaha	21, 39	(361,178,821,874)	(328,960,747,964)	Administration and General Expenses
Beban Penyisihan Penurunan Nilai Piutang	2.d, 40	(42,597,387,115)	(65,357,861,758)	Allowance for Impairment of Receivables
Beban Lainnya - Bersih	41	(8,250,202,296)	(183,536,900,296)	Other Charges - Net
<b>LABA USAHA</b>		<b>738,266,685,838</b>	<b>822,701,900,693</b>	<b>INCOME FROM OPERATION</b>
Bagian Atas Rugi Bersih Ventura Bersama	21, 37	(7,183,775,905)	(418,579,307)	Equity in Net Loss of Joint Ventures
Beban Keuangan	2.u, 42	(136,530,244,593)	(107,918,678,613)	Financial Charges
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>		<b>594,552,644,340</b>	<b>714,364,642,693</b>	<b>INCOME BEFORE TAX</b>
Beban Pajak	2.x, 11.c	(267,896,083,942)	(305,926,729,229)	Tax Expenses
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>		<b>326,656,560,398</b>	<b>408,437,913,464</b>	<b>INCOME FOR THE YEAR</b>
Pendapatan Komprehensif Lain				Other Comprehensive Income
Selisih Kurs Penjabaran Laporan Keuangan		(40,519,392)	1,423,988,239	Difference in Foreign Currency Translation
<b>TOTAL LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>		<b>326,616,041,206</b>	<b>409,861,901,693</b>	<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR</b>
<b>TOTAL LABA YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA:</b>				<b>TOTAL INCOME FOR THE YEAR ATTRIBUTABLE TO:</b>
Pemilik Entitas Induk		324,071,362,296	405,976,801,046	Owners of the Parent
Kepentingan Nonpengendali	2.z, 35	2,585,198,301	2,461,112,408	Non-controlling Interest
<b>JUMLAH</b>		<b>326,656,560,598</b>	<b>408,437,913,454</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL LABA KOMPREHENSIF YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA:</b>				<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR ATTRIBUTABLE TO:</b>
Pemilik Entitas Induk		324,030,842,904	407,400,789,285	Owners of the Parent
Kepentingan Nonpengendali	2.z, 35	2,585,198,301	2,461,112,408	Non-controlling Interest
<b>JUMLAH</b>		<b>326,616,041,206</b>	<b>409,861,901,693</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LABA PER SAHAM</b>	2.ab, 43	<b>179.91</b>	<b>225.38</b>	<b>EARNINGS PER SHARE</b>

Catatan tertampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements



#### Lampiran 4

**Data Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
PT. Adhi Karya (Persero) Tbk  
Tahun 2013**

<b>No</b>	<b>Bidang Platihan SDM</b>	<b>Jenis Pelatihan SDM</b>	<b>Jumlah</b>
1.	<b>Bidang Keuangan</b>	<i>Project Finance Manager</i> , Administrasi dan Keuangan, Akuntansi, Fungsi <i>Cost Control</i> Keuangan - Akuntansi, Konsolidasi <i>Cost Control</i> Keuangan Akuntansi	5
2.	<b>Bidang Sumber Daya Manusia</b>	Kedisiplinan SumberDaya Manusia, Bea Fun dan <i>Great Trainer, Training of Trainer</i>	3
3.	<b>Bidang Hukum</b>	Hukum dan Kontrak Konstruksi, Seminar tentang Humas ke Depan	2
4.	<b>Bidang Produksi</b>	<i>Project Manager, Project EngineerManager, Planning Implementation, Quantity Surveyor, Scheduller, Cost Control, Quality Control, Procurement/Logistik, Project Production Manager, Supervisor, Surveyor, QHSE, Safety Officer, Sertifikasi Keahlian, Keterampilan, dan Arsitek, SKA KNIBB dan HPJJ, Ahli Schafolding, SKA Surveyor.</i>	18
5.	<b>Pelatihan Lainnya</b>	Penghapusan dan Pemindah tanganan Aktiva Tetap BUMN, Kedisiplinan Karyawan oleh TNI, <i>Guest Speaker "Creating Sustainable Values"</i> , ISO 31000 " <i>Risk Assessment Techniques IEC/ISO 31000</i> ", <i>Workshop Legal Committee, Workshop Pembentukan Koperasi Sekunder, Seminar Desain Interior Museum, International Seminar ERM 2012.</i>	8
<b>Total</b>			<b>36</b>

**Sumber : PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data Diolah)**

## Lampiran 5

**Data Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
PT. Adhi Karya (Persero) Tbk  
Tahun 2014**

<b>No</b>	<b>Bidang Platihan SDM</b>	<b>Jenis Pelatihan SDM</b>	<b>Jumlah</b>
1.	<b>Bidang Keuangan</b>	Tata kelola proyek untuk PFM ( <i>Project Finance Manager</i> ), <i>NonCash Loan</i> untuk Kepala Divisi Operasi, <i>Individual Development Plan</i> untuk PFM	3
2.	<b>Bidang Sumber Daya Manusia</b>	Budaya ADHI untuk mandor, <i>Grandhika Development Program</i> untuk manajemen hotel, <i>Manasik Proyek – Build a Team</i> untuk persiapan proyek baru, <i>Human Resources</i> untuk petugas pelaksana HRC Divisi Operasional dan anak perusahaan, <i>Project Planning &amp; Control</i> untuk <i>Management Trainee</i> of ADHI.	5
3.	<b>Bidang Hukum</b>	Kontrak Berbasis Kompetensi untuk persiapan proyek baru, <i>Bimbingan Teknis Gratifikasi KPK</i> untuk pejabat manajerial.	2
4.	<b>Bidang Produksi</b>	Tata Kelola Proyek untuk PM ( <i>Project Manager</i> ), <i>Workshop Cost Control</i> untuk PM, Tata Kelola Proyek untuk PEM ( <i>Project Engineering Manager</i> ), <i>Workshop Cost Control</i> untuk PEM, Tata Kelola Proyek untuk PPM ( <i>Project Production Manager</i> ), <i>Performance Improvement Plan</i> untuk PPM, <i>Individual Development Plan</i> untuk PPM. <i>Workshop Cost Control</i> untuk Manager, <i>Performance Improvement Plan</i> untuk <i>Project Procurement</i> , <i>Flow Kerja Produksi</i> untuk <i>Cost Controller</i> .	9
5.	<b>Pelatihan Lainnya</b>	Mutu Beton untuk APB (Adhi Persada Beton), <i>Greenship Associate</i> untuk APG (Adhi Persada Gedung), pelatihan di Prasetya Mulya untuk GM	3
<b>Total</b>			<b>22</b>

Sumber : PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data Diolah)

## Lampiran 6

### Data Penghargaan dan Sertifikasi

#### PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

#### Tahun 2013

Data Penghargaan dan Sertifikasi Tahun 2013	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Budaya dan Pengelolaan inovasi Kooorporasi Terbaik Peringkat Perak/Silver Level).</li><li>2) Penerapan Inoasi teknologi terbaik pada sektor infrastruktur. Kementerian BUMN. Laporan Tahunan ADHI 2013.</li><li>3) Sustainable Responsible Investment (SRI) KEHATI Index Yayasan Keanekaragaman hayati Indonesia (KEHATI)</li><li>4) Pelaksana Program BUMN Peduli. Kementerian BUMN.</li><li>5) Penetrasi Pasar Global. Kementerian BUMN.</li><li>6) BumN Penggagas Proyek Monorel. Kemetrian BUMN.</li><li>7) Terbaik dalam Pembentukan Citra Perusahaan. Frontie Consultig Group.</li><li>8) Kinerja Proyek Konstruksi 2013 Bidang Prasarana Transportasi. Kementerian Pekerjaan Umum.</li><li>9) Kinerja Proyek Konstruksi 2013 Bidang Prasarana Sumber Daya Air. Kementerian Pekerjaan Umum.</li><li>10) Superbrands 2014.</li><li>11) Kinerja Keuangan 2013. Infobank.</li><li>12) Nominasi Website BUMN Terbaik. Berita Satu Media Holding.</li><li>13) Perusahaan Terbaik Asia 2013. Finance Asia.</li><li>14) Penerimaan Penghargaan IMAC 2013 Kategori Perusahaan Konstruksi.</li><li>15) Penerimaan Piagam Penghargaan dari Kementerian PU atas Kinerja Proyek Konstruksi 2013 pada Proyek Pengembangan Fly Over Jobor dan Dermaga Peti Kemas Teluk Lamor.</li></ol>
Total	15

Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data diolah)

## Lampiran 7

### Data Penghargaan dan Sertifikasi

#### PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

#### Tahun 2014

Data Penghargaan dan Sertifikasi Tahun 2014	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anugerah Seabad Indonesia 2045</li><li>2. Terbaik dalam Membangun dan Mengelola Image Perusahaan</li><li>3. Perusahaan dengan Inovasi Bisnis yang Berkelanjutan Terbaik dalam Program Rumah Pintar Kategori Perusahaan Konstruksi BUMN</li><li>4. BUMN Kategori Industri Non Keuangan yang berpredikat SANGAT BAGUS atas Kinerja Keuangan selama Tahun 2013</li><li>5. BUMN Terbaik 2014 Bidang Non-Keuangan Sektor Konstruksi dan Jasa Konstruksi dengan Aset Besar</li><li>6. Konstituen Investasi Bertanggung Jawab yang Berkelanjutan (SRI)-KEHATI INDEKS</li><li>7. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sektor Jasa Konstruksi</li><li>8. Penghargaan Green CEO</li><li>9. Kategori: Pengembang Properti / Kontraktor</li><li>10. Perancang dan Koordinator Proyek Pertama Monorel di Indonesia</li><li>11. Mitra Pembangunan Jawa Barat melalui Program CSR/PKBL Perusahaan tahun 2014</li><li>12. Perusahaan Terbaik untuk Pembangunan Nasional</li></ol>
Total	12

Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data diolah)

## Lampiran 8

### Data Peristiwa Penting

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Tahun 2013

(Perspektif Bisnis Internal)

<b>Data Peristiwa Penting Tahun 2013</b>	1) 3 Juli 2013, Kunjungan Analis dan Media ke Pabrik Precast Divisi Precast 7 Peralatan ADHI di Sadang – Purwakarta, Jawa Barat.
	2) 4 juli 2013, Penerimaan penghargaan Asia's Best Companies 2013 dari Finance Asia. <i>Receiving Asia's Best Companies 2013 Award from Finance Asia.</i>
	3) 31 Juli 2013, Penyerahan Sertifikat Index SRIKEHATI 2013 kepada ADHI di Hotel Shangri-La
	4) 23 September 2013 Peresmian Tol Benoa – Nusa Dua Bali oleh Presiden Republik Indonesia. 23 September   23 September 2013 Peresmian Tol Benoa – Nusa Dua Bali oleh Presiden Republik Indonesia.
	5) 2 Oktober 2013 Penandatanganan MOU Persiapan Pembangunan Tol di atas laut Jakarta – Surabaya.
	6) 30 Oktober 2013, Penerimaan Penghargaan BUMN kategori industri non keuangan yang berpredikat "Sangat Bagus" atas kinerja keuangan 2013 dari Infobank
	7) 14 November 2013, Penerimaan Piagam Penghargaan dari Kementerian PU atas kinerja Proyek Konstruksi 2013 pada proyek Pembangunan Fly Over Jombor dan Dermaga Peti Kemas Teluk Lamong.
	8) 5 Desember 2013, Public Expose ADHI bertempat di gedung Bursa Efek Indonesia.
<b>Total</b>	<b>8</b>

Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data diolah)

## Lampiran 9

### Data Peristiwa Penting

**PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**

**Tahun 2014**

**(Perspektif Bisnis Internal)**

<b>Data Peristiwa Penting Tahun 2014</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) 02 Januari 2014, ADHI Luncurkan Dua Anak Perusahaan yakni Adhi Persada Gedung (APG) dan Adhi Persada Beton (APB).</li> <li>3) 23 January 2014, ADHI Masuk Daftar LQ 45 ADHI kembali masuk daftar saham likuid, indeks LQ45 berdasarkan evaluasi Bursa Efek Indonesia, untuk periode perdagangan Februari hingga Juli 2014.</li> <li>4) 24 January 2014 ADHI Peduli ADHI menyalurkan bantuan kepada para korban banjir di beberapa titik lokasi pengungsian di Jakarta.</li> <li>5) 04 Februari 2014 Sosialisasi Pengendalian Gratifikasi Seluruh jajaran ADHI mendapat kesempatan mendengarkan paparan dan sosialisasi pengendalian gratifikasi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).</li> <li>6) 14 Maret 2014 RUPS ADHI Tahun Buku 2013 ADHI menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tahun buku 2013,</li> <li>7) 03 April 2014 RUPS Kedua ADHI melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham kedua dengan agenda perubahan Anggaran Dasar dalam rangka memasuki bisnis perkeretaapian/monorel dan hotel.</li> <li>8) 25 Juni 2014 <i>Topping Off</i> Grandhika Hotel Iskandarsyah ADHI</li> <li>9) 27 Juni 2014 RUPSLB ADHI ADHI menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa di Kantor Pusat ADHI.</li> <li>10) 20 Agustus 2014 <i>Capital Market Expo</i> (Surabaya) Sebagai salah satu pelaku Pasar Modal Indonesia.</li> <li>11) 18 September 2014 <i>Capital Market Expo</i> (Jakarta) <i>Market Expo</i> kembali diselenggarakan di Jakarta. ADHI juga ikut mensukseskan rangkaian acara tersebut, dengan menggelar <i>Public Expose</i> yang merupakan acara tahunan rutin ADHI.</li> <li>12) 12 Desember 2014 Penandatanganan Kontrak Proyek Petrokimia Gresik Pada tanggal 12 Desember 2014.</li> <li>13) 17 Desember 2014 Peresmian Bersama Proyek CSR/PKBL Jabar 2014 Pada tanggal 17 Desember 2014</li> <li>14) Perbaikan Sistem SDM dan Pensiun ADHI senantiasa melakukan penyempurnaan sistem</li> </ol>
<b>Total</b>	<b>13</b>

**Sumber :PT. Adhi Karya (Persero) Tbk (Data diolah)**