

Tinjauan Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) di Unit Usaha Oil & Gas Services – PT Bukaka Teknik Utama, Tbk

¹Murtasiah, ²Pudjiati, ³Muslimin

^{1*,2,3}Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia

*Korespondensi: murtasiah@universitasmulia.ac.id

Submit : 18 Agust 2026 | Diterima : 08 Okt 2026 | Terbit : 08 Okt 2026

ABSTRACT

The Oil & Gas Services Business Unit—which operates in the sector of providing services to oil and gas companies—is a division of PT Bukaka Teknik Utama, Tbk. It is required to achieve business growth that supports and aligns with the Company's vision and mission, particularly from the owner's perspective, where success is typically measured by aspects such as contract acquisition growth, sales, and profit. This study employs a descriptive qualitative method. To achieve these primary objectives, the Oil & Gas Services Business Unit implements the Balanced Scorecard method, which encompasses four perspectives: Financial, Customer, Internal Business Processes, and Empowerment. For each perspective, strategies and initiatives are formulated to meet established goals and targets, beginning with the financial perspective and subsequently cascading down to targets within the customer, internal process, and empowerment perspectives. The Balanced Scorecard method was selected for implementation because it is considered the most effective and appropriate approach for achieving company objectives in a comprehensive, coherent, balanced, and measurable manner. These elements are interconnected and mutually supportive—spanning the development of strategies, goals, targets, and initiatives—to realize the growth desired by the company owners. Using the Balanced Scorecard method in year 2018 contract acquisition reached 104.4% of the target, and sales reached 182.4%. While the profit percentage declined slightly from 17.5% to 17.1%, the nominal profit achieved was IDR 68.3 billion, exceeding the target of IDR 38.3 billion.

Keywords: *Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, strategi bisnis, pengukuran kinerja, Oil & Gas Services.*

ABSTRAK

Business Unit Oil & Gas Services yang bergerak dibidang pelayanan kegiatan perusahaan oil & gas adalah bagian dari PT Bukaka Teknik Utama, Tbk dimana dituntut pertumbuhan bisnis untuk mendukung dan selaras dengan visi & misi Perusahaan. Terutama dalam perspektif pemilik (owner) perusahaan yang biasanya diukur diantaranya dari aspek pertumbuhan perolehan kontrak, penjualan dan keuntungan. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Dalam mencapai target utama tersebut, Business Unit Oil & Gas Services menerapkan metode *Balanced Scorecard*, yang mencakup 4 perspektif, yaitu: Keuangan, Pelanggan, Internal Proses Bisnis dan Pemberdayaan. Dari masing-masing perspektif disusun suatu strategi dan inisiatif yang akan ditetapkan untuk mencapai sasaran & target yang sudah ditetapkan yang diawali dengan target dari perspektif keuangan. Kemudian di terjemahkan atau di turunkan kepada target dari sudut pandang pelanggan, internal proses dan pemberdayaan. Metode *Balanced Scorecard* ini dipilih untuk diterapkan karena dianggap paling efektif dan sesuai dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara komprehensif, koherem, seimbang dan terukur, yang saling terkorelasi dan mendukung mulai dari membangun strategi, sasaran, target dan inisiatif untuk mencapai pertumbuhan yang di inginkan pemilik perusahaan. Dengan Metode *Balanced Scorecard* di tahun 2018 pencapaian kontrak terhadap target tercapai sebesar 104,4 %. Kemudian untuk penjualan tercapai 182,4 %, profit secara prosentase menurun dari 17,5 % menjadi 17,1 %, tetapi secara nominal menghasilkan profit Rp 68,3 miliar dari target Rp 38,3 miliar.

Kata kunci: *Balanced Score Card, Key Performance Indicator, Strategi Bisnis, Pengukuran Kinerja, Oil & Gas Services.*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan selalu menetapkan target baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Karena target tersebut menjadi bagian untuk menentukan arah kedepan bagi perjalanan perusahaan sesuai dengan visi dan misinya. Penetapan target – target tersebut dimulai dari tingkat pimpinan puncak sampai dengan tingkat departemen, seksi dan tingkat – tingkat paling bawah. Target pimpinan puncak harus diterjemahkan ke tingkat – tingkat dibawahnya serta sedapat mungkin saling berhubungan. Sehingga pencapaian target dari pimpinan puncak tidak terlepas dari pencapaian tingkat – tingkat bawahannya.

Umumnya penetapan target dan pengukurannya suatu perusahaan atau instansi disebut *Key Performance Indicator*. PT BTU dalam menetapkan *Key Performance Indicator* menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini dianggap paling sesuai dan efektif digunakan karena mempertimbangkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal proses dan pemberdayaan. Dari masing-masing perspektif, disusun strategi untuk pencapaiannya dan membuat hubungan satu sama lain terhadap masing – masing perspektif, serta dibuat target – target yang terukur secara kuantitatif lengkap dengan inisiatif yang akan diterapkan.

Namun demikian penerapan KPI dengan metode *Balanced Scorecard* tersebut membutuhkan kemampuan menyusun strategi yang akan diterapkan dari setiap perspektif dan mengidentifikasi target-target kerja spesifik dan harus saling berhubungan antara perspektif mulai dari bagaimana mencapai target – target dari perspektif keuangan, wajib diikuti dengan kepuasan pelanggan, lalu supaya pelanggan puas, maka harus menerapkan internal proses yang unggul dan mumpuni. Untuk bisa menjalankan proses internal yang unggul dan mumpuni maka wajib didukung oleh pemberdayaan sumber daya yang memadai.

Persoalan yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam penerapan KPI dengan berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sulitnya menentukan strategi yang akan digunakan, strategi yang komprehensif, hubungan antar strategi yang digunakan di setiap perspektif, serta ukuran – ukuran kinerja yang dijadikan target. Strategi, sasaran dan target – target di tingkat pimpinan puncak juga belum tentu bisa sumbuannya dikorelasikan dan diterjemahkan kepada Tingkat-tingkat bawahnya, sulitnya menentukan kriteria – kriteria lebih rinci di Tingkat-tingkat berikutnya, termasuk dukungan data yang memadai dalam memonitor pencapaiannya serta kurangnya pemahaman para pimpinan departemen atau seksi dalam menerapkan KPI berbasis BSC.

Memperhatikan kondisi tersebut maka PT BTU tidak semua departemen menerapkan KPI berbasis BSC, tetapi dipadukan dengan KPI dengan metode atau pendekatan secara umum dan disesuaikan dengan peran dan fungsi masing-masing departemen. Dari peran dan fungsi itu dibuatkan ukuran- ukuran atau target-target sesuai dengan kondisi dan tugas tanggung jawabnya.

Dalam tinjauan ini, pembahasan penerapan KPI berbasis BSC hanya dibatasi dengan pembahasan KPI tingkat pimpinan puncak (*Top Manajemen*) Unit Usaha Oil & Gas Services, serta pembahasannya sebatas kajian penerapan strategi, sasaran, target dan inisiatif secara umum.

Batasan ini didasari atas pertimbangan kerahasiaan perusahaan, tingkat kompleksitas produk dan proyek PT BTU serta agar pembahasannya lebih fokus sehingga tinjauan ini bisa memberikan gambaran bagaimana pengukuran KPI berbasis *Balanced Scorecard* diterapkan.

Penelitian bertujuan meninjau dan menganalisa penerapan strategi yang digunakan, penetapan sasaran, target dan inisiatif dari setiap perspektif dengan metode *Balanced Scorecard*, serta menganalisa pencapaian target pada tahun 2018 dan perbandingannya dengan pencapaian 2 tahun sebelumnya. Dari tinjauan ini maka bisa memberikan gambaran sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* ini bisa menjadi instrumen kerja yang strategis dan komprehensif bisa membantu perusahaan dalam mencapai ultimate goal-nya sesuai visi dan misinya.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menganalisa data sekunder yang sudah ada dari PT BTU Unit Usaha Oil & Gas Services, kemudian mengkorelasikan dengan teori – teori *Balanced Scorecard* serta melakukan diskusi singkat dengan *General Manager* Unit Usaha. Penelitian ini menggunakan model kualitatif deskriptif. Menurut Sugiono (2020:7), analisis kualitatif deskriptif merupakan pengumpulan data dalam bentuk kata-kata dan gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Data yang dikumpulkan, dianalisa, setelah itu peneliti mendeskripsikan hasil penelitian.

Sumber data yang digunakan berasal dari laporan kinerja perusahaan pada periode tahun 2018 serta perbandingan dengan pencapaian kinerja dua tahun sebelumnya. Untuk mempertajam data yang diperoleh maka dilakukan proses wawancara dan penjelasan singkat dari General Manajer serta melalui observasi ke lapangan. Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu dua bulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

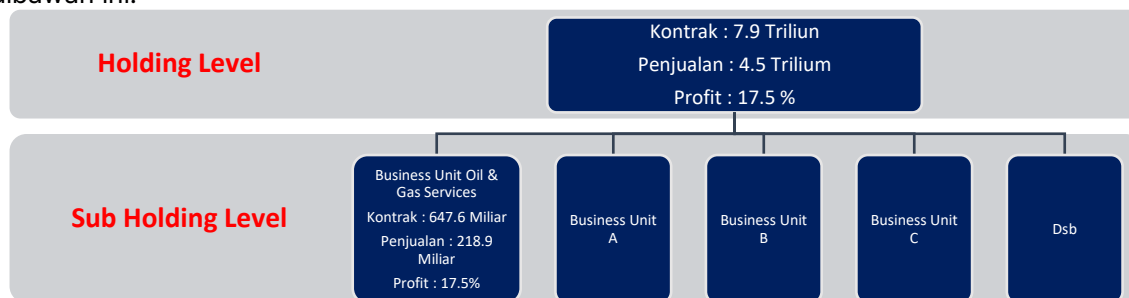
Tinjauan Visi, Misi & Nilai Inti Perusahaan

Secara korporat, PT BTU mempunyai visi; “Menjadi perusahaan Indonesia terkemuka di bidang *Engineering, Procurement, Construction, Energy* dan *Investment* di Dunia”. Kondisi sempurna yang ingin dicapai tersebut diterjemahkan kedalam suatu strategi jangka panjang. Menjadi perusahaan terkemuka (*A Leading Company*) itu terkorelasi dengan pertumbuhan dan keuntungan perusahaan (*Growth & Profitability*). Oleh karenanya perusahaan dalam menetapkan target – targetnya, terutama dalam aspek keuangan harus selaras dengan sasaran strategi yang akan diterapkan. Sasaran strategis tingkat korporat diterjemahkan kepada 8 unit usaha yang ada sesuai bidang usaha dan kemampuannya.

Dalam skala atau tingkat korporat (pusat), PT BTU menetapkan pertumbuhan *sales* (penjualan) sebesar 10% dari tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp. 4,5 Triliun. Secara perolehan kontrak ditahun 2018 ditargetkan Rp. 7,9 Triliun, dan Profit 15,5%. Target tersebut didistribusi kepada 8 unit usaha sesuai bidang dan kemampuannya. Untuk unit usaha *Oil & Gas Services* yang bergerak dibidang jasa minyak dan gas (migas) diberikan target kontrak sebesar Rp. 647,6 Milyar, penjuaan ditargetkan Rp. 218,9 milyar dan profit 17,5%.

Penetapan Target Kontrak, Penjualan dan Profit Secara Holding dan Sub Holding PT Bukaka Teknik Utama Tbk

Ilustrasi proses penjabaran target dari pusat kepada setiap unit usaha dapat dipelajari di bagan dibawah ini.



Gambar 1. Penetapan dan penjabaran target kontrak, penjualan dan profit untuk *holding* ke *sub holding*

Ilustrasi proses penjabaran target dari pusat kepada setiap unit usaha dapat dipelajari di tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Penetapan dan penjabaran target kontrak, penjualan dan profit untuk *holding* ke *sub holding*

<i>Holding</i>	<i>Kontrak</i> 7.9 Triliun	<i>Target Penjualan</i> 4.5 Triliun	<i>Profit</i> 17.5%
<i>Business Unit</i>			
<i>Business Unit Oil & Gas Services</i>	647.6 Miliar	218.9 Miliar	17.5%
<i>Business Unit A</i>			
<i>Business Unit B</i>			
<i>Business Unit C</i>			
<i>Dan Seterusnya</i>			

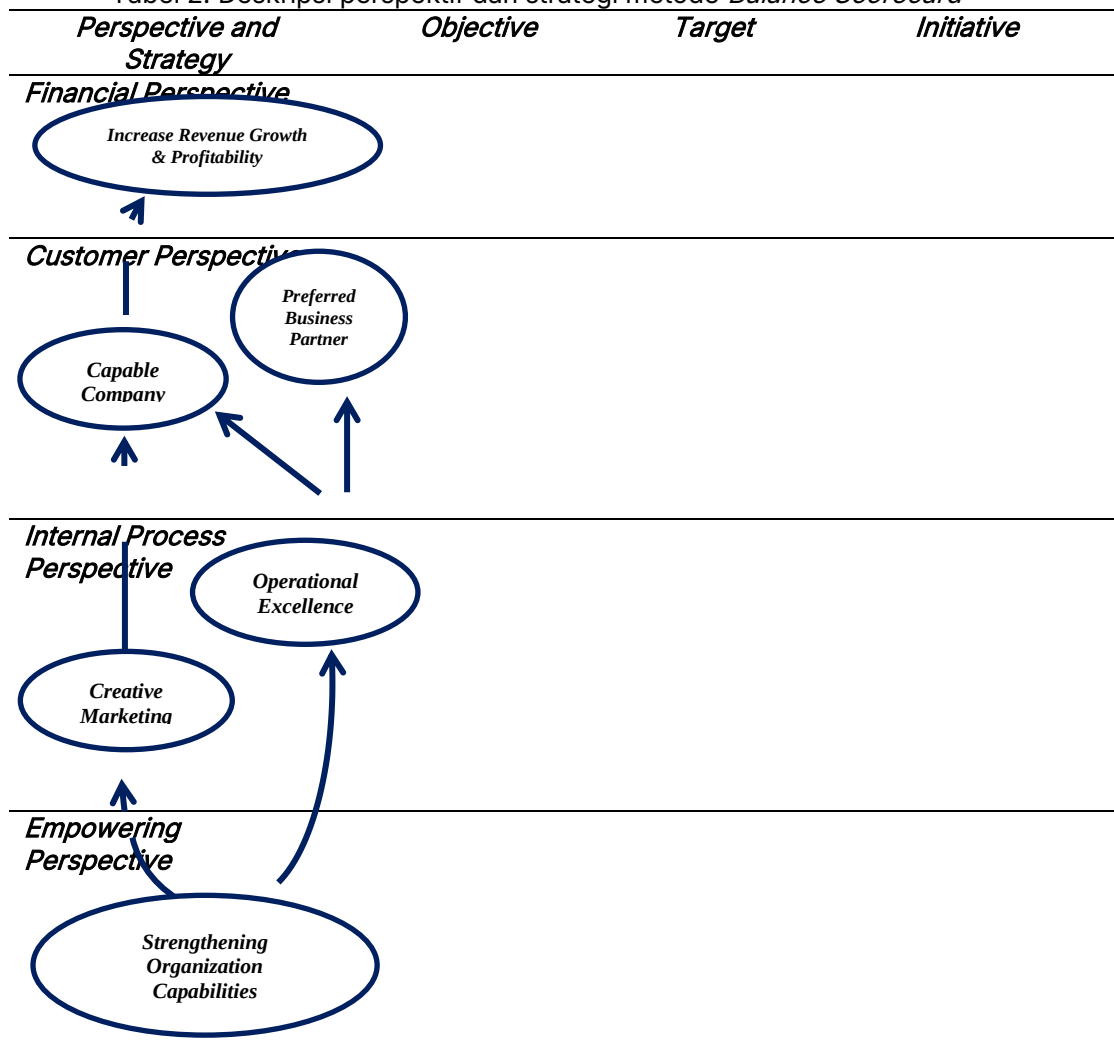
Strategi

Sesuai dengan *ultimate goal* dari korporat adalah pertumbuhan dan keuntungan (*growth & profitability*), maka unit usaha *Oil & Gas Services* sebagai salah satu unit usaha mengikuti dan menetapkan strategi yang digariskan oleh korporat. Dari perspektif keuangan dengan strategi pertumbuhan dan keuntungan ini, maka secara perspektif pelanggan (*customer*) harus dibangun suatu strategi yang mendukung. Kemudian dari perspektif proses bisnis internal juga perlu disusun strategi yang terkorelasi untuk memenuhi pencapaian sasaran strategis dari perspektif pelanggan. Strategi dari perspektif proses bisnis internal bisa dijalankan jika didukung oleh pemberdayaan sumber daya yang memadai.

Dalam teori *Balanced Scorecard* bahwa strategi yang dibangun disetiap perspektif wajib saling berkaitan dan mendukung secara komprehensif dan koheren serta seimbang, mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pemberdayaan. Oleh karenanya, untuk mendukung terlaksananya strategi dari perspektif keuangan yaitu pertumbuhan dan keuntungan, maka UU OGS dari perspektif pelanggan menetapkan dua strategi yaitu UU OGS dianggap sebagai mitra kerja yang handal dan terbaik (*Reliable Business Partner & The Best Business Partner*). Untuk merealisasikan perspektif pelanggan bisa terbangun maka secara perspektif proses bisnis internal diterapkan strategi keunggulan operasional (*Excellence Operational*) dan meningkatkan peran manajer proyek (*Upgrading Project Manager's Role*).

Strategi keunggulan operasional dan peningkatan peran manajer proyek bisa terlaksana jika secara perspektif pemberdayaan menerapkan strategi penguatan kemampuan perusahaan, dengan melakukan peningkatan kompetensi inti dan sertifikasi dari para pekerja yang terlibat. Penjabaran strategi dari masing-masing perspektif dapat ditela di tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi perspektif dan strategi metode *Balance Scorecard*



Data disampaikan dalam Miliar Rupiah

Target dan Ukuran UU OGS

Setiap perusahaan yang menjadi *ultimate goal* dari perspektif keuangan adalah *increasing revenue, growth and profitability*. Dengan demikian, secara kontrak ditetapkan target pertumbuhan 9.47% dari pencapaian kontrak sebelumnya dengan target 647,6 Miliar. Dari *Objective Sales* ditargetkan 218,9 Miliar yang berarti tumbuh 29.57% dari tahun sebelumnya. Kemudian dari sisi *profitability* ditargetkan *profit* 17,5% atau setara dengan nilai 38,3 Miliar. Penjabaran *objective* dan target dari perspektif keuangan dapat ditelaah pada tabel 3.

Untuk mencapai nilai kontrak, penjualan dan profit diatas maka dari perspektif pelanggan, melalui strategi *Preferred Bussiness Partner*, SBU-OGS menetapkan target *Customer Satisfaction Index* sebesar 3,5 dari skala 4. Kemudian dari strategi *expand to new client* menetapkan jumlah pelanggan baru yang akan didapat sebanyak 4 (empat) pelanggan baru. Penjabaran *objective* dan target dari perspektif pelanggan dapat ditelaah pada tabel 4.

Dari perspektif proses internal ada 2 (dua) strategi yang diterapkan yaitu *operational excellence* dengan sasaran *HSE Performance* mencapai *zero accident*. Lalu sasaran project *execution performance* ditargetkan *zero penalty*. Kemudian dari strategi *creative marketing* ditargetkan mendapatkan kontrak baru sebanyak 8 (delapan) kontrak baru. Penjabaran *objective* dan target dari perspektif proses internal dapat ditelaah pada tabel 5.

Perspektif *Empowering* (pemberdayaan) dengan menerapkan strategi *strengthening organization capabilities* SBU-OGS menerapkan 3 (tiga) sasaran utama, yaitu peningkatan *core competence*, *me-maintain skill* dan program sertifikasi. Dimana peningkatan *core competence* dipilih 3 training inti yaitu *Project Management*, *Risk Management* dan *Marketing*. Sedangkan dari sasaran *maintain skill* ditargetkan 98% dilakukan *training skill* dan 98% dilakukan serifikasi atau re-sertifikasi. Penjabaran *objective* dan target dari perspektif pemberdayaan dapat ditelaah pada tabel 6.

Penjabaran *objective* dan target dari perspektif keuangan dapat ditelaah pada tabel 3.

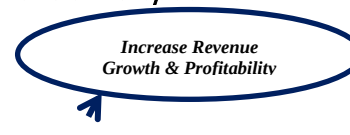
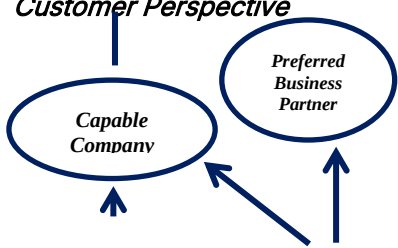
Tabel 3. Penetapan *Objective* dan Target untuk *Financial Perspective*

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
<i>Financial Perspective</i>			
 Increase Revenue Growth & Profitability	▪ Kontrak	▪ 647.6	
	▪ Penjualan	Miliar	
	▪ Profit	▪ 218.9	
		Miliar	
		▪ 17.5 %	

Data disampaikan dalam Miliar Rupiah

Penjabaran *objective* dan target dari perspektif pelanggan dapat ditelaah pada tabel 4.

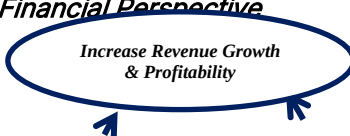
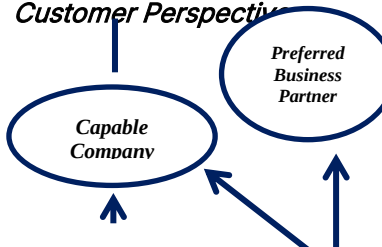
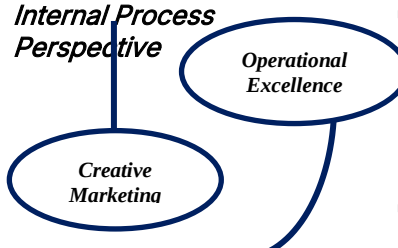
Tabel 4. Penetapan *Objective* dan Target untuk *Customer Perspective*

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
<i>Financial Perspective</i>			
 Increase Revenue Growth & Profitability	▪ Kontrak	▪ 647.6	
	▪ Penjualan	Miliar	
	▪ Profit	▪ 218.9	
		Miliar	
		▪ 17.5 %	
<i>Customer Perspective</i>			
 Capable Company	▪ <i>Customer Satisfaction Index</i>	▪ 3.5 / 4	
	▪ <i>Number of New Customer</i>	▪ 4 New Customer	

Data disampaikan dalam Miliar Rupiah

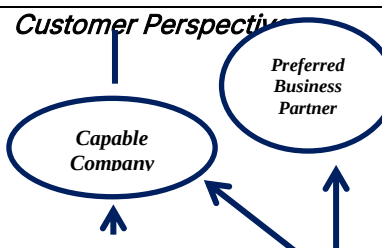
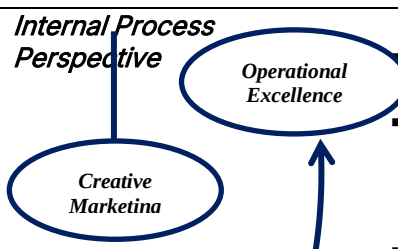
Penjabaran *objective* dan target dari perspektif proses internal dapat ditelaah pada tabel 5.

Tabel 5. Penetapan *Objective* dan Target untuk *Internal Process Perspective*

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
<i>Financial Perspective</i> 	- Kontrak - Penjualan - Profit	647.6 Miliar 218.9 Miliar 17.5 %	
<i>Customer Perspective</i> 	- Customer Satisfaction Index - Number of New Customer	3.5 / 4 4 New Customer	
<i>Internal Process Perspective</i> 	- HSE Performance Project Execution Performance - Number of New Contract	- Zero Accident - Zero Penalty 8 New Contract	

Penjabaran objective dan target dari perspektif pemberdayaan dapat ditelaah pada tabel 6.

Tabel 6. Penetapan *Objective* dan Target untuk *Empowering Perspective*

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
<i>Financial Perspective</i> 	- Kontrak - Penjualan - Profit	647.6 Miliar 218.9 Miliar 17.5 %	
<i>Customer Perspective</i> 	- Customer Satisfaction Index - Number of New Customer	3.5 / 4 4 New Customer	
<i>Internal Process Perspective</i> 	- HSE Performance Project Execution Performance - Number of New Contract	- Zero Accident - Zero Penalty 8 New Contract	
<i>Empowering Perspective</i>			

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
 Strengthening Organization Capabilities	Upgrading Core Competencies	Project Management	
	Maintaining Skill Labor	Risk Management	
	Skill Labor Certification	98% Trained	
	Facility & Equipment Compliance	98% Certified 98% Compliance	

Initiative

Untuk mencapai sasaran dan target yang ditetapkan, maka SBU-OGS memilih dan menetapkan *initiative* yang perlu dijalankan. *Initiative* ini juga perlu dijabarkan dalam bentuk *action plan*, siapa yang akan melakukan dan kapan dilakukan. Tetapi dalam penelitian ini penulis sesuai ruang lingkup dan batasan masalah, maka tidak melakukan pembahasan dari sisi *action plan*, penanggung jawab dan *schedule*-nya.

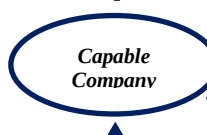
Initiative untuk mencapai kontrak, penjual dan profit yang telah ditetapkan adalah menentukan sumber pendanaan, dalam hal ini melakukan kerjasama permodalan dengan suatu bank dan juga menerapkan *budget control* yang ketat secara sistem. Untuk mencapai *customer satisfaction index* 3,5/4 diterapkan CSQ dan *Customer Feedback*, dengan cara menebarkan *form questioner* kepada beberapa pelanggan untuk menilai sesuai dengan komponen – komponen penilaian yang telah ditetapkan.

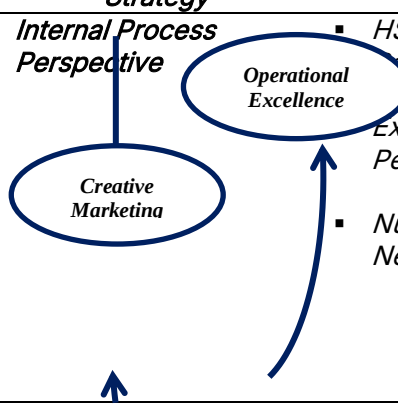
Untuk mencapai *zero accident* maka *initiative* yang dibangun adalah penerapan ISO 14001, ISO 45001 dan CHESMS dengan komitmen yang penuh dari *top management* sampai ke level pelaksana. Target *zero penalty initiative* yang diterapkan adalah implementasi ISO 9001. Sedangkan untuk mendapatkan 8 (delapan) kontrak baru *initiative* yang dilakukan adalah menerapkan *everybody is marketing* dan menerapkan *synergy & collaboration*.

Training program merupakan *initiative* yang perlu dijalankan untuk peningkatan kompetensi dengan *training project management*, *risk management* dan *marketing*. Sedangkan untuk mencapai 98% *skill labor* di *training* dan 98% *skill labor* tersertifikasi maka program sertifikasi atau re-sertifikasi wajib dilakukan sesuai rencana dan jadwal.

Penjabaran *initiative* dari keseluruhan perspektif dapat ditelaah pada tabel 7.

Tabel 7. Penetapan *Initiative* untuk Keseluruhan *Perspective*

<i>Perspective and Strategy</i>	<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Initiative</i>
Financial Perspective			
 Increase Revenue Growth & Profitability	Kontrak	647.6 Miliar	- Sumber Pendanaan - Budget Control
	Penjualan	218.9 Miliar	
	Profit	17.5 %	
Customer Perspective			
 Preferred Business Partner	Customer Satisfaction Index	3.5 / 4	- Customer Satisfaction Questioner - Customer Feed Back Forum
	Number of New Customer	4 New Customer	
 Capable Company			Expand Net Working

Perspective and Strategy	Objective	Target	Initiative
Internal Process Perspective 	- HSE Performance - Project Execution Performance	- Zero Accident - Zero Penalty	- Commit to Implement ISO14001 & ISO 45001 - Commit to Implement ISO 9001:2015
	Number of New Contract	8 New Contract	- Everybody is Marketing - Synergy & Collaboration
Empowering Perspective 	- Upgrading Core Competencies - Maintaining Skill Labor	- Project Management - Risk Management	- Training Program - Certification & Re Certification Program
	- Skill Labor Certification - Facility & Equipment Compliance	98% Trained 98% Certified 98% Compliance	- Facility & Equipment Recovery and Compliance - Collaboration with 3rd party

Data disampaikan dalam Miliar Rupiah

Analisa Pencapaian Target Setiap Perpekertif

Berdasarkan realisasi pencapaian target di tahun 2018, secara keseluruhan, sektor finansial menunjukkan hasil yang sangat positif, terutama pada sisi Penjualan (Sales) yang mencapai 182,4% (Rp 399,3 Miliar) dari target awal. Nilai Kontrak juga melampaui target dengan pencapaian 104,4% (Rp 675,8 Miliar). Meskipun secara persentase Profit sedikit di bawah target (17,1% dari target 17,5%), namun secara nilai nominal, profit yang dihasilkan jauh lebih besar dari proyeksi, yakni mencapai Rp 68,3 Miliar dari target Rp 38,3 Miliar. Penjabaran pencapaian target di tahun 2018 dari perspektif keuangan dapat ditelaah pada grafik 1.

Grafik 1. Target vs Realisasi Pencapaian *Financial Perspective*



Untuk aspek perseptif pelanggan, perusahaan berhasil mempertahankan kualitas layanan dengan Customer Satisfaction Index sebesar 3,6/4 (102,9%) dan mendapatkan pelanggan baru selamat tahun 2018 sebanyak 3 (tiga) pelanggan baru dari target 4 pelanggan (75%).

Dari sisi operasional teknis, perusahaan mencatatkan performa sempurna (100%) pada aspek HSE Performance (Zero Accident) dan Project Execution Performance (Zero Penalty).

Akan tetapi untuk mendapatkan kontrak baru perusahaan hanya bisa mendapatkan 4 kontrak dari 8 kontrak baru yang ditargetkan (50%). Dan ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan perihal pangsa pasar saat ini sulit didapat dengan persaingan yang ketat pada sektor Oil & Gas Services. Hal ini disebabkan karna keterbatasan karyawan yang bertindak sebagai marketing dan kurangnya pelatihan terkait dengan *Risk Management* dalam hal mengantisipasi resiko terhadap persaingan yang sangat ketat. Dalam hal pelaksanaan pelatihan *Risk Management* tidak tersana dikarenakan pelatih baik secara internal maupun eksternal belum ada yang sesuai dengan kompetensi dan bidang Oil and Gas services.

Untuk pencapaian perspektif pemberdayaan khususnya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) & Fasilitas serta aspek kompetensi dan kepatuhan menunjukkan hasil yang beragam yang dimana sertifikasi tenaga kerja ahli melampaui target (102%) dan kepatuhan fasilitas serta peralatan mencapai target penuh (100%). Pelatihan Project Management terealisasi 100%, namun pelatihan Risk Management mencatatkan angka 0%, yang menunjukkan adanya program pengembangan yang belum berjalan sama sekali di bidang tersebut selama periode tahun 2018. Pencapaian untuk pemeliharaan tenaga kerja terampil berada di angka 96,9%.

Dengan pertumbuhan pendapatan yang signifikan dan catatan keselamatan kerja yang sangat baik. Fokus perbaikan ke depan perlu diarahkan pada perolehan kontrak baru serta realisasi pelatihan manajemen risiko yang tertunda. Penjabaran pencapaian target di tahun 2018 dari keseluruhan perspektif dapat ditelaah pada tabel 8.

Pencapaian Target Di Tahun 2018

Tabel 8. Pencapaian Target

<i>Objective</i>	<i>Target</i>	<i>Achievement</i>	<i>Percentage</i>
▪ Kontrak	▪ 647.6 Miliar	▪ 675.8 Miliar	▪ 104.4%
▪ Penjualan	▪ 218.9 Miliar	▪ 399.3 Miliar	▪ 182.4%
▪ Profit	▪ 17.5 % (38.3 Miliar)	▪ 17.1 % (68.3 Miliar)	▪ 97.7%
▪ <i>Customer Satisfaction Index</i>	▪ <i>3.5 / 4</i>	▪ <i>3.6 / 4</i>	▪ 102.9%
▪ <i>Number of New Customer</i>	▪ <i>4 New Customer</i>	▪ <i>3 New Customer</i>	▪ 75%
▪ <i>HSE Performance</i>	▪ <i>Zero Accident</i>	▪ <i>Zero Accident</i>	▪ 100%
▪ <i>Project Execution Performance</i>	▪ <i>Zero Penalty</i>	▪ <i>Zero Penalty</i>	▪ 100%
▪ <i>Number of New Contract</i>	▪ <i>8 New Contract</i>	▪ <i>4 New Contract</i>	▪ 50%
▪ <i>Upgrading Core Competencies</i>	▪ <i>Project Management</i>	▪ <i>100% Realization Training Project</i>	▪ 100%
▪ <i>Maintaining Skill Labor</i>	▪ <i>Risk Management</i>	▪ <i>0% Realization Training Risk Management</i>	▪ 0%
▪ <i>Skill Labor Certification</i>	▪ <i>98% Trained</i>	▪ <i>95% Trained</i>	▪ 96.9%
▪ <i>Facility & Equipment Compliance</i>	▪ <i>98% Certified</i>	▪ <i>100% Certified</i>	▪ 102%
	▪ <i>98% Compliance</i>	▪ <i>98% Compliance</i>	▪ 100%

Analisa Pertumbuhan Pencapaian Kontrak dan Penjualan

Berdasarkan realisasi Kontrak, Penjualan, dan Profit periode 2016 hingga 2018, Analisa Pertumbuhan Capaian Kontrak dan Sales (2016–2018) Secara keseluruhan, perusahaan menunjukkan tren performa yang sangat positif dengan pertumbuhan yang konsisten di ketiga indikator utama (Kontrak, Penjualan, dan Profit) selama tiga tahun berturut-turut. Pada tahun 2017 mengalami lonjakan signifikan sebesar 36,82% (dari 432,4 Miliar menjadi 591,6 Miliar) dan pada tahun 2018 pertumbuhan berlanjut sebesar 14,23% hingga mencapai angka 675,8 Miliar.

Tren ini menunjukkan kepercayaan pasar yang terus meningkat terhadap perusahaan dalam memenangkan proyek-proyek baru.

Untuk pertumbuhan penjualan menunjukkan kurva yang semakin tajam, terutama di tahun terakhir. Dimana pada tahun 2017 penjualan tumbuh moderat sebesar 12,96% menjadi 216,1 Miliar dan di tahun 2018 terjadi akselerasi luar biasa sebesar 84,78% dengan nilai mencapai 399,3 Miliar. Lonjakan tajam di tahun 2018 mengindikasikan keberhasilan perusahaan dalam mengeksekusi kontrak – kontrak yang didapat pada tahun sebelumnya menjadi pendapatan riil secara efektif.

Untuk pertumbuhan profit tetap menjadi catatan tersendiri bahwa meskipun nilai nominal profit terus naik, terdapat dinamika pada margin persentasenya. Secara Nominal Profit naik dari 40,6 Miliar (2016) menjadi 75,5 Miliar (2018), dengan kenaikan tertinggi terjadi di tahun 2018 sebesar 68,15%. Akan tetapi secara margin terjadi penurunan persentase margin dari 21,2% (2016) menjadi 18,9% (2018). Strategi perusahaan tampak lebih berfokus pada peningkatan volume (skala besar). Walaupun margin keuntungan per proyek sedikit mengecil, total keuntungan bersih yang dibawa pulang justru meningkat hampir dua kali lipat dalam tiga tahun.

Pencapaian kontrak dan penjualan melampaui 100 % itu didukung oleh kepuasan pelanggan yang juga melampaui dari nilai kepuasan pelanggan dengan skor 3,6 dari target 3,5. Pencapaian kepuasan pelanggan didukung oleh HSE *performants* dengan tercapainya zero aksident serta *project execution performants* yang mencapai zero penalty. Pencapaian kinerja HSE dan eksekusi proyek bisa terlaksana dengan baik disebabkan diantaranya peningkatan *Core Competencies* dari sisi pelatihan *project management* terlaksana 100% serta sertifikasi tenaga skill yang tercapai 95 % juga Facility & Equipment Compliance 100 % tersertifikasi dan 98 % memenuhi persyaratan (*Compliance*).

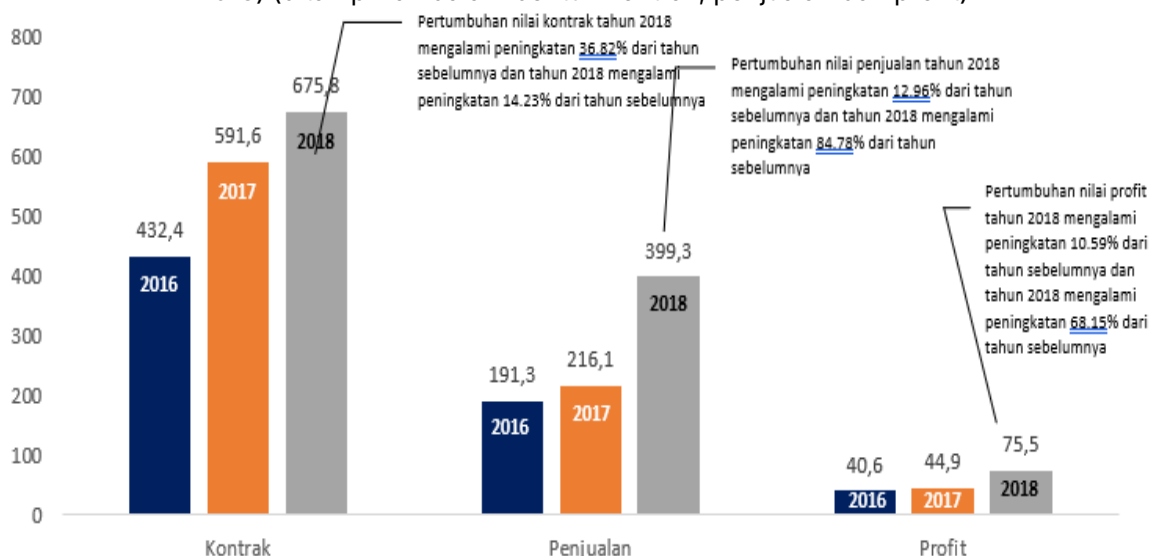
Penjabaran perkembangan pertumbuhan pencapaian kontrak dan penjualan dari periode 2016 s/d 2018 dapat ditelaah pada tabel 9 dan grafik 2.

Perbandingan Realisasi Kontrak, Penjualan & Profit – 2016 s/d 2018

Tabel 9. Perkembangan Realisasi Kontrak, Penjualan & Profit dalam 3 tahun terakhir (2016 - 2018)

<i>Objective</i>	2016	2017	2018
Kontrak	432.4 Miliar	591.6 Miliar	675.8 Miliar
Penjualan	191.3 Miliar	216.1 Miliar	399.3 Miliar
Profit	21.2% (40.6 Miliar)	20.8% (44.9 Miliar)	18.9% (75.5 Miliar)

Grafik 2. Perkembangan Realisasi Kontrak, Penjualan & Profit dalam 3 tahun terakhir (2016 – 2018) (ditampilkan dalam bentuk kontrak, penjualan dan profit)



KESIMPULAN

Penerapan metode *Balanced Scorecard* memberikan arahan yang jelas, terstruktur, teratur dan saling berhubungan dalam menentukan strategi untuk mencapai sasaran, target dan insiatif yang dipilih dan dikelola secara seimbang dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, internal proses bisnis dan pemberdayaan. Dari hasil kajian penerapan *balanced score card* tersebut nampak bahwa goal (tujuan) utama dari sisi *owner* yang diukur dari perspektif keuangan bisa tercapai pertumbuhan 14,23% dari perolehan kontrak, 84,78% untuk perolehan penjualan dan dari sisi keuntungan bisa meningkat 68,15%. Walaupun secara perspektif yang lain pencapaian target rata-rata hanya 82,59%. Pencapaian target dari perspektif keuangan ini terbukti bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* cukup efektif digunakan dalam membangun dan mengembangkan perusahaan sehingga visi & misinya bisa terwujud. Mengingat metode *Balanced scorecard* ini membutuhkan ketajaman dalam menganalisa strategi yang saling berhubungan dan saling mendukung dari setiap perspektif dalam menentukan sasaran dan target, maka diperlukan pelatihan atau loka karya yang mendalam dan tajam untuk menyusun metode *Balanced Scorecard* ini. Penerapan metode *Balanced Scorecard* ini perlu juga ditularkan kepada perusahaan-perusahaan lain, baik yang start up maupun yang sudah established agar mampu dan faham menerapkannya sehingga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaannya lebih cerah dan profesional.

REFERENSI

- ayramova, A., Edwards, D. J., Roberts, C., & Rillie, I. (2023). Constructs of leading indicators: A synthesis of safety literature. *Journal of Safety Research*, 85, 469–484. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.04.015>
- Floyd, H. L. (2021). A balanced scorecard of leading and lagging indicators for your electrical safety program. In 2021 IEEE IAS Electrical Safety Workshop (ESW) (pp. 1–4). IEEE.
- Hristov, I., & Chirico, A. (2023). The cultural dimension as a key value driver of the sustainable development at a strategic level: An integrated five-dimensional approach. *Environment, Development and Sustainability*, 25(7). <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02345-z>
- Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3216–3230. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>
- International Association of Oil & Gas Producers. (2023). Process safety – Recommended practice on key performance indicators (IOGP Report 456, 3rd ed.). IOGP.
- Jääkeläinen, A., Tappura, S., & Pirhonen, J. (2022). The path toward successful safety performance measurement. *Journal of Safety Research*, 83, 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.001>
- Jaiswal, V., & Thaker, K. (2024). Studying research in balanced scorecard over the years in performance management systems: A bibliometric analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2023-0416>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Kwakye, T. O., Bekoe, R. A., Appiah, K. O., & Nyamori, R. O. (2023). Performance management in the oil and gas industry. In J. Y. Abor & A. Karimu (Eds.), *Sustainability management in the oil and gas industry: Emerging and developing country perspectives* (pp. 174–188). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003309864-15>
- Naji, G. M., Isha, A. S., Al-Mekhlafi, A.-B. A., Sharafaddin, O., & Ajmal, M. (2020). Implementation of leading and lagging indicators to improve safety performance in the upstream oil and gas industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 265–269.
- Palayukan, A. G., Hasibuan, B., Ramli, S., & Sugiarto, S. (2025). Analisa penerapan key performance indicator untuk peningkatan kualitas performa dan budaya HSSE pada sektor industri hulu minyak dan gas (studi kasus: Fungsi HSSE PT. XYZ). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(10), 8569–8585. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i10.62109>

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard:What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Xu, J., Cheung, C., Manu, P., & Ejohwomu, O. (2021). Safety leading indicators in construction: A systematic review. *Safety Science*, 139, 105250.
- Yazdi, A. K., Mehdiabadi, A., Hanne, T., Sarfaraz, A. H., & Yazdian, F. T. (2022). Evaluating the performance of oil and gas companies by an extended balanced scorecard and the hesitant fuzzy best-worst method. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, Article 1019779. <https://doi.org/10.1155/2022/1019779>
- Yorio, P. L., Haas, E. J., Bell, J. L., Moore, S. M., & Greenawald, L. A. (2020). Lagging or leading? Exploring the temporal relationship among lagging indicators in mining establishments 2006–2017. *Journal of Safety Research*, 74, 179–185.