

**Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus pada PT. WIJAYA KARYA BETON Tbk  
Kantor Cabang Pasuruan)**

*Organizational Performance Measurement Using The Balanced Scorecard  
(Case Study in PT. WIJAYA CONCRETE WORKS Tbk  
Pasuruan Branch Office)*

Budy Susanto

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: budi.dmg@gmail.com

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan yaitu dari pencapaian visi, misi, faktor kesuksesan serta apakah perusahaan telah mencapai kesuksesan yang telah diharapkan sesuai dengan manajemen perencanaan perusahaan. Baik keuangan dan non keuangan dalam perusahaan. Populasi dan yang menjadi sampel penelitian untuk menjawab permasalahan perspektif pelanggan adalah pelanggan PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan. Pelanggan PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah yang menggunakan jasa PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan dalam bidang konstruksi. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah hasil kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan dari perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan masuk dalam kriteria baik. hal ini didasari dengan hasil kuesioner yang menunjukkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan telah mencapai kesuksesan yang telah diharapkan sesuai dengan manajemen perencanaan perusahaan, baik keuangan dan non keuangan dalam perusahaan.

**Kata kunci:** perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan masuk dalam kriteria baik.

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine and describe the performance of the company by using the concept of Balanced Scorecard applied to the PT Wijaya Karya Tbk Concrete Pasuruan Branches of achievement is the vision, mission, critical success factors as well as whether the company has achieved the success that had been expected according to the company's management planning. Both financial and non-financial companies. Population and a sample of research to answer the customer's perspective is the customer's problem PT Wijaya Karya Tbk Concrete Branch Office Pasuruan. Customers PT Wijaya Karya Tbk Concrete Pasuruan Branch Office is using the services of PT Wijaya Karya Tbk Concrete Branch Office Pasuruan in the construction field. Conclusion of the analysis results is performance based on Balanced Scorecard PT. Concrete Wijaya Karya Tbk Branch Office Pasuruan from a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and the perspective of learning growth in the criteria either. it is based on the results of the questionnaire showed the company's employee satisfaction. However, to maximize employee performance, companies need to optimize the creation of employee satisfaction by improving the system of salary and benefits that employees more motivated to work and continue PT. Concrete Wijaya Karya Tbk Branch Office Pasuruan have achieved the success that had been expected according to the company's management planning, both financial and non-financial companies.*

**Keywords:** financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective of learning and growth perspective in the criteria either.

**Pendahuluan**

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak

demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan

iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang dibutuhkan, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi menjadi persaingan informasi. Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang sangat dibutuhkan karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan. Sistem yang lebih menitik beratkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan menjaga kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang untuk mengatasi kekurangan ini maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, *customer/* klien, proses internal bisnis serta proses belajar dan berkembang (Wijaya, 2002)

Persaingan ketat dalam dunia usaha konstruksi saat ini, menurut pihak manajemen perusahaan harus lebih kreatif dan inovatif dalam menarik *customer/*klien. Semakin banyak *customer/*klien yang tertarik maka semakin banyak pula modal/profit yang terhimpun yang kemudian akan dikembangkan kembali, dari kegiatan tersebut perusahaan akan memperoleh pendapatan jasa. Alternatif lain untuk mengantisipasi hal tersebut yaitu *Fee Based Income* yang merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pembelian jasa-jasa oleh *customer /* klien. Besarnya keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan serta efisien dan efektif perusahaan dalam mengelola keuangan menunjukkan kinerja keuangan perusahaan yang bagus.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balance Scorecard* (BSC). Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based*

*competition*), kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. Akan tetapi, pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti ketrampilan, kompetensi, database dan teknologi informasi, proses operasi yang efisien dan responsif, inovasi dalam produk dan jasa, hubungan dan kesetiaan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000).

Dasar pemikiran dari BSC sebenarnya cukup sederhana, yaitu bahwa dalam upaya mengelola kinerja diperlukan indikator pengukuran yang seimbang agar organisasi dapat berjalan dengan optimal. Arti kata seimbang yang dimaksudkan dalam prinsip BSC adalah seimbang dalam mengukur indikator keuangan dan non keuangan, serta indikator dampak (*lag indikator*) dan indikator pendorong (*lead indikator*) (Kaplan dan Norton, 2000).

Indikator keuangan yang selama ini sering dipakai dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan tidaklah cukup dalam memberikan gambaran utuh kinerja perusahaan. Menanggapi masalah dalam sistem pengukuran ini, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar organisasi membuat sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif menggunakan BSC dengan empat perspektif pengukuran di dalamnya yaitu *Finansial*, *Customer*, Proses Internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (Pengembangan SDM) (Kaplan dan Norton, 2000).

BSC merupakan suatu metode atau alat untuk mengukur kinerja perusahaan dan dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi menjadi aksi. BSC menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam berbagai ukuran dan tujuan yang terangkai dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000). BSC mampu memberikan informasi atau petunjuk kepada para pekerja tentang faktor-faktor yang menjadi pendorong keberhasilan dan ukuran keberhasilan pada sub direktoratnya.

BSC memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional (Kaplan dan Norton, 2000). BSC menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. BSC sebagai inti sistem pengukuran mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. BSC dapat digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik mulai dari tahap perumusan masalah sampai dengan tahap pemantauan.

Perusahaan jasa konstruksi nasional yang berpusat di Surabaya memiliki daya saing yang sangat kuat dengan perusahaan umum dan perusahaan asing. Tetapi Perusahaan

jasa konstruksi di Jakarta masih dapat bersaing bagus. PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah salah satu perusahaan konstruksi di Indonesia. Dari nasionalisasi perusahaan belanda, Naamloze Vennotschap Techinsche Handel Maatschspj en Bouwbedijf Vis en Co atau NV Vis en Co, berdasarkan peraturan pemerintah No. 2 Tahun 1960 dan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL) No. 5 Tanggal 11 Maret 1960, Wika Lahir dengan nama perusahaan Negara Bangunan Widjaja Karja. Pertumbuhan wika sebagai perusahaan Infrastruktur terintegrasi yang kuat semakin mendapat pengakuan dari beberapa pihak. Semakin banyak berdirinya perusahaan konstruksi lainnya maka semakin ketat persaingan antar perusahaan. Untuk bersaing dalam hal tersebut maka kualitas SDM, permodalan, inovasi, penggunaan teknologi informasi, sistem dan prosedur kerja yang perlu sangat diperhatikan. PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan mempunyai pangsa pasar yang bagus tetapi inovasi di PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan tersebut masih tetap menggunakan produk inovasi beberapa tahun yang lalu, oleh karena itu untuk mengetahui hal tersebut terjadi perlu di ukur kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard*.

BSC merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan: "*Strategic Based Responsibility Accounting System*" yang menerjemahkan visi, misi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan yaitu dari pencapaian visi, misi, faktor kesuksesan serta apakah perusahaan telah mencapai kesuksesan yang telah diharapkan sesuai dengan manajemen perencanaan perusahaan. Baik keuangan dan non keuangan dalam perusahaan.

## Metode Penelitian

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data subjektif dan data dokumenter. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner, dan data sekunder yang telah tersedia (ada) juga merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan, maupun literatur yang ada, hubungannya dengan penelitian ini yang sifatnya melengkapi dan mendukung penelitian ini yang sifatnya melengkapi dan mendukung penelitian ini terutama yang berhubungan dengan laporan keuangan organisasi atau institusi (neraca) dan data-data lain mengenai jumlah karyawan dan jumlah konsumen. Penelitian ini menggunakan data keuangan, SDM

dan bisnis internal selama 2013.

### Populasi dan Sampel

Populasi dan yang menjadi sampel penelitian untuk menjawab permasalahan perspektif pelanggan adalah pelanggan PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan. Pelanggan PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah yang menggunakan jasa PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan dalam bidang konstruksi.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data dijabarkan menjawab tujuan penelitian pertama digunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

#### a. Perspektif Keuangan

1) Likuiditas, adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan dengan indikator *Current Ratio*. *Current Ratio* merupakan aset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen (Tatang, 2011).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

2) Pertumbuhan Pendapatan, adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber- sumber dananya yang dihitung dari pertumbuhan penjualan yang dinyatakan dalam persen (Tatang, 2011).

$$\text{Growth} = \frac{\text{St} - \text{St-1}}{\text{St-1}} \times 100\%$$

#### 3) Leverage

*Leverage*, adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang. *Leverage* dihitung dengan *Rasio Debt To Total Asset* dan *Debt to Equity* yang dinyatakan dengan persen (Tatang, 2011).

##### a). Rasio Debt to Total Asset

$$\text{Debt To Total Assets} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Assests}} \times 100\%$$

Total Assests

##### b). Rasio Debt to Equity

$$\text{Debt To Equity} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

Equity

#### 4) Tingkat profitabilitas

Profitabilitas diukur dengan *Net Profit Margin*, *Return on Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return on Equity* (ROE) yang dinyatakan dengan persen (Tatang, 2011).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

$$NPM = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} \times 100 \%$$

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}} \times 100 \%$$

Perspektif keuangan dilakukan penilaian dengan didasarkan standar rasio keuangan seperti yang dijelaskan pada Tabel 1 Tabel 1 Standar Kriteria Rasio Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Current Ratio	<180%-219	Baik	3
		220-239%	Cukup	2
		>240%	Tidak Baik	1
2	Pertumbuhan Pendapatan	>12%	Baik	3
		8%-12%	Cukup	2
		<8%	Tidak Baik	1
3	Debt To Total Asset	<45%	Baik	3
		45%-60%	Cukup	2
		>60%	Tidak Baik	1
4	Debt To Equity	<45x	Baik	3
		45%-60x	Cukup	2
		>60x	Tidak Baik	1
5	Net Profit Margin	<5%	Baik	3
		3%-5%	Cukup	2
		>5%	Tidak Baik	1
6	ROA	>8%	Baik	3
		5%-8%	Cukup	2
		<5%	Tidak Baik	1
7	ROE	>12%	Baik	3
		8%-12%	Cukup	2
		<8%	Tidak Baik	1

Sumber: Budiarti (2007) dalam Mudhlori (2011: 34)

**b. Perspektif Pelanggan**

1) *Customer Care* (Kaplan, 2010: 67), yaitu:

a) *Customer Retention*

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

b) *Customer Acquisition*

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

c) *Customer Complain*

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Komplain}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 2 Standar Kriteria Perspektif Pelanggan pada *Customer Care* dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Customer Retention	>80%	Baik	3
		70%-80%	Cukup	2
		<70%	Tidak Baik	1
2	Customer Acquisition	>15%	Baik	3
		10%-15%	Cukup	2
		<10%	Tidak Baik	1

3	Customer Complain	<3%	Baik	3
		3%-10%	Cukup	2
		>10%	Tidak Baik	1

Sumber: Budiarti (2007) dalam Mudhlori (2011: 34)

2) *Customer Value Proposition* (Kaplan, 2010: 68) yaitu:

a) Menentukan presentase tertinggi

$$\frac{\text{Nilai maksimal skor}}{\text{Nilai maksimal skor}} \times 100\%$$

Nilai maksimal skor

b) Menentukan presentase terendah

$$\frac{\text{Nilai minimal Skor}}{\text{Nilai maksimal skor}} \times 100\%$$

Nilai maksimal skor

c) Rentang persentase = persentase tertinggi-persentase terendah

d) Interval kelas persentase = rentang persentase : kelas interval

e) Membuat tabel interval kelas presentase dan kategori kepuasan karyawan secara keseluruhan

Selanjutnya hasil pengukuran terhadap perspektif pelanggan untuk *customer value preposition* akan diberi pembobotan nilai yang menunjukkan kinerja perusahaan. Pembobotan nilai rata-rata yang digunakan adalah:

a) Bobot nilai rata-rata 1,00-1,99 : menunjukkan kinerja yang tidak baik

b) Bobot nilai rata-rata 2,00-2,99 : menunjukkan kinerja yang kurang baik

c) Bobot nilai rata-rata 3,00-3,99 : menunjukkan kinerja yang cukup baik

d) Bobot nilai rata-rata 4,00-5,00 : menunjukkan kinerja yang baik.

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

1) *Minimize Error Rate and Rework* (MERR) (Kaplan, 2010: 68)

$$MERR = \frac{\text{Jumlah Karyawan Melakukan Kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

2) Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner With Third Party Providers*) (Kaplan, 2010: 68)

Berkaitan dengan banyaknya patner dari pihak ketiga dalam melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas. Dalam hal ini untuk menentukan kategori (*Partner With Third Party Providers*) banyaknya (MOU atau perjanjian kerjasama) patner dari pihak ketiga secara keseluruhan berdasarkan kriteria, yaitu banyak, sedang dan sedikit.

Tabel 3 Standar Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Minimize Error Rate and Rework	>7,5%	Baik	3
		5,0%-7,5%	Cukup	2
		<5,0%	Tidak Baik	1
2	Partner With Third Party Providers	Banyak (>10 mitra)	Baik	3
		Sedang (5-9 mitra)	Cukup	2
		Sedikit (< 4 mitra)	Tidak Baik	1

Sumber: Budiarti (2007) dalam Mudhlori (2011: 34)

**d. Proses pembelajaran dan pertumbuhan** (Kaplan, 2010: 69)

1) *Employee Retention* =

$$\frac{\text{Total Karyawan yang keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{7.912.643.065}{6.370.316.288} = 24,2\%$$

2) *Employee Training* =  $\frac{\text{Karyawan yang di training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$

$$= \frac{6.370.316.288}{6.370.316.288} = 100\%$$

Karyawan

3) *Absenteeism* =  $\frac{\text{Total Absensi}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$

3) *Leverage*

a. *Rasio Debt to Total Asset*

$$= \frac{8.939.504.430}{12.040.020.728} = 74,2\%$$

$$= \frac{12.040.020.728}{12.040.020.728} = 100\%$$

b. *Rasio Debt to Equity*

$$= \frac{8.939.504.430}{3.100.516.298} = 2,88 \times$$

$$= \frac{3.100.516.298}{3.100.516.298} = 100\%$$

Tabel 4 Standar Kriteria Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Employee Retention	<2% 3%-8% >8%	Baik	3
			Cukup	2
			Tidak Baik	1
2	Employee Training	>50% 25%-50% <25%	Baik	3
			Cukup	2
			Tidak Baik	1
3	Absenteeism	0% 1%-5% >5%	Baik	3
			Cukup	2
			Tidak Baik	1

4) *Tingkat profitabilitas*

a. *Return On Assets*

$$= \frac{438.471.741}{12.040.020.728} = 3,64\%$$

$$= \frac{12.040.020.728}{12.040.020.728} = 100\%$$

b. *Net Profit Margin*

$$= \frac{438.471.741}{7.912.643.065} = 5,54\%$$

$$= \frac{7.912.643.065}{7.912.643.065} = 100\%$$

c. *Return On Equity*

$$= \frac{438.471.741}{3.100.516.298} = 14,14\%$$

$$= \frac{3.100.516.298}{3.100.516.298} = 100\%$$

Sumber: Budiarti (2007) dalam Mudhlori (2011: 34)

Adapun tahap pembobotan nilai dari 4 Perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengetahui hasil kinerja manajemen PT. Wijaya Karya (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Rumusan rentang yang digunakan untuk mengetahui total kinerja

No	Interval Bobot Nilai	Kriteria
1	16-27	Tidak Baik
2	28-36	Cukup
3	37-48	Baik

Sumber: Muhdlori (2011: 36), disesuaikan

Tabel 6 Hasil Standar Kriteria Rasio Perspektif Keuangan

No	Variabel	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Current Ratio	107%	Baik	3
2	Pertumbuhan Pendapatan	24,2%	Baik	3
3	Debt To Total Asset	74,2%	Tidak Baik	1
4	Debt To Equity	2,88x	Baik	3
5	Net Profit Margin	5,54%	Tidak baik	1
6	ROA	3,64%	Tidak baik	1
7	ROE	14,14%	Baik	3
	Jumlah			15

Sumber: Data diolah. 2014.

**b. Perspektif Pelanggan**

1) *Customer Care*, yaitu:

a. *Customer Retention*

$$= \frac{34}{46} \times 100\% = 73,9\%$$

b. *Customer Acquisition*

$$= \frac{12}{46} \times 100\% = 26,1\%$$

c. *Customer Complain*

$$= \frac{2}{46} \times 100\% = 4,35\%$$

## Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada PT Wijaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan yaitu dari pencapaian visi, misi, faktor kesuksesan serta apakah perusahaan telah mencapai kesuksesan yang telah diharapkan sesuai dengan manajemen perencanaan perusahaan. Baik keuangan dan non keuangan dalam perusahaan. Secara keseluruhan hasil analisis *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

a. *Perspektif Keuangan*

1) *Likuiditas*

$$= \frac{7.657.112.490}{7.176.001.688} = 107\%$$

$$= \frac{7.176.001.688}{7.176.001.688} = 100\%$$

2) *Pertumbuhan Pendapatan*

Tabel 7 Hasil Standar Kriteria Perspektif Pelanggan pada Customer Care

No	Variabel	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Customer Retention	73,9%	Cukup	2
2	Customer Acquisition	26,1%	Baik	3
3	Customer Complain	4,35%	Cukup	2
	Jumlah			7

- 2) *Customer Value Proposition* yaitu:
- Menentukan presentase tertinggi  
 $= \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$
  - Menentukan presentase terendah  
 $= \frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$
  - Rentang persentase = persentase tertinggi - persentase terendah  
 $= 100\% - 20\% = 80\%$
  - Interval kelas persentase = rentang persentase : kelas interval  
 $= 80\% : 5 = 13,77\%$
  - Membuat tabel interval kelas presentase dan kategori kepuasan pelanggan secara keseluruhan

Tabel 8 Kategori Kepuasan Pelanggan

No.	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	20% - 35,9%	Sangat Tidak Puas	1
2	36% - 51,9%	Tidak Puas	2
3	52% - 67,9%	Cukup	3
4	68% - 83,9%	Puas	4
5	84% - 100%	Sangat Puas	5

Sumber: Data diolah, 2014.

Kuesioner disebarikan kepada seluruh pelanggan WKA sebanyak 50 kuesioner dan kembali 46 kuesioner, sisanya 4 sudah tidak menjadi pelanggan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan. Setelah dilakukan analisa terhadap kuesioner yang disebarikan kepada pelanggan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 9 Respon Pelanggan

NO	Keterangan	NILAI					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Pelayanan	0	0	1	4	41	224
2	Hasil Kerja	0	0	1	8	37	220
3	Harga	0	0	0	4	42	226
4	Informasi	0	0	0	7	39	223
5	Citra perusahaan	0	0	0	1	45	229
	Jumlah	0	0	2	24	204	1122

Sumber: Data diolah, 2014.

- Pelayanan =  $\frac{224}{230} = 97,3\%$

- Hasil kerja =  $\frac{220}{230} = 95,7\%$
- Harga =  $\frac{226}{230} = 98,3\%$
- Informasi =  $\frac{223}{230} = 97\%$
- Citra perusahaan =  $\frac{229}{230} = 99,6\%$

Berdasarkan tingkat kepuasan, pelanggan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan menunjukkan respon bahwa mereka sangat puas terhadap kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan. Selanjutnya hasil pengukuran terhadap perspektif pelanggan untuk *customer value proposition* akan diberi pembobotan nilai yang menunjukkan kinerja perusahaan. Hasil analisis berdasarkan bobot pada *customer value proposition* =  $1122:230 = 4,89$  berada pada rentang bobot 4,00 – 5,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan berdasarkan perspektif pelanggan adalah baik

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

- Minimize Error Rate and Rework* (MERR)  
 $= \frac{167}{230} \times 100\% = 13,77\%$
- Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner With Third Party Providers*)  
 Berkaitan dengan banyaknya patner dari pihak ketiga dalam melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas. Dalam hal ini untuk menentukan kategori (*Partner With Third Party Providers*) banyaknya (MOU atau perjanjian kerjasama) patner dari pihak ketiga secara keseluruhan berdasarkan kriteria, yaitu banyak, sedang dan sedikit. Jumlah Mitra PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah 34.

Tabel 4.7 Hasil Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Minimize Error Rate and Rework	13,77%	Baik	3
2	Partner With Third Party Providers	34Partners	Baik	3
	Jumlah			6

Sumber: Data Diolah. 2014

- Proses pembelajaran dan pertumbuhan  
 $= \frac{0}{230} \times 100\% = 0\%$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{167}{167} \times 100\% = 100\% \\
 2) \text{ Employee Training} &= \frac{89}{167} \times 100\% = 53,3\% \\
 3) \text{ Absenteeism} &= \frac{0}{6} \times 100\% = 0\%
 \end{aligned}$$

Tabel 11 Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Variabel	Interval Presentase	Kriteria	Bobot Nilai
1	Employee Retention	0%	Baik	3
2	Employee Training	53,3%	Baik	3
3	Absenteeism	0%	Baik	3
	Jumlah			9

Sumber: Data diolah. 2014

Berikut ini adalah hasil perhitungan keseluruhan kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan dari 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan seperti yang ditunjukkan Tabel 11

Tabel 11 Hasil Penilaian Seluruh Perspektif

No	Perspektif	Bobot Nilai
1	Keuangan	15
2	Pelanggan	7
3	Proses internal bisnis	6
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	9
	Jumlah	37

Sumber: Data diolah. 2014.

Berdasarkan hasil perhitungan, keseluruhan bobot nilai adalah sebesar 37 dan masuk dalam kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah baik.

### Pembahasan

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada (Kaplan, 2010:67).

Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari *financial perspective*. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan

upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective* (Kaplan, 2010:67).

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*). Dalam pengukuran perspektif keuangan, digunakan 4 rasio yaitu: Rasio Likuiditas, pertumbuhan, *leverage*, dan profitabilitas. Keempat rasio tersebut diuji ke perusahaan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan, hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas.

Hasil uji rasio likuiditas yang dilakukan kepada PT Wijaya Karya menunjukkan hasil yang baik, artinya bahwa perusahaan mampu membiayai kewajiban jangka pendeknya.

2. Rasio Pertumbuhan.

Hasil uji rasio pertumbuhan yang dilakukan kepada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan menunjukkan hasil yang baik, artinya bahwa perusahaan memiliki efektivitas dalam mengerjakan sumber pendanaannya.

3. Rasio *Leverage*.

Hasil uji rasio *leverage* yang dilakukan kepada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan untuk *debt to total asset* menunjukkan hasil yang tidak baik, artinya bahwa perusahaan belum mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan total aset. Sedangkan *debt to equity* menunjukkan hasil yang baik, artinya perusahaan mampu memenuhi kewajibannya dalam waktu jangka pendek.

4. Rasio Profitabilitas.

Hasil uji rasio profitabilitas yang dilakukan kepada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan menunjukkan hasil yang baik hanya pada ROE, sedangkan ROA menunjukkan hasil yang tidak baik. Nilai ROA yang tidak baik mengindikasikan bahwa perusahaan belum optimal mengelola total asetnya. ROE yang baik mengindikasikan bahwa perusahaan mampu mengelola biaya operasinya dengan baik, dan perusahaan efektif dalam pemakaian sumber daya totalnya.

Berdasarkan perspektif keuangan, maka strategi keuangan yang harus diterapkan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan yaitu berfokus pada optimisasi tingkat likuiditas. Hal ini dapat dicapai melalui strategi keuangan terpusat dan kebijakan pembiayaan proyek secara mandiri. Kedua kebijakan tersebut diharapkan mampu menjaga tingkat likuiditas perusahaan. Selain dari strategi diatas, PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan juga harus memiliki strategi nilai tambah dan strategi keunggulan bersaing dalam strategi investasi. Strategi nilai tambah dilakukan dengan membuat keputusan secara tepat dan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan khususnya dalam hal tingkat pengembalian investasi. Selain itu perusahaan dapat mengoptimalkan aset yang dimiliki untuk memperbaiki *Debt To Total Asset* dan ROA yang tidak baik.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer perspective*). Kemampuan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para pelanggannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak pelanggan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan memiliki kepercayaan terhadap perusahaan atas layanan, hasil kerja, harga, informasi dan citra positif perusahaan. Perusahaan telah berhasil mewujudkan visi yang harus diperlihatkan kepada pelanggannya. Berdasarkan perspektif pelanggan, maka strategi keuangan yang harus diterapkan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan yaitu strategi pasar selektif perlu dilakukan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan, ini dilakukan untuk mengelompokkan *customer*. Pasar selektif yang dimaksud adalah, pasar domestik dan luar negeri. Strategi untuk pasar domestik adalah dengan memilih proyek yang berasal dari pemerintah yang telah disesuaikan dengan anggaran pemerintah dan dari perusahaan swasta yang dinilai menguntungkan. Adapun untuk pasar luar negeri, PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan harus memfokuskan diri pada pasar yang sudah dikuasai oleh PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan itu sendiri.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan aspek bisnis internal yang dapat diukur melalui *Minimize Error Rate and Rework*, *Process Time* dan Perjanjian dengan pihak ketiga. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan memiliki produktivitas baik dan perusahaan memiliki banyak partner. Dalam hal *Minimize Error Rate and Rework*, *Process Time* perusahaan telah memberikan training kepada karyawan agar dalam pekerjaannya karyawan dapat meminimalisir kesalahannya. Sedangkan untuk perjanjian dengan pihak ketiga, perusahaan melakukan berbagai pendekatan kepada partner seperti : melakukan sertifikasi ISO 9001 : 2000 untuk sistem manajemen mutu, melakukan perbaikan kualitas produk sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga memberikan pelayanan atas produk yang menyangkut dalam hal permintaan pemeliharaan, perbaikan kerusakan atau penggantian, dan waktu perolehan pembayaran penuh. PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan juga Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan melalui jaringan telepon. Pada perspektif ini, PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan harus menerapkan perencanaan strategis yang tepat, yaitu melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan manajemen. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and Growth perspective*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan memiliki nilai yang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan oleh PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan untuk menjadi alat ukur kunci untuk

menilai kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak perusahaan jika dikelola dengan baik maka dapat memenuhi dan menjalani tujuan perusahaan dengan baik. Saran untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan melakukan perawatan mesin, memperbaiki kualitas proses, perhitungan dan analisa keseimbangan lintasan, perbaikan metode training, komitmen kerjasama untuk dapat menerapkan *Balanced Scorecard*. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan strategi dengan harus meningkatkan kinerja dalam hal pemuasan pelanggan dan pemasok barang (proses pembayaran). Perusahaan dapat mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, serta melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan ataupun pemasok agar kepuasan pelanggan dan pemasok dapat terjaga.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan adalah baik. Perusahaan sudah efektif dalam memproduksi dan menjual produknya. Kepuasan pelanggan dari hasil analisis statistik deskriptif persentase diperoleh hasil 90%, yang berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang ditawarkan perusahaan, baik itu meliputi keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran pertumbuhan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan dengan Yunan (2007) meneliti tentang kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang dengan menggunakan BSC. Hasil analisis menunjukkan kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang dapat dikatakan cukup baik. Pada perspektif keuangan bernilai kurang sehat, dan perspektif pelanggan bernilai cukup baik, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing bernilai baik.

## Kesimpulan Dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah adanya peningkatan kinerja PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan pada seluruh *perspective* menunjukkan hasil kinerja pada level yang baik. a. Perspektif keuangan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan terlihat cukup baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya meninjau kembali seberapa besar aset perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal. Perbaikan yang juga sebaiknya dilakukan adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif lainnya sebab perspektif keuangan menjadi muara dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya., b. Perspektif *customer* PT. Wijaya



Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan terlihat cukup baik. Tercatat bahwa pelanggan puas terhadap perusahaan. Kepuasan *customer* ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke *customer*, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan. c. Perspektif proses bisnis internal PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan hasilnya adalah baik dan strateginya perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus, karena dengan demikian semakin banyak klien yang tertarik yang akan meningkatkan persentase klien baru yang bergabung dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan hasil kuesioner yang menunjukkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan telah mencapai kesuksesan yang telah diharapkan sesuai dengan manajemen perencanaan perusahaan, baik keuangan dan non keuangan dalam perusahaan. e. Secara keseluruhan hasil kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* PT. Wijaya Karya Beton, Tbk Kantor Cabang Pasuruan dari perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan masuk dalam kriteria baik.

#### Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu diantaranya adalah: Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasarkan indikator-indikator yang terbatas pada tersedianya data yang digunakan seperti pada perspektif proses bisnis internal yang tidak mencantumkan proses pembuatan beton yang efektif. Diharapkan Peneliti selanjutnya dapat mencari objek penelitian yang lebih luas dan lebih lengkap datanya, agar pengukuran kinerja tidak terbatas pada tersedianya data yang digunakan. Pengukuran kinerja keuangan hanya meliputi terbatas pada rasio *Current Ratio*, Pertumbuhan Pendapatan, *Debt To Total Asset*, *Debt To Equity*, *Net Profit Margin*, ROA dan ROE. Diharapkan Peneliti selanjutnya dapat menambahkan indikator rasio keuangan seperti TATO, perputaran modal dan *cash ratio*.

#### Daftar Pustaka

- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Herman Wibowo. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Sinaga, Pariaman. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?* Infokop. Nomor 25 Tahun XX. <http://www.Balanced Scorecard.org>.
- Suhendra, Maman. 2004. Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard*

Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT. X. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*. Volume 8. No.2 Juni hal. 1-34

- Supranto, J. MA. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Edisi II. PT. Rineka Cipta Utama: Jakarta.
- Sutrisno, 2001. *Manajemen Keuangan, Teori, Konsep dan Aplikasi*. Penerbit Ekonisia Yogyakarta
- Yunan, Rahma Diana Caesar. 2007. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang*. Laporan Penelitian. PT. Subaindo Cahaya Polintrato. Malang

(<http://www.wika.co.id/id>).