**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
(Studi pada PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan)**

**Oleh :
Angraini Kahar
Pembimbing : Zulbahridar dan Al Azhar L**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia
Email : angrainikahar@yahoo.co.id*

*Analysis of Company Performance with Balanced Scorecard Approach
(Study at PT Surveyor Indonesia Branch Medan)*

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of PT. Surveyor Indonesia Branch Medan with balanced scorecard approach. Population in research service user companies, customers, and employees at PT. Surveyor Indonesia Branch Medan. In this study the sample was taken from 10 service user companies, 30 customers, and 40 employees in PT. Surveyor Indonesia Branch Medan. Methods of data collection with questionnaires, documentation, and literature study. Data analysis uses measurement of four balanced scorecard perspective that is financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The results of this study found that: 1) financial perspective as measured by ROI and profit margin decreased, while operating ratio increased in 2015; 2) customer perspective shows that the customer is satisfied and there is an increase in customer retention; 3) internal process perspective shows that in PT. Surveyor Indonesia Branch Medan in 2015 to innovate with product development; And 4) learning and growth perspective shows that employees are satisfied, while employee retention increases in Year 2015. Overall, the performance of PT. Indonesia Surveyor Branch Medan from 4 balanced scorecard perspective is good enough

Keywords: performance, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25). Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana

perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pe-

kerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, dari pada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Berbagai pendekatan untuk melakukan pengukuran kinerja. Pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi adalah *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard*, kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek non-finansial. *Balanced scorecard* mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu: 1) perspektif keuangan yaitu

mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, 2) perspektif pelanggan yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana pelanggan melihat organisasi, 3) proses bisnis internal yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi membangun keunggulan melalui proses internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu mengukur kinerja dan sudut pandang bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan. Keempat perspektif tersebut saling terkait dan memiliki hubungan sebab akibat.

Dalam konsep *balanced scorecard* tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam angka penciptaan nilai perusahaan secara jangka panjang. Jika akan melakukan pengukuran kinerja suatu badan usaha, maka hendaknya ditilik bukan dari satu aspek saja melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan.

PT. Surveyor Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan usaha patungan dengan struktur pemegang saham: Pemerintah Republik Indonesia sekitar 85,12 %, PT. Sucofindo sebesar 4,48 % dan *Societe Generale de Surveillance Holding SA* (SGS), sebuah perusahaan internasional yang berpusat di Swiss, dengan forsi saham sebesar 10,40 %.

Jika sebelumnya PT. Surveyor Indonesia hanya melakukan 1 (satu) jenis pekerjaan yaitu *pre-shipment inspection* (PSI), maka sejak tahun 1997 PT. Surveyor Indonesia mulai merintis jenis usaha baru. Adapun sector usaha yang dikerjakan secara intensif adalah sector pemerintah (pusat maupun daerah) dan sector perusahaan (swasta dan BUMN), pada akhirnya PT. Surveyor Indonesia merupakan badan usaha yang bergerak di bidang:

- a. Jasa pelayanan manajemen dan mutu lingkungan
- b. Jasa konsultasi investasi dan perdagangan
- c. Jasa informasi bisnis
- d. Jasa konsultasi pertambangan umum/migas

Adapun bidang usaha *surveyorship* tersebut merupakan pemberian jasa survey dan inspeksi. Namun sejak tahun 2005, PT. Surveyor Indonesia memulai memfokuskan diri sebagai perusahaan jasa konsultasi berbasis survey dan inspeksi. PT. Surveyor Indonesia berkantor pusat di Jakarta dan memiliki 8 (tujuh) kantor cabang dan 13 (tiga belas) representative office di seluruh Indonesia

PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan merupakan salah satu dari 8 cabang PT. Surveyor Indonesia yang ada di seluruh Indonesia. Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan telah menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja ini hanya dilakukan setiap tahun untuk mengetahui kinerja perusahaan. Adapun hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dilakukan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan

adalah sebanyak 12 atau 75 % indikator yang menjadi penilaian kinerja perusahaan tercapai target yang telah ditentukan.

Adapun yang menjadi permasalahan dalam pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang dilakukan oleh PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan adalah sebagai berikut:

1. Kinerja keuangan yang diukur hanya pengukuran pendapatan usaha, tanpa mengukur nilai profitabilitas lainnya misalnya *Return on Investment* (ROI) *profit margin* dan *operating ratio*.
2. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan hanya melihat dari jumlah sertifikasi kompetensi karyawan. Dalam konsep *balanced scorecard* tolak ukur kunci untuk menilai kinerja adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.
3. Hasil pengukuran kinerja tidak dilakukan secara keseluruhan tetapi per indikator pengukuran, sehingga tidak dapat diketahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif keuangan? 2) Bagaimana kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif pelanggan? 3) Bagaimana kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif proses bisnis internal? 4) Bagaimana kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: 1) kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif keuangan 2) kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif pelanggan 3) kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif proses bisnis internal 4) kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja menurut Mulyadi (2001: 337) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Pengertian kinerja menurut Pabundu (2006: 121) "kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pengertian pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007: 363) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Yuwono, *et al* (2005: 23) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Mulyadi (2001: 419), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakannya kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstren (Kaplan dan Norton: 2000: 7).

Menurut Yuwono, *et al* (2005: 5) *balanced scorecard* merupakan: Suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) dalam *balanced scorecard* persepektif keuangan tetap menjadi hal yang sangat penting, karena ukuran keuangan merupakan salah satu dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000: 136). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- a. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa

pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya: *Return of Investment* (ROI), *profit margin*, dan *operating ratio*

- c. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menurut Yuwono, *et. al* (2005 : 32) memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*.

- a. *Customer Core Measurement*
 - 1) *Market Share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
 - 2) *Customer Retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan

dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

- 3) *Customer Acquisition*, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
 - 4) *Customer Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam value proposition.
 - 5) *Customer Profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- b. *Customer Value Propositions*, *Customer Value Propositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- 1) *Product/service attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas..
 - 2) *Customer relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. dan tepat waktu sebagai
 - 3) *Image and relationship*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3 Perspektif Proses Bisnis Internal

(Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu Kaplan dan Norton, 2000: 169):

1. Proses inovasi
Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritical proses, dimana efisiensi

dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

2. Proses Operasi
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan.
3. Proses Pelayanan Purna Jual
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

Organisasi-organisasi negara maju semuanya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. Mereka sadar bahwa modal manusia adalah asset utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mempunyai fokus kepada pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, diharapkan dari pengembangan tersebut menghasilkan modal manusia maupun modal organisasi dengan kualitas prima yang akhirnya menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Rincian perspektif ini dibagi dalam tiga prinsip oleh Kaplan dan Norton (2000:110) yaitu:

1. Manusia.
2. Daya dukung teknologi/ sistem informasi.
3. Prosedur organisasi

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan yang beralamat di Jl. Mayjen D.I Panjaitan No.5, Merdeka, Medan Baru, Kota Medan.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan pemakai jasa, pelanggan, dan karyawan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan. Dalam penelitian ini sampel diambil dari 10 perusahaan pemakai jasa, 30 orang pelanggan, dan 40 karyawan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan. Alasan penulis mengambil jumlah sampel 10 perusahaan pemakai jasa dan 30 pelanggan Maka jumlah sampel secara keseluruhan adalah 80 sampel. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan seluruh anggota populasinya yang berjumlah 80 orang, disebut sampel total (*total sampling*) atau sensus.

Adapun metode analisis data yang digunakan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan:

a. ROI (*Return on Investment*)

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Biaya Investasi}} \times 100\%$$

b. *Profit Margin*

$$Profit\ Margin = \frac{\text{Net operating income}}{\text{Net sales}} \times 100\%$$

c. *Operating Ratio*.

Menurut Riyanto (2001:37) *operating ratio* yaitu selisih harga pokok penjualan dengan biaya-biaya berbanding dengan penjualan bersih

2. Perspektif pelanggan

Dalam penelitian ini diukur diukur dengan inovasi, yaitu adanya pengembangan produk baru yang dilakukan pada Tahun tersebut.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kepuasan karyawan

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{Total skor yang diperoleh}}{\text{Jumlah skor tertinggi}} \times 100\%$$

Retensi karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah skor tertinggi}} \times 100\%$$

HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja PT. Suveyor Indonesia Cabang Medan dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Dari data yang diperoleh maka dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sebagai berikut ini.

Tabel 1

Pengukuran Pespektif Keuangan

Uraian	2014	2015
ROI	29,7	183,3
<i>Profit Margin</i>	5,72	(43,6)
<i>Operasional Ratio</i>	7,87	8,90

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dijelaskan:

a. *Return On Investment* (ROI)

ROI untuk Tahun 2015 sebesar 181,3 %. Target ROI yang diharapkan tercapai untuk Tahun 2015 adalah dapat melebihi atau minimal sama dengan ROI pada Tahun 2014. Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat pada Tahun 2015, Nilai ROI menurun sebesar 181,3 %, dikarenakan menurunnya laba bersih dan total aktiva, yaitu pada Tahun 2015 perusahaan mengalami kerugian atau memiliki laba negatif.

2. *Profit Margin*

Profit margin pada Tahun 2014 sebesar 5,72 % menurun menjadi 43 % pada Tahun 2015, hal ini dikarenakan laba bersih yang dihasilkan mengalami penurunan

tidak sebesar peningkatan pendapatan yang berdampak pada perolehan *profit margin*, sehingga *profit margin* mengalami penurunan. Terdapat dua hal yang mempengaruhi perolehan *profit margin* yaitu laba bersih dan pendapatan. Laba bersih dari Tahun 2014 ke Tahun 2015 menunjukkan penurunan, tetapi berbeda dengan tingkat pendapatan yang meningkat setiap tahunnya.

3. Operating Ratio

Operating ratio pada Tahun 2014 sebesar 7,87 % meningkat menjadi dan 8,90 % Tahun 2015. Tingginya nilai *operating ratio* pada Tahun 2015 dari Tahun 2014 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menurun. Hal ini dikarenakan HPP, Adm Penjualan dan Umum meningkat cukup besar, sementara pendapatan yang dihasilkan meningkat tidak sesuai dengan peningkatan HPP, Adm penjualan dan umum.

Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini perspektif pelanggan diukur dengan melihat tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan retensi pelanggan (*customer retention*).

1. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Dalam penelitian ini kepuasan pelanggan terdiri dari 2 kuesioner, yaitu kuesioner untuk pelanggan dan kuesioner untuk perusahaan. Berikut ini akan dijelaskan tentang kepuasan dari sudut pelanggan dan kepuasan dari perusahaan yang memakai jasa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan:

a. Kepuasan Pelanggan

Hasil perhitungan kepuasan pelanggan secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2
Rekapitulasi Data Jawaban Responden (Pelanggan)

No	Pernyataan	Jawaban Puas	
		Total	%
1.	Pengetahuan dan keterampilan karyawan PT. SI dalam menjalankan tugasnya (kesesuaian dengan <i>job description</i>)	30	100
2.	Karyawan PT. SI memiliki keahlian teknis yang baik (dengan cepat dapat mengatasi masalah teknis)	24	80,0
3.	PT. SI dapat menyelesaikan target sesuai perjanjian kerja	27	90,0
4.	Dapat diandalkan dalam menangani masalah jasa pelanggan	25	83,3
5.	PT. SI Membuat pelanggan merasa aman sewaktu melakukan transaksi	26	86,7
6.	PT. SI Sungguh-sungguh mengutamakan kepentingan pelanggan	25	83,3
7.	Karyawan PT. SI n yang menumbuhkan rasa percaya para pelanggan	30	100
8.	Kecepatan pelayanan yang diberikan oleh Karyawan PT. SI	20	66,7
9.	PT. SI Ketersediaan peralatan yang modern	24	80,0
10	Kenyamanan jam operasional pada PT. SI	24	80
	Rata-rata	25,5	85,0
	Kriteria kepuasan pelanggan	Puas	

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat dilihat secara keseluruhan kepuasan pelanggan dengan rata-rata 85 %, rata-rata ini berada pada skor 60 – 100 %, dengan kategori puas Hal ini menunjukkan bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah mencapai tingkat kepuasan sesuai dengan standar yang ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas.

b. Kepuasan Perusahaan Pemakai Jasa

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah 10 perusahaan yaitu: PT. Pertamina (Persero), PT. Chevron Pasifik Indonesia, PT. EMP Malacca, PT. Saipem Indonesia, PT. Wahana Karsa

Swandiri, PT. OKI Pulp & Paper Mills, PT. Triagung, PT. Perusahaan Gas Negara, PT. SPR Langgak dan PT. PLN (Persero).

Hasil perhitungan kepuasan pelanggan (perusahaan) secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Rekapitulasi Data Jawaban Responden (Perusahaan)

No	Pernyataan	Jawaban Puas	
		Total	%
1.	PT. SI cabang Medan telah memenuhi janji sesuai layanannya	10	100
2.	Pelayanan PT. SI cabang Medan sesuai dengan waktu yang ditentukan	10	100
3.	Pelayanan PT. SI cabang Medan handal untuk perusahaan	10	100
4.	Keamanan perusahaan menggunakan jasa PT. SI cabang Medan	10	100
5.	PT. SI cabang Medan mempunyai reputasi yang baik	10	100
6.	Pelayanan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan cepat dan tepat	8	80
7.	Perusahaan akan tetap memakai jasa PT. SI cabang Medan	10	100
8.	Jaringan dan Fasilitas lengkap di Kantor PT. SI cabang Medan	10	100
	Rata-rata	8	97,5
	Kriteria kepuasan pelanggan	Puas	

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat dilihat secara keseluruhan kepuasan perusahaan rata-rata 97,5 yang berada pada skor 60 – 100 %, dengan kriteria puas. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah mencapai tingkat kepuasan sesuai dengan standar yang ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas.

2. Retensi Pelanggan/perusahaan

Pengukuran retensi pelanggan dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan

perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Tingkat retensi karyawan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan pada Tahun Tahun 2015 dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Retensi Pelanggan/Perusahaan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan

Keterangan	2014	2015
Jumlah pelanggan lama (a)	20	25
Jumlah total pelanggan (b)	27	30
% (a : b) x 100 %	74,4 %	83,3 %

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa tingkat retensi pelanggan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan mengalami peningkatan dari Tahun 2014 ke Tahun 2015 yaitu dari 74,4 % menjadi 83,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah mampu meningkatkan tingkat retensi pelanggan, artinya perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan data yang didapat bahwa inovasi yang dikembangkan oleh PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan pada Tahun 2015 yaitu dengan melakukan re-organisasi berbasis pasar dengan membentuk 4 sektor berbasis kompetensi. yaitu: Sektor Pemerintahan dan Jasa Umum, Migas dan Energi, Infrastruktur, serta Mineral dan Batubara.

Untuk mencapai target perusahaan di Tahun 2015, Perseroan menyusun Strategi Bisnis yang diarahkan untuk memperluas pasar dan memperkuat kompetensi inti perusahaan pada bisnis inti perusahaan. Sejalan dengan fokus bisnis perusahaan, pengembangan pasar dan

penguatan kompetensi inti akan fokus pada empat sektor yang tersebut di atas melalui peningkatan sumberdaya internal dan pengembangan produk baru berbasis kompetensi inti perusahaan. Sementara itu, strategi pengembangan produk yang dikembangkan oleh Perseroan dikelompokkan menjadi:

1. Produk yang telah dikerjakan saat ini dan menghasilkan pendapatan utama untuk perusahaan selanjutnya disebut produk utama.
2. Produk yang berdasarkan kompetensi perusahaan tetapi belum pernah dilakukan sebelumnya, untuk selanjutnya disebut produk baru.

Strategi bisnis yang diterapkan Perseroan, khususnya untuk Produk Utama adalah:

1. Penguatan kompetensi inti dalam meningkatkan kualitas layanan jasa.
2. Akuisisi pasar dengan menawarkan produk utama ke pasar yang belum pernah mendapatkan layanan jasa produk utama.
3. Peningkatan nilai tambah produk, dengan memberikan solusi atas kebutuhan pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam mengukur kinerja perpektif pertumbuhan dan pembelajaran penulis menggunakan pengukuran dari kepuasan karyawan dan retensi karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perpektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan

menjadi organisasi dan memicu pertumbuhannya.

1. Kepuasan Karyawan

Hasil perhitungan kepuasan karyawan secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Rekapitulasi Data Jawaban Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban Puas	
		Total	%
1.	PT. SI Cabang Medan memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan.	33	82,5
2.	Insentif/tunjangan yang diberikan PT. PT. SI Cabang Medan sudah memadai	40	100
3.	Pekerjaan ini sesuai dengan kemampuan dan bidang saya	25	62,5
4.	Kondisi tempat kerja dan fasilitas yang diberikan sudah memadai	27	67,5
5.	Atasan selalu memberikan bimbingan dan arahan	25	62,5
6.	PT. SI Cabang Medan memberikan peluang atau kenaikan jabatan.	35	77,5
7.	Sistem perlindungan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan terhadap pegawainya sudah memadai	30	75,0
8.	PT. SI Cabang Medan memberikan kebijakan kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan	27	67,5
9.	PT. SI Cabang Medan memberikan penilaian kinerja karyawan	27	67,5
10	Terjalin kerja sama yang erat antar pegawai maupun antara karyawan dan atasan dalam melaksanakan pekerjaan	25	62,5
	Rata-rata	30	75,0
	Kriteria kepuasan karyawan	Puas	

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan Tabel 5 di atas dapat dilihat secara keseluruhan kepuasan karyawan rata-rata 75% yang berada pada skor 60 – 100 %, dengan kriteria puas. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah mencapai tingkat kepuasan sesuai dengan standar yang ditetapkan yaitu minimal karyawan merasa puas.

2. Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan pada Tahun 2014 dan Tahun 2015 dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6
Retensi Pelanggan/Perusahaan
PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan

Keterangan	2014	2015
Jumlah karyawan keluar (a)	3	5
Jumlah karyawan seluruhnya (b)	43	45
% (a : b) x 100 %	6,9 %	11,1 %

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari Tabel 6 dapat dilihat bahwa tingkat retensi karyawan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan mengalami peningkatan dari Tahun 2014 ke Tahun 2015 yaitu dari 6,9 % menjadi 11,1 %. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan belum mampu mengurangi tingkat retensi karyawan.

Hasil Pengukuran Kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (*score*) dari kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan secara keseluruhan pada 4 perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan. Rangkuman hasil pengukuran kinerja dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja
PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan

Perspektif	Indikator	Hasil Ukur	Standar	S- kor
Keuangan	ROI Profit Margin Operating Ratio	2014>2015	2014< 2015	0
		2014>2015	2015	0
		2014<2015	2014< 2015	0
Pelanggan	Kepuasan pelanggan Kepuasan perusahaan Retensi pelanggan/perusahaan	85 %	60 – 100 %	1
		97,5 %	60 – 100 %	1
		Tahun 2015 > 2014	Tahun 2015 > 2014	1

Proses Bisnis Internal	Inovasi dan proses operasi	Pe-ngembangan produk baru	Pengembangan produk baru pada Tahun 2015	1
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan Retensi karyawan	75 % Tahun 2015 > 2014	60 – 100 % Tahun 2015 < 2014	0

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat dari total 9 (sembilan) tolak ukur yang digunakan, terdapat 5 (lima) tolak ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 4 (empat) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan adalah sebagai berikut:

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{5}{9} \times 100 \% = 55,5 \%$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan maka ditetapkan standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Amnar Jaya (2010) sebagai berikut:

- Sangat Baik : 80 – 100 dari standar yang ditetapkan
- Baik : 60 – 80 dari standar yang ditetapkan
- Cukup : 40 – 60 dari standar yang ditetapkan
- Kurang : 20 – 40 dari standar yang ditetapkan
- Tidak Baik : 0 – 20 dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 55,5% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini

menunjukkan bahwa kinerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan secara keseluruhan mempunyai kinerja cukup baik.

PEMBAHASAN

Perspektif keuangan

Dalam mengukur kinerja dari perspektif keuangan, peneliti menggunakan tahapan *Sustain* (bertahan). *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini adalah *ROI*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*.

Hasil pengukuran pada kinerja ini berada pada tataran kurang baik di mana keseluruhan rasio yaitu *ROI*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio* yang digunakan tidak terdapat rasio yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil pengukuran perspektif keuangan, memberikan implikasi bagi PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan untuk lebih meningkatkan kinerja keuangannya

Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan

dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan publik.

Pengukuran perspektif kepuasan pelanggan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 30 pelanggan dan 10 pelanggan perusahaan yang dijadikan responden. Berdasarkan perhitungan diperoleh skor kepuasan pelanggan secara keseluruhan yaitu 85 % yang berada pada skor 60 - 100 % dengan kategori puas, sedangkan untuk pelanggan perusahaan 97,% dengan kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pelanggan merasa puas pada pelayanan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang penting dalam mengembangkan suatu sistem penyediaan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, meminimalkan biaya dan waktu serta memaksimalkan dampak pelayanan terhadap populasi sasaran. Maka dari itu, Untuk bisa berkembang dengan baik, PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan harus memperhatikan tingkat kepuasan pelanggan. Pada tingkat retensi pelanggan, PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah mampu mempertahankan pelanggannya dimana, pada Tahun 2014 retensi pelanggan/perusahaan sebesar 74,4

%, meningkat menjadi 83,3 % pada Tahun 2015.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan mempertahankan kepuasan pelanggannya bahkan kalau perlu lebih ditingkatkan lagi. Gustafsson et al (2005) juga mengemukakan bahwa, jika kepuasan pelanggan merupakan pendorong utama retensi, perusahaan harus meningkatkan kualitas produk atau jasa atau menawarkan harga yang lebih baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan data yang didapat bahwa inovasi yang dikembangkan oleh PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan pada Tahun 2015 yaitu dengan melakukan re-organisasi berbasis pasar dengan membentuk 4 sektor berbasis kompetensi, yaitu: Sektor Pemerintahan dan Jasa Umum, Migas dan Energi, Infrastruktur, serta Mineral dan Batubara. Sedangkan pada proses operasi PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan pada Tahun 2015 membuat produk utama dan produk baru, kemudian melakukan akuisisi pasar dengan menawarkan produk.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan dan perusahaan/ organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan/ organisasi. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan/ organisasi. Di sisi lain,

bagaimana mungkin roda perusahaan/ organisasi berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan/ pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Pengukuran kepuasan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada 40 karyawan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan yang dijadikan responden. Berdasarkan perhitungan diperoleh skor kepuasan karyawan secara keseluruhan yaitu 75 % yang berada pada skor 68– 100 % dengan kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan sudah puas terhadap PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan, baik dari segi gaji, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan.

Dari perhitungan retensi karyawan diketahui bahwa terjadi peningkatan retensi karyawan, yaitu 6,9 % pada Tahun 2014 meningkat menjadi 11,1 pada Tahun 2015. Hal ini memberikan implikasi pada PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan agar dapat menekan tingkat retensi karyawan. Menurut Paille, Bordeau & Galois (2010:76) Prinsipnya, semakin besar karyawan merasa organisasi tempatnya bekerja mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang berpusat pada kesejahteraan secara profesional, maka semakin kecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang mempekerjakan mereka.

Ada beberapa faktor penentu retensi karyawan. Menurut Mathis & Jackson (2006: 128-135), yaitu : komponen organisasional, peluang karir, penghargaan dan retensi karyawan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Perspektif keuangan
 - a. Terjadi penurunan *Return on Investemen* (ROI) pada Tahun 2015 yaitu sebesar 181,3 %.
 - b. Terjadi penurunan *profit margin* pada Tahun 2015 yaitu sebesar 43,6%.
 - c. Terjadi peningkatan *operating ratio* pada Tahun 2015 yaitu sebesar 8,9%.
2. Perspektif Pelanggan
 - a. Tingkat kepuasan pelanggan mencapai 85 %, termasuk dalam kategori puas.
 - b. Tingkat kepuasan pelanggan (perusahaan) mencapai 97,5 %, termasuk dalam kategori puas
 - c. Tingkat retensi pelanggan perusahaan menurun dari 74,4 % pada Tahun 2014 menjadi 83,3 % pada Tahun 2015
3. Perspektif Bisnis internal
Inovasi yang dilakukan PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan adalah re-organisasi berbasis pasar dengan membentuk 4 sektor berbasis kompetensi, yaitu: Sektor Pemerintahan dan Jasa Umum, Migas dan Energi, Infrastruktur, serta Mineral dan Batubara, sedangkan proses operasi dengan membuat produk utama dan produk baru, kemudian melakukan akuisisi pasar dengan menawarkan produk
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 - a. Kepuasan Karyawan
Tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, yaitu 75 %. yang berada pada kategori puas
 - b. Retensi Karyawan
Terjadi peningkatan retensi karyawan dari Tahun 2014 ke

Tahun 2015 yaitu dari 6,9 % menjadi 11,1 %

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan cukup baik karena perusahaan dapat mencapai melebihi standar yang telah ditetapkan. Terdapat 5 dari 9 tolak ukur yang digunakan dengan perspektif *balanced scorecard* berhasil memenuhi target.

Saran

1. Perusahaan harus terus mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, ini dikarenakan dari 9 tolak ukur yang digunakan hanya 5 yang mampu dicapai bahkan melebihi target yang diharapkan.
2. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam layanan jasa. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.
3. Perusahaan terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuesioner yang dianggap kurang. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
4. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa

melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.

5. Untuk peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti mengenai *Balanced Scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk melihat tolak ukur yang belum diteliti oleh penulis

DAFTAR PUSTAKA

- Amnar Jaya. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo. UNHAS.Makasar.
- Ciptani, Monika Kussetya, 2000. *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 2. No. 1, Mei 2000: 21 – 35.
- Gustafsson, A., Edvardsson, B., Jhonson, M.D, and Mahajan, Standvik, T. 2000. *The effect of satisfaction and loyalty on profit and growth: products versus services, Total Quality Management*, Vol 11/No.7.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi AksiBalanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPF.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- _____ 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Paille, P., Bourdeau,L., & Galois,I. .2010. *Support, trust, satisfactin, intentto leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. International Journal of Organizational Analysis* , 18 (1),41-58.
- Yuwono, Sony et al, 2005, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.