

## **Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Pada Badan Usaha Milik Daerah**

**Ifanny Adnan Pratama<sup>1</sup>, Muhamad Rizky Wijaya<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Akuntansi, STIE Putra Perdana Indonesia, Universitas Insan Pembangunan Indonesia

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan metode balanced scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja secara komprehensif Perusahaan Daerah Tangerang. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa metode analisis yaitu mengetahui visi dan misi perusahaan serta pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif.

Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu dikembangkan suatu konsep pengukuran kinerja perusahaan yang cukup komprehensif yaitu Balanced Scorecard, yang terdiri dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menyebarkan kuisioner kepada karyawan. Polulasinya adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Tangerang, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 10 orang, yaitu dari divisi keuangan, divisi administrasi, satuan pengawas intern dan divisi tehnik dan penertiban.

Hasil kuisioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Dari hasil analisis pengukuran kinerja pada Perusahaan Daerah Tangerang dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat disimpulkan bahwa dari keempat perspektif yang dianalisis ada beberapa kinerja yang belum baik. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan visi dan misinya.

**Kata Kunci:** *pengukuran kinerja; balanced scorecard*

### **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the application of the balanced scorecard method as an alternative in comprehensively measuring the performance of Tangerang Regional Company. To achieve this objective, this research was conducted by using several methods of analysis, namely knowing the company's vision and mission and measuring the performance of each perspective.

Performance measurement that focuses only on financial aspects to measure executive performance is no longer adequate. Performance measurement with this system causes the company's orientation only on short-term profits and tends to ignore the company's long-term survival. Therefore, a fairly comprehensive concept of measuring company performance was developed, namely the Balanced Scorecard,

which consists of four perspectives including financial perspectives, consumers, internal business processes, and learning and growth.

To support this research, researchers distributed questionnaires to employees. The population is all employees of Tangerang Regional Company, while the sample taken is 10 people each, namely from the finance division, administration division, internal supervisory unit and technical and order division.

The questionnaire results have also been tested for validity and reliability. From the results of the analysis of performance measurement at the Tangerang Regional Company using the Balanced Scorecard concept, it can be concluded that from the four perspectives analyzed there are some performances that are not good. Therefore, the company is expected to further improve its performance by balancing the performance of financial and non-financial aspects in order to realize its vision and mission.

**Keywords:** *Performance measurement; Balanced scorecard.*

Copyright (c) 2024 Ifanny Adnan Pratama1

---

## PENDAHULUAN

BUMD pada umumnya diberikan 2 tugas utama, yaitu pertama pelayanan masyarakat dan kedua memperoleh keuntungan. Tugas pelayanan masyarakat dimaksudkan untuk lebih menjamin tersedianya pelayanan tersebut dalam jumlah yang cukup. Sementara itu, tugas kontribusi ke Anggaran Pendapatan Daerah (APBD), kontribusi BUMD dapat memberikan BUMD dalam APBD termasuk kategori Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai bagian laba perusahaan milik daerah atau bagian laba BUMD. Karena salah satu tujuan perusahaan daerah adalah memperoleh keuntungan, maka perusahaan daerah dipandang perlu untuk mengontrol keuangan dan mengukur kinerja. Pengukuran kinerja sangatlah penting, pada organisasi public dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998).

Balanced Scorecard merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A dan Nolan Norton Institute pada tahun 1990 sampai dengan 1995. Kemudian pemanfaatan Balanced Scorecard di berbagai perusahaan di U.S.A. menjadi sangat pesat dan luas. Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton dengan judul "The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment" membahas bagaimana Balanced Scorecard berhasil diterapkan di berbagai perusahaan dan organisasi ( contoh organisasi City of Charlotte) di U.S.A. Penelitian mereka berkembang dengan mengajak beberapa partisipan penelitian dengan menerapkan Balanced Scorecard di fasilitas percobaan di perusahaan masing-masing.

Beberapa orang melakukan penelitian diberbagai unit usaha. Lubis, Pane dan Nurjanah (2023) melakukan penelitian dalam "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor)", dan hasilnya dapat dilihat dari perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik. Untuk perspektif pelanggan perusahaan mempunyai kinerja yang baik. Dalam perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik. Kamaratih dan Maqsudi (2024) dalam

“Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul”. Hasil penelitian Penerapan konsep Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul memberikan informasi komprehensif mengenai kinerja bisnis, peneliti lain Kurniawati, Ika dan Widjajanti dalam “Analisa kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan metode balance scorecard”. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan, nilai rata-rata retensi pelanggan RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal bisa dikatakan baik. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan dinilai baik karena mampu untuk mempertahankan karyawannya.

Hasil penelitian menunjukkan balanced scorecard dapat diterapkan dalam unit usaha industri dan unit usaha kesehatan. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang lain adalah peneliti tertarik menerapkan balanced scorecard pada unit usaha di bidang pengelolaan atau pelayanan pasar, dalam penelitian ini akan dianalisis apakah pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard relevan untuk diterapkan dan memberikan indikator yang baik dalam pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Tangerang.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan metode balanced scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja secara komprehensif Perusahaan Daerah Tangerang.

Manfaat penelitian ini adalah memberikan masukan untuk pertimbangan kepada manajemen Perusahaan Daerah Tangerang dengan menggunakan balanced scorecard serta menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai konsep balanced scorecard dan memberi sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu akuntansi dan manajemen, pada metode pengukuran kinerja pada umumnya.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert S. Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. Balanced scorecard berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor

performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria- kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif finansial

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukurans Secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; growth, sustain, dan harvest.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategistrategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif customer

Perspektif customer dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67); yaitu

1) pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2) customer retention

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

3) customer acquisition

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.

4) customer satisfaction

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

5) customer profitability

Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC). Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi customer yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan kepada customer (seperti : kegunaan, kualitas dan harga),

hubungan atau kedekatan antar customer (seperti : pengalaman membeli dan hubungan personal), image dan reputasi produk atau jasa di mata customer.

3. Perspektif proses, bisnis internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada customer

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa Pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

1) Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3) Motivasi

Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

## **METODOLOGI**

Metode penelitian yang akan dipakai adalah metode deskriptif. Yaitu menggambarkan kinerja Perusahaan Daerah Tangerang. Jenis data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder Data primer berupa :

1. Kuesioner terhadap kepuasan pelanggan
2. Kuesioner mengenai kepuasan karyawan

Data sekunder berupa :

1. Laporan keuangan berupa neraca, laporan laba/ rugi.
2. Company Profile
3. Jurnal analisis kinerja perusahaan dengan konsep Balanced Scorecard

Untuk mengumpulkan data digunakan beberapa teknik yaitu:

1. Wawancara
2. Kuesioner. Jumlah responden adalah 107 orang. tetapi yang menjadi sampel dari penelitian ini adalah 10 orang, yaitu dari divisi keuangan, divisi administrasi, satuan pengawas intern dan divisi tehnik dan penertiban. Sedangkan responden pelanggan populasi berjumlah 400 orang, sampel yang digunakan 80 orang.

Pengujian Sistem Informasi

1. Uji Validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score. Uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi product moment sebagai berikut (Sugiyono, 1999:183):
2. Uji Reliabilitas. Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistic cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variable dikatakan variable apabila memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally,1969). Tingkat kepuasan karyawan menggunakan skala likert untuk menghitung bobot setiap penilaian. Skala likert ini berhubungan dengan pernyataan

tentang sikap seseorang terhadap sesuatu (Umar Husein, 1998:89). Adapun untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan karyawan adalah:

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

$r$  = Koefisien korelasi

$x$  = Variabel independen

$y$  = Variabel dependen

$n$  = Jumlah sampel

Tarif signifikan = 5%

**Tabel 1 Perhitungan bobot penilaian kuisioner kepuasan karyawan**

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat puas	5
Puas	4
Netral/cukup puas	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

Kinerja perusahaan dilihat dari sisi likuiditas Current Ratio dan Cash Ratio walaupun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya 52,95% tetapi dalam kondisi ini masih dikatakan baik atau liquid artinya perusahaan mampu membayar utang jangka pendeknya, standar likuiditas usaha yaitu 200%. Demikian juga solvabilitas usaha masih dalam kondisi perusahaan mampu menjamin hutang jangka panjangnya dengan pihak luar/bank walaupun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. kinerja usaha perusahaan dilihat dari ROA dan ROE nya mengalami peningkatan. Begitupun juga dengan Gross Profit Margin perusahaan meningkat sebesar 29,02%.

**Tabel 2 Perkembangan Keuangan Audited**

No	Uraian	Tahun ke 1	Tahun ke 2	+/(-)	Tahun ke 3	+/(-)
				%		%
A.	NERACA					
I	AKTIVA					
1	Aktiva Lancar	3.162.248.117	7.667.323.076	142,46	5.496.436.436	(28,31)
2	Aktiva Tetap	31.081.975.160	30.717.058.352	(1,17)	32.131.195.956	4,60
3	Aktiva Lain- Lain	149.225.659	1.774.612.827	1.089,21	647.979.210	(63,49)
	<b>Jumlah AKTIVA</b>	<b>34.393.448.936</b>	<b>40.158.994.255</b>	<b>16,76</b>	<b>38.275.611.602</b>	<b>-4,69</b>
II	PASIVA					
1	Kewajiban Lancar	279.952.777	62.526.621	(77,67)	95.258.002	52,35
2	Kewajiban Jangka Panjang	1.262.244.850	6.299.379.756	399,06	3.866.913.953	(38,61)
3	Ekuitas	32.851.251.309	33.797.087.878	2,88	34.313.439.646	1,53
	<b>Jumlah PASIVA</b>	<b>34.393.448.936</b>	<b>40.158.994.255</b>	<b>16,76</b>	<b>38.275.611.601</b>	<b>(4,69)</b>

B.		LABA/ ( RUGI )						
I		PENDAPATAN						
	1	Pendapatan Operasi	3.238.970.008	3.427.182.377	5,81	3.609.024.224	5,31	
	2	Pendapatan Operasi Lainnya	795.324.515	864.619.150	8,71	1.347.272.883	55,82	
	3	Pendapatan Diluar Operasi	87.533.721	86.663.490	(0,99)	152.424.441	75,88	
		<b>Jumlah Pendapatan</b>	4.121.828.244	4.378.465.017	6,23	5.108.721.548	16,68	
II		BIAYA						
	1	Biaya Operasi	3.268.163.568	2.889.770.638	(11,58)	3.062.629.489	5,98	
	2	Biaya Non Operasi	680.327.614	603.585.940	(11,28)	713.680.690	18,24	
		<b>Jumlah Biaya</b>	3.948.491.182	3.493.356.578	(11,53)	3.776.310.179	8,10	
III		<b>Laba/ ( Rugi )</b>		173.337.062	885.108.439	410,63	1.332.411.369	50,54

Dilihat dari Perkembangan Keuangan pada table 4.2 diatas jumlah aktiva perusahaan pada tahun ke 2 mengalami peningkatan sebesar 16,76% sedangkan pada tahun ke 3 mengalami penurunan sebesar 4,69% ini dikarenakan adanya penyusutan aktiva dan penghapusan piutang ragu ragu, serta amortisasi, sehingga aktiva perusahaan menurun pada tahun ke 3. Sedangkan Ekuitas perusahaan meningkat karena laba meningkat dari tahun sebelumnya.

Laba perusahaan dari tahun ketahun mengalami peningkatan, untuk tahun ke 2 perusahaan memperoleh laba sebesar Rp.885.108.439 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 410,63%, tahun ke 3 laba perusahaan juga mengalami peningkatan sebesar 50,54% artinya perkembangan perusahaan dalam memperoleh laba cukup baik, perusahaan mampu mempertahankan, bahkan meningkatkan laba dari tahun ke tahun.

### Perspektif Pelanggan

Tugas perusahaan, yaitu pertama pelayanan masyarakat dan kedua memperoleh keuntungan. Tugas pelayanan masyarakat dimaksudkan untuk lebih menjamin tersedianya pelayanan tersebut dalam jumlah yang cukup. Sementara itu, tugas kontribusi ke Anggaran Pendapatan Daerah (APBD), kontribusi BUMD dapat memberikan BUMD dalam APBD termasuk kategori Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai bagian laba perusahaan milik daerah atau bagian laba BUMD. Dengan memberikan suatu pelayanan yang baik terhadap konsumen/ pedagang akan ada timbal balik terhadap perusahaan, perusahaan dapat berkembang mencapai visi dan misinya yaitu terwujudnya pasar tradisional yang bersih, tertib, indah, aman dan nyaman yang digandrungi masyarakat. Oleh karena itu perspektif pelanggan/konsumen dianalisis dari Profitabilitas pelanggan dan Kepuasan pelanggan.

Perusahaan Daerah Tangerang dilihat dari perspektif pelanggan dari tahun ke 1 sampai dengan tahun ke 3 bisa dengan meningkatkan layanan jasa perpasaran sehingga pedagang puas dan tidak akan menghindar untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan sehingga profitabilitas akan semakin meningkat.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini jenis Standar Akuntansi Keuangan yang ada di Indonesia (IAI, 2024).

Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan mengukur pencapaian biaya instalasi pasar atau perbaikan, dengan membandingkan dari yang dianggarkan dalam RKAP ( Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ) dengan realisasi . dalam RKAP sudah diperhitungkan kebutuhan yang ada di masing-masing pasar. Dalam realisasinya untuk mengoptimalisasikan sesuai dengan rencana perusahaan tidak mencapai 100%.

Biaya ini merupakan bentuk tanggungjawab perusahaan yang seharusnya di realisasikan, yang nantinya akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan atau para pedagang dan konsumen, sehingga nantinya pedagangpun tidak akan sulit untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

**Tabel 3 Tanggapan Kepuasan Karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Puas	7	7,0	7,0	7,0
Tidak Puas	35	35,0	35,0	42,0
Cukup Puas	33	33,0	33,0	75,0
Puas	17	17,0	17,0	92,0
Sangat Puas	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Kepuasan karyawan merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan, yang menjadi responden dari penelitian ini adalah 10 orang, yaitu dari divisi keuangan, divisi administrasi, satuan pengawas intern dan divisi tehnik dan penertiban. Hasil kuisioner kepuasan karyawan terhadap Perusahaan Daerah Tangerang telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi. Dari 10 butir pertanyaan kepuasan karyawan dinyatakan valid (pearson correlation > dari r table yaitu 0,632) dan mempunyai reliabilitas 0.932, berarti kuisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60). Dilihat hasil kuisioner jumlah pernyataan puas ada 17 dan 8 sangat puas. Dari hasil perhitungan karyawan perusahaan 37,76% puas terhadap perusahaan.

Tabel 4 Retensi Karyawan

Tahun	Jatuh Tempo usia Pensiun	Pengunduran Diri	Diberhentikan	Meninggal	Mutasi	Jumlah	Jumlah Karyawan
Ke1	4	6	1	0	3	14	120
Ke2	0	6	0	1	0	7	113
Ke3	0	5	1	1	0	7	106

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan Tahun ke 1} &= \frac{14}{120} \times 100\% = 11,7\% \\
 \text{Retensi Karyawan Tahun ke 2} &= \frac{7}{113} \times 100\% = 6,2\% \\
 \text{Retensi Karyawan Tahun ke 3} &= \frac{7}{106} \times 100\% = 6,6\%
 \end{aligned}$$

Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan Daerah Tangerang mengalami perputaran karyawan untuk tahun ke 1 sebesar 11,67%, tahun ke 2 sebesar 6,19% dan tahun ke 3 sebesar 6,60%.

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan customer. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Untuk tahun ke 3 produktivitas karyawan mencapai Rp.12.569.919

Tabel 5 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard

Perspektif	Ukuran	Tahun ke 1	Tahun ke 2	+ / (-) %	Tahun ke 3	+ / (-) %	Rata- Rata Per-Tahun
Perspektif Keuangan	Current Ratio	1129,56%	12262,49%	985,59%	5770,05%	-52,95%	6387,37%
	Cash Ratio	626,25%	4283,67%	584,02%	3250,34%	-24,12%	2720,09%
	Solvabilitas	4,69%	18,82%	300,98%	11,55%	-38,66%	11,69%
	ROA	0,50%	2,20%	337,32%	3,48%	57,94%	2,06%
	ROE	0,53%	2,62%	396,34%	3,88%	48,27%	2,34%
	Gross Profit Margin	4,21%	20,22%	380,70%	26,08%	29,02%	16,83%
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan				74,00%		74,00%

Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Pada Badan Usaha Milik Daerah.

	Profitabilitas Pelanggan	78,58%	78,27%	-0,39%	70,64%	-9,75%	75,83%
Perspektif Proses Internal Bisnis	Inovasi	25,08%	10,23%	-59,23%	41,48%	305,65%	25,60%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan				37,76%		37,76%
	Retensi Karyawan	11,67%	6,19%	-46,90%	6,60%	6,60%	8,16%
	Produktivitas Karyawan	1.444.476	7.832.818	442,26%	12.569.919	60,48%	7.282.404

## SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya tentang pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Tangerang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

### 1. Kinerja Perusahaan Dari Perspektif Keuangan

Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dilihat dari likuiditas dan solvabilitasnya masih menunjukkan rasio yang baik, yaitu masih memiliki kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang terhadap pihak luar. kemampuan rentabilitas (menghasilkan keuntungan), dari tahun ke 1 sampai dengan tahun ke 3 menunjukkan peningkatan, peningkatan ROA dan ROA merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang dapat mempercepat pertumbuhan perusahaan. Dilihat dari Perkembangan Keuangan jumlah aktiva perusahaan pada tahun ke 2 mengalami peningkatan sebesar 16,76% sedangkan pada tahun ke 3 mengalami penurunan sebesar 4,69% ini dikarenakan adanya penyusutan aktiva dan penghapusan piutang ragu ragu, serta amortisasi, sehingga aktiva perusahaan menurun pada tahun ke 3. Sedangkan Ekuitas perusahaan meningkat karena laba meningkat dari tahun sebelumnya.

Laba perusahaan dari tahun ketahun mengalami peningkatan, artinya perkembangan perusahaan dalam memperoleh laba cukup baik, perusahaan mampu mempertahankan, bahkan meningkatkan laba dari tahun ke tahun.

### 2. Kinerja Perusahaan dari Perpektif Pelanggan

Kepuasan pedagang tahun ke 3 cukup baik sebesar 74 % hal tersebut berarti pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pedagang sudah cukup baik. Kepuasan pedagang disini yang diteliti adalah terfokus kepada pelayanan Sertifikat Hak Guna Pakai ( SHGP). Tetapi untuk profitabilitas pelanggan perusahaan mengalami penurunan. Perusahaan harus meningkatkan pendapatan operasinya karena biaya operasi juga meningkat dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,98%.

### 3. Kinerja Perusahaan Dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Pencapaian perusahaan hanya sebesar 41,48% belum 100% sesuai dengan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.96.050.000. Biaya ini merupakan bentuk tanggungjawab perusahaan yang seharusnya di realisasikan, yang nantinya akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan atau para pedagang dan konsumen, sehingga nantinya pedagangpun tidak akan sulit untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

### 4. Kinerja Perusahaan Dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari 10 butir pertanyaan kepuasan karyawan dinyatakan valid karena nilai pearson correlation > dari r table yaitu 0,632 dan mempunyai reliabilitas 0.932, berarti kuisisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60). Dilihat hasil kuisisioner jumlah pernyataan puas ada 17 dan 8 sangat puas. Dari hasil perhitungan karyawan perusahaan 37,76% puas terhadap perusahaan.

Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan Daerah Tangerang mengalami perputaran karyawan untuk tahun ke 1 sebesar 11,67%, tahun ke 2 sebesar 6,19% dan tahun ke 3 sebesar 6,60%. Karyawan perusahaan merupakan asset perusahaan. Karena laba pun dapat dicapai karena sumber daya manusianya yang baik. Untuk keberlangsungan usaha, perusahaan jangan hanya memikirkan profit, tanggung jawab sosial perusahaan dapat mempengaruhi perusahaan untuk jangka panjang, sumber daya manusia yang baik juga harus diperhatikan begitupun kepuasan pelanggan.

## Referensi :

- Ananda, N., & R.Pandin, M. Y. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafinfo Persada.
- Kamaratih, Maqsudi (2024), Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul.
- Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JIMAK). Volume. 3, No.1 Januari 2024 E-ISSN: 2809-2392, P-ISSN: 2809-2406, Hal 35-43. DOI : <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Kurniawati, Ika, Widjajanti (2023), Analisa kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan metode balance scorecard.
- Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis. ISSN 1979-4800 E-ISSN 2580-8451
- Lubis, Pane, Nurjanah. (2023). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor).
- Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Vol.1, No.1 Januari 2023, e-ISSN: 2962-083X; p-ISSN: 2964-531X, Hal 209-228.
- Lufriansyah. (2020). Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). Jurnal Humaniora, 4(1), 98-105.
- Rangkuti, F. (2017). SWOT Balanced Scorecard. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, Prof. Dr. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: ALFABETA, 2022
- Wiratna, S. V. (2016). Akuntansi Manajemen (Teori dan Aplikasi). Pustaka Baru Press