

# PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT.ISS INDONESIA PADA TAHUN 2019 SAMPAI 2020

Achmad Yulianto  
STIE Mahardhika Surabaya  
Email: achmadyulianto9f@gmail.com

**ABSTRAK:** Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja PT. ISS Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang menyeimbangkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Perspektif keuangan dilihat dari rasio keuangan. Perspektif pelanggan menekankan pada kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menekankan pada inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada pendidikan dan pelatihan karyawan serta kepuasan karyawan. Penelitian ini menghasilkan penilaian perspektif keuangan dengan kinerja cukup baik, perspektif pelanggan dengan kinerja baik, perspektif proses bisnis internal dengan kinerja baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja baik. Secara umum dapat dinilai bahwa kinerja PT. ISS Indonesia dapat dinyatakan baik, dan diharapkan dapat terus ditingkatkan lagi.

Kata kunci: Perspektif, Keuangan, Pelanggan, Bisnis.

**ABSTRACT:** The objective of the research is to evaluate performance of ISS Indonesia firm. This research use the methode of *Balanced Scorecard* which balancing measurement of finance performance and non finance. In perspektif of finance can see from finance ratio. In perspective of customer emphasize at the customer satisfaction. In the perspective of internal business process, it emphasize at the innovation, operation and service after selling. In the perspective learning and growth emphasize on the education and employees training, and also employees satisfaction. The research have result financial perspective estimation with enough performances, customer perspective with good performances, internal business process perspective with good performance, learning and growth perspective with good performance. At general we can assesd performed of ISS Indonesia firm is good and expected to be improved again.

Keyword: Perspective, Financial, Customer, Bussines

## PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini bahwa Sebuah bisnis memerlukan kinerja yang baik untuk dapat bersaing pada pasar yang kompetitif. Selain itu, penentuan keberhasilan suatu perusahaan juga dapat ditentukan dengan mengukur kinerja selama periode waktu yang ditentukan. Hal tersebut menyebabkan sistem kinerja suatu perusahaan harus tepat dan sesuai agar dapat bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja sangat penting untuk kesuksesan bisnis. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk membuat sistem penghargaan atau membantu merumuskan strategi perusahaan.

Sistem kinerja dapat diukur melalui penetapan sistem penghargaan dan hukuman, dan sistem ini dapat digunakan untuk mengontrol bisnis. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan metode yang sudah sering digunakan manajemen dengan sistem tradisional dalam menentukan kinerja sebuah bisnis.

Sementara itu manajemen sumber daya manusia dilompokan ke dalam dua fungsi yang berbeda,

yakni: (1) fungsi manajerial dan (2) fungsi operasional. Fungsi manajerial terbagi menjadi beberapa fungsi diantaranya yakni: (a) perencanaan (*planning*), (b) pengorganisasian (*organizing*), (c) pengarahan (*directing*), dan (d) pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operasional terbagi menjadi beberapa fungsi diantaranya yakni: (a) pengadaan tenaga kerja (*procurement*), (b) pengembangan (*development*), (c) kompensasi (*compensation*), (d) pengintegrasian (*integration*), dan (e) pemeliharaan (*maintenance*). Fungsi tersebut merupakan faktor yang menentukan tingkatan kinerja sumber daya manusia dalam hal ini didalam perusahaan adalah kinerja karyawan. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tersebut.

Adapun tingkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya tingkat pendidikan, usia dari seorang karyawan itu sendiri, budaya organisasi di dalam perusahaan tersebut, gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pimpinan atau atasan, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, kompensasi yang diterima oleh karyawan, terbukanya peluang karir yang membuat karyawannya ber- semangat untuk mengembangkan skill dan pengetahuannya, penempatan seorang karyawan dalam menjalankan tuntutan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dan lain sebagainya faktor- faktor yang mempengaruhi tingkatan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil. Tentu baik dan buruknya kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas.

Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: “*Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)*”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:113) tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu adalah kemampuan individu melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Mondy (2008:259) mengemukakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal misalnya legislasi hukum yang mewajibkan sistem-sistem penilaian kinerja tidak

bersifat diskriminatif, serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi. Sedangkan faktor internal misalnya budaya perusahaan yang dapat menjadi faktor penghambat atau faktor pendukung dalam penilaian kinerja.

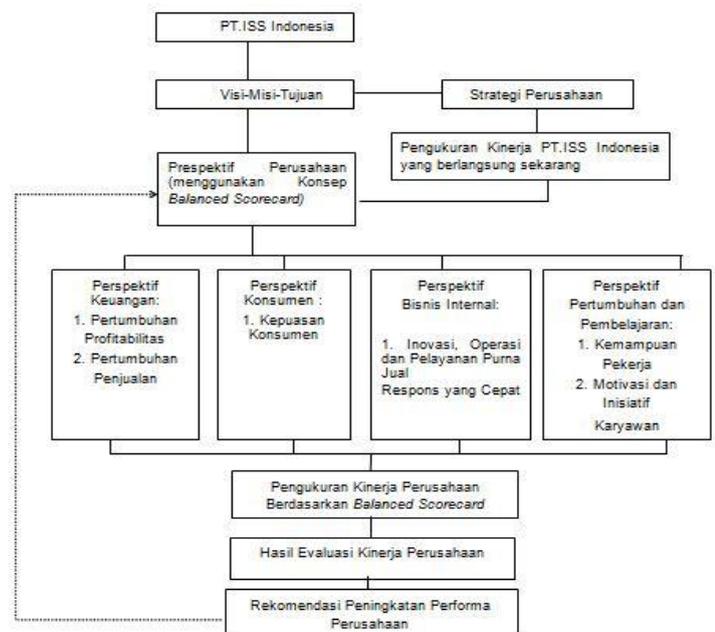
Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian ini adalah Riset yang dikerjakan oleh Anggit (2012) di rumah sakit umum daerah kebumen dengan tema pengukuran kinerja menggunakan metode BSC (*Balanced Scorecard*), hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan kualitas kinerja kurang memuaskan karena beberapa perspektif yang ditinjau belum sesuai dengan indikator yang telah ditentukan.

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melakukan analisa sistem pengukuran kinerja PT.ISS Indonesia menggunakan perspektif keuangan, konsumen, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif internal bisnis.

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta dapat mempelajari pilihan yang perlu diambil dalam menanggapi hasil pengukuran kinerja pada sebuah perusahaan untuk memastikan dapat tercapainya tujuan perusahaan serta visi & misi yang telah disusun. Mendorong pelaku usaha dalam mencapai keuntungan dengan peningkatan kualitas manajemen, agar fokus utama pada tujuan dan sasaran perusahaan dapat dilaksanakan.

**Kerangka Berpikir**

Gambar 1. Kerangka Berpikir



## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Objek pada riset yang dilakukan adalah PT.ISS Indonesia, yang merupakan salah satu divisi dari PT.Garudafood Putra-Putri jaya. Lingkup penelitian yang dilakukan dibatasi pada kajian serta pembahasan penerapan strategi berbasis *Balanced Scorecard* atau disingkat BSC di PT.ISS Indonesia.

### Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil dalam riset ini adalah pekerja PT. ISS Indonesia pada area kerja PT. Garudafood Putra-Putri Jaya cabang Gresik. Prosedur pengumpulan sampel perlu diperhatikan akruasinya. Hal ini bertujuan agar didapatkan kesimpulan penelitian yang tepat.

Metode pengumpulan sampel dalam studi ini merupakan *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk memilih sampel berdasarkan upaya untuk mencapai tujuan penelitian. Sumber informasi yang digunakan dianggap mengetahui secara jelas informasi serta masalah sehingga dapat diandalkan sebagai sumber data.

Gambar 2 Data Identitas Informan

Data Identitas Informan				
IDENTITAS INFORMAN	NAMA	JABATAN	UMUR (Tahun)	LAMA BEKERJA
Informan 1	Andik Suseno	Manajer Area	45	15
Informan 2	Didit Harianto	Supervisor Area	42	12
Informan 3	Subroto	Junior Supervisor	38	12
Informan 4	Rudi Firmansah	Team Leader	35	10
Informan 5	Siroj Jamaludin	Office Boy	22	5
Informan 6	Arin Desi	Sanitation	28	4

### Teknik Pengumpulan Data

Bagian pengumpulan data adalah bagian yang sangat krusial dalam sebuah penelitian, karena tujuan sebuah penelitian adalah untuk memperoleh data dan membahasnya. Penelitian kualitatif menggunakan sumber primer, dan mengandalkan observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi dengan *setting* pengambilan data *natural* (kondisi alam) (Sugiyono, 2013:224). Penelitian yang dilakukan melalui proses observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Hal ini sesuai dengan filosofi penelitian alami, di mana peneliti diharuskan untuk dapat berbaur dan berinteraksi secara naturan dan intensif dengan responden saat mengumpulkan data. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan dokumentasi pendukung dan pengumpulan data untuk melengkapi penelitian dan memaksimalkan hasil penelitian. Penulis mengacu pada metode Pengumpulan Data berikut ini: kuesioner, Dokumentasi, Wawancara, Observasi

### Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian kualitatif memerlukan analisis data sebelum, selama, dan setelah kerja lapangan. Namun, Sugiyono (2008:245) menyatakan bahwa analisis data lebih terfokus pada seluruh tahapan lapangan, seiring dengan pengumpulan yang dilakukan. Analisis data merupakan proses yang dilakukan setelah pencarian data, analisis data dilakukan dengan penyusunan data secara sistematis dengan mengelompokkannya, menguraikannya ke dalam satuan-satuan, mensintesis, dan menyusunnya menjadi suatu pola penentuan mana yang signifikan dan akan difokuskan pada studi, guna mencapai kesimpulan yang dapat dipahami oleh penulis maupun pembaca hal ini dijelaskan dalam tulisan Sugiyono (2008). Analisis data kualitatif di lapangan meliputi: Reduksi data, Penyajian data, Keabsahan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober 2021. Proses penelitian dilakukan di area PT. Garudafood Putra-Putri Jaya yang bertempat di, Driyorejo, Dusun Larangan, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih mengingat PT. ISS Indonesia merupakan bagian PT. Garudafood Putra-Putri Jaya dan merupakan salah satu perusahaan cleaning services terbesar di Indonesia.

### Penilaian Kinerja PT.ISS Indonesia

Perusahaan *facility service* yang diketahui memiliki skala usaha paling besar di negara kita saat ini adalah PT.ISS Indonesia. Manajemen perusahaan ini melakukan PK sekali tiap awal bulan dengan membuat dan melaporkan laporan kinerja dalam wujud laporan. Sebagai organisasi layanan fasilitas, sistem layanan kebersihan memerlukan sistem penilaian kinerja yang lebih baik dan menganalisis kinerja melalui 4 aspek yaitu, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, aspek konsumen, keuangan, serta aspek proses bisnis internal seperti yang terdapat pada teknik *Balanced Scorecard*.

Fase pertama BSC adalah penentuan tujuan serta strategi bisnis yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tahapan selanjutnya adalah mendeskripsikan keempat sudut pandang tersebut. Tabel di bawah ini merangkum evaluasi setiap komponen kinerja yang terkait dengan masing-masing perspektif, dengan memberikan skor 1 untuk masing-masing kriteria. Kinerja yang memiliki hasil "baik" akan mendapatkan skor 1, hasil yang dianggap "memadai" akan menerima skor 0 dan kinerja yang dianggap "buruk" akan mendapatkan nilai -1.

Gambar 3 Hasil dan pengukuran kinerja setiap sasaran.

Perspektif	Sasaran strategi	Ukuran hasil	Ukuran pemicu kinerja	Skor
Perspektif keuangan	Peningkatan pemasukan Perubahan biaya	Peningkatan pendapatan Penurunan biaya	Revenue Mix Cycle Effectiveness	1 1
Perspektif Konsumen	Brand Equity Meningkatnya kualitas layanan customer	Customer acquisition Customer retention Customer satisfaction	Meningkatkan konsumen baru Depth of relationship Menurunnya jumlah komplain	1 1 1
Perspektif bisnis internal	Meningkatnya mutu proses layanan konsumen	Jumlah penanganan komplain Pemasukan dari penjualan jasa Respons times	Menurunnya jumlah komplain Kecepatan pelayanan konsumen	1 1 1
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan komitmen karyawan Peningkatan keterampilan pegawai	Retensi karyawan Pelatihan karyawan	Menurunnya jumlah karyawan yang keluar Jumlah karyawan yang menerima pelatihan	1 1
	Total skor			10

### Laporan Kinerja PT.ISS Indonesia

Penilaian kinerja ini dijalankan dengan membandingkan rasio setiap tahunnya. Dari data yang di paparkan diketahui perusahaan berhasil memperoleh nilai ketepatan waktu yang ideal, meskipun mengalami penurunan dibandingkan ketepatan waktu sebelumnya, tetapi karena masih dalam kategori ideal maka ketepatan waktu dinilai "baik" dan diberikan skor 1. Sementara pada sisi kerapian, dinilai kurang karena angka yang diperoleh tidak mencapai kategori ideal, yakni 70% sehingga mendapat skor -1. Nilai sikap dan *attitude*, respon terhadap masalah, skor produktivitas dan hasil kerja, aspek keamanan serta penyelesaian tugas berada di rentang standar ideal maka diberi skor 1.

Gambar 4 Laporan Pengukuran Kinerja PT.ISS Indonesia

	2019 (%)	2020 (%)	Rata-rata (%)	Standar ideal (%)
Ketepatan waktu	95	85	90	80 – 90
Kerapian	70	80	75	70 – 80
Penyelesaian tugas	80	85	80	80 – 90
Produktivitas dan hasil kerja	85	90	90	80 – 90
Respon terhadap masalah	80	95	90	85 – 95
Sikap dan attitude	95	90	90	85 – 95
Aspek keamanan	90	95	95	90 - 100

Dari Gambar 4 laporan pengukuran kinerja memiliki rata2 diatas 70% yang berarti dapat dikategorikan baik.

Gambar 5 Skor Pengukuran Kinerja PT.ISS Indonesia

Indikator	Skor
Ketepatan waktu	1
Kerapian	-1
Penyelesaian tugas	1
Produktivitas dan hasil kerja	1
Respon terhadap masalah	1
Sikap dan attitude	1
Aspek keamanan	1
Total skor	5

Pengukuran kinerja finansial diukur dengan membandingkan rasio keuangan beberapa tahun kebelakang dengan mencatatkan perubahan biaya yang terjadi dan pertumbuhan pendapatan. Hal ini diperlukan karena data perusahaan tidak memadai. Selain itu, rasio diberi skor 0 jika "cukup", 0 jika "kurang" diberi skor -1, dan 1 jika "baik"

Gambar 6 Target dan Realisasi Pendapatan PT.ISS Indonesia

Tahun	Target	Realisasi	Persentase pencapaian
2019	40.669.000.000	38.500.000.000	94,50
2020	33.896.000.000	30.400.000.000	92,40

Gambar 7 Target dan Realisasi Belanja PT.ISS Indonesia

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentase Pencapaian
2019	39.164.000.000	35.200.000.000	92,12
2020	36.582.000.000	34.500.000.000	90,60

### Pengukuran Kinerja PT.ISS Indonesia dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif finansial

Tujuan akhir dari semua perspektif adalah untuk meningkatkan pendapatan, di mana hasil ini akan digunakan untuk mendanai semua operasi yang direncanakan dan yang diperlukan untuk menjalankan bisnis,yaitu :

## a. Pertumbuhan Pendapatan

Gambar 8 Target dan Realisasi Pendapatan PT.ISS Indonesia

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentase pencapaian
2019	40.669.000.000	38.500.000.000	94,50
2020	33.896.000.000	30.400.000.000	92,40

## b. Perubahan Biaya

Informasi berikut menjelaskan PT. ISS Indonesia telah mengendalikan pengeluaran yang diperlukan secara efisien. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah dana yang dikeluarkan oleh perusahaan yang tidak melampaui target.

Gambar 9 Target dan Realisasi Belanja PT.ISS Indonesia

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentase Pencapaian
2019	39.164.000.000	35.200.000.000	92,12
2020	36.582.000.000	34.500.000.000	90,60

## 2. Perspektif Konsumen

## a. Target Pasar

Target pasar adalah proporsi layanan yang dikendalikan perusahaan pada suatu segmen. Layanan PT. ISS Indonesia ditujukan untuk semua lapisan masyarakat. Secara geografis, terletak di koridor utama industri, yaitu jalur Gresik-Surabaya, yang merupakan lokasi yang sangat penting dengan berbagai faktor pendukung seperti berikut:

1. Berlokasi strategis di dekat gerbang utama jalan tol Gresik dengan lalu lintas yang cukup ramai.
2. Berada diantara kabupaten surabaya, mojokerto, dan sidoarjo
3. Diapit oleh industri yang cukup besar yaitu PT. Wings, PT.Platinum, dan PT.MIWON

Secara ekonomi, PT. ISS Indonesia melayani semua segmen ekonomi masyarakat dari berbagai kelas.

## b.Retensi Konsumen

Pada 2019 nilai retensi konsumen sektor industri yang didapat sebesar 15% kemudian pada tahun selanjutnya nilai ini menurun hingga menjadi 10% sedangkan jika ditinjau dari non industri terjadi peningkatan nilai dari 80% menjadi 82% dari tahun 2019 ke tahun 2020

## c.Akuisisi Konsumen

Kebahagiaan konsumen sangat penting untuk mempertahankan dan mendapatkan konsumen baru. Kepuasan konsumen diukur oleh PT.ISS Indonesia menggunakan kuesioner kepuasan konsumen. Kuesioner kepuasan konsumen ini merupakan evaluasi kritik dan saran konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Kritik dan saran tersebut meliputi pelayanan yang kurang baik dari petugas sanitasi, gondola, cleaner maupun dari pengawas yang kurang cakap dalam melayani konsumen layanan, kecepatan pelayanan yang kurang baik, kondisi fisik ruangan yang kurang memadai, dan pelayanan penunjang yang kurang memuaskan.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dibagi menjadi 3 komponen, yaitu proses inovasi, operasi, dan layanan internal.

## a. Proses Inovasi

PT. ISS Indonesia terus berinovasi untuk meningkatkan layanan pada konsumennya. Proses inovasi untuk ide-ide baru tetap memperhitungkan berapa banyak permintaan yang ada di pasar dan seberapa baik kemampuan perusahaan.

## b. Proses Operasional

PT. ISS Indonesia beroperasi sesuai standar dan prosedur yang sudah dibuat sejak lama, seperti standar pelayanan unit kerja, standar pelayanan perusahaan, dan standar kebersihan. Upaya meningkatkan proses layanan konsumen antara lain adalah perbaikan di dalam dan di luar ruangan dengan membersihkan dan merapikan semua aksesoris maupun peralatan kerja yang ada di dalam ruangan.

## c. Respon Times

Target waktu respons perusahaan yakni 10 menit. Jika dibandingkan dengan tujuan ini, waktu respons pada rentang tahun 2019-2020 masih jauh kurang dari target. Namun, seperti yang dapat dilihat, perusahaan berusaha meningkatkan waktu respons, terbukti dengan perbedaan waktu respons dari tahun ke tahun yang membaik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and growth perspective*)

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 30 pekerja PT. ISS Indonesia. Kinerja manajemen diukur dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan dengan memeriksa retensi karyawan sebagai ukuran pertumbuhan. Selain itu, efektivitas pelatihan diukur sebagai metode pembelajaran dan tingkat kepuasan karyawan. Berikut penjelasannya:

## a. Tingkat Retensi Karyawan

Gambar 10 Retensi Karyawan

Tahun	2019	2020
Jumlah karyawan	45 orang	30 orang
Jumlah karyawan keluar	10 orang	15 orang
Rasio karyawan keluar	4,5%	2%

penurunan jumlah karyawan yang bekerja disertai dengan tingkatan retensi karyawan yang relatif rendah jika ditinjau dari tahun 2019-2020. Hal ini menyebabkan total karyawan/pekerja yang keluar dari pekerjaan tinggi. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa perusahaan kurang mampu menahan jumlah pekerjanya.

## b. Pelatihan Karyawan

Gambar 11 Pelatihan Karyawan

Keterangan	2019	2020
Jumlah karyawan pelatihan	25 Orang	15 Orang
Jumlah karyawan	45 Orang	30 Orang
Rasio yang ikut karyawan	55,55%	50%

Sejumlah besar karyawan menghadiri pelatihan yang dilaksanakan secara rutin setiap tahun. Dengan semakin banyaknya karyawan perusahaan yang mengikuti pelatihan, maka akan dihasilkan kualitas SDM yang akan meningkat dari tahun ke tahun.

Penilaian dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah membandingkan kinerja perusahaan antara tahun-tahun yang ditentukan untuk menentukan bagaimana kinerja perusahaan. Metode ini digunakan karena keterbatasan data industri perusahaan.

Pembobotan melalui penggunaan pengukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk memberi peringkat item menurut atribut. Pada skala interval, interval/jarak yang sama diasumsikan sesuai dengan interval/jarak yang sama pada item yang diukur. Karena ada sepuluh item yang diukur, total skor "cukup" adalah 0, "baik" adalah 10, dan "kurang" adalah -10

Gambar 12 Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

	Skor	Total skor	Pengertian
Kurang	-1	-10	Prestasi tidak sesuai standar/target
Cukup	0	0	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	1	10	Prestasi diatas standar target

Berikut merupakan hasil penilaian kinerja manajemen berdasarkan analisis terhadap data perusahaan. Berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan pencapaian pendapatan PT. ISS Indonesia masih di bawah target, dengan skor -1 atau "kurang". Seiring dengan peningkatan pendapatan, perusahaan menekan pengeluaran. Perubahan dalam biaya realisasi terus kurang dari target. Akibatnya, perubahan biaya mendapat skor 1 atau "baik". Perspektif finansial mendapat skor total 0. Perolehan konsumen dinilai "kurang" dan mendapat skor -1 karena belum mampu menumbuhkan jumlah konsumen sesuai target. Dalam hal retensi klien, perusahaan dapat mempertahankan konsumen yang sama seperti tahun sebelumnya, dan tingkat retensi yang dicapai lebih besar dari standar, yang dianggap "baik" dan mendapat skor 1. Kemudian, kepuasan konsumen dinilai "baik" dan mendapat skor 1, karena jumlah keluhan menurun. Perspektif konsumen mendapatkan skor total 1.

pendapatan dari penjualan jasa meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan meningkatnya jumlah konsumen dan jumlah jasa kebersihan yang diberikan. Akibatnya, pendapatan dari penjualan jasa dianggap "baik" dan diberi skor 1. Kualitas layanan juga dianggap "baik" karena rasio keluhan konsumen yang terselesaikan meningkat dari tahun ke tahun dan melebihi target, sehingga skornya 1. *Respon times* yang menunjukkan peningkatan terhadap tujuan dianggap dapat "baik" dan diberi skor 1. Berdasarkan hasil tersebut, perspektif proses bisnis internal memiliki skor total 3.

Gambar 13 Kinerja PT.ISS Indonesia dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kriteria	skor	Total skor
Perspektif keuangan			
a. pencapaian pendapatan	Kurang	-1	-10
b. perubahan modal	Baik	1	10
<b>Total skor</b>			0
Perspektif konsumen			
a. retensi konsumen	Baik	1	10
b. akuisisi konsumen	Kurang	-1	-10
c. kepuasan konsumen	Baik	1	10
<b>Total skor</b>			10
Perspektif proses bisnis internal			
a. peningkatan pendapatan	Baik	1	10
b. berkurangnya kritik dan saran	Baik	1	10
c. respon times	Baik	1	10
<b>Total skor</b>			30
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan			
a. retensi karyawan	Baik	1	10
b. pelatihan karyawan	Baik	1	10
<b>Total skor</b>			20
<b>Total keseluruhan</b>		6	60

Perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, memiliki fokus pada dua hal yaitu pelatihan dan retensi karyawan. Pelatihan dan retensi karyawan dinilai " baik" dan diberi skor 1, yang menunjukkan bahwa perusahaan dapat melibatkan setiap karyawannya dalam pelatihan yang ada dan juga memaintain jumlah karyawannya dengan cukup baik sehingga jumlah karyawan keluar tidak terlalu tinggi, seperti yang diharapkan serta tetapi diimbangi dengan banyaknya jumlah karyawan baru yang direkrut untuk memenuhi pertumbuhan kebutuhan personel. Dalam perspektif ini, skor keseluruhan adalah dua. Bobot keseluruhan yang diberikan untuk skor perusahaan adalah 6, menghasilkan skor rata-rata  $6/10=0,6$ .

#### Keterkaitan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Seperti yang ditunjukkan di atas, penilaian kinerja PT. ISS Indonesia selama periode dua tahun menggunakan *Balanced Scorecard* memberikan hasil yang sangat berbeda dari pengukuran kinerja tradisional yang digunakan oleh PT. ISS Indonesia. Para manajer dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaannya secara lebih lengkap guna meningkatkannya di masa mendatang. Dari beberapa *benchmark* keuangan tersebut, kinerja keuangan PT. ISS Indonesia cukup kuat. Perusahaan telah menurunkan biaya untuk meminimalkan pengeluaran, yang berdampak pada peningkatan pendapatan, meskipun masih jauh dari target. Namun, tidak semua komponen biaya dilaksanakan dengan baik. Meskipun perubahan biaya telah meningkat, besarnya tingkat pertumbuhan pendapatan tetap jauh lebih kecil daripada seluruh perubahan biaya. Akibatnya, perusahaan diharapkan untuk terus meningkatkan penjualan guna memenuhi target

tersebut. Kinerja perusahaan dinilai memuaskan dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini karena organisasi melibatkan stafnya secara penuh dalam berbagai sesi pelatihan. Namun, perusahaan mampu mempertahankan jumlah tenaga kerja saat ini dengan menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk kesejahteraan karyawan sehingga membuat karyawan senang bekerja di sana. Hal ini dianggap menguntungkan dari sudut pandang konsumen karena perusahaan mampu mempertahankan jumlah klien yang masuk dari tahun ke tahun sekaligus meningkatkan jumlah konsumen.

Berdasarkan penelitian terhadap *balanced scorecard* pada PT. ISS Indonesia, dihasilkan poin-poin sebagai berikut:

1. Performa perspektif keuangan pada penelitian ini dalam hal pencapaian perusahaan dalam hal pendapatan dan perubahan biaya masih jauh dari yang ditargetkan.
2. Kinerja perspektif konsumen dievaluasi menggunakan indikator kepuasan konsumen, retensi konsumen, dan menarik konsumen baru. Untuk akuisisi konsumen masih belum mampu menambah sesuai dengan target yang telah dibuat. Pada retensi konsumen perusahaan telah mampu mencapai target yang sama dibandingkan tahun sebelumnya selain itu tingkat retensi yang diperoleh sudah melebihi target. Kemudian untuk kepuasan konsumen perusahaan mampu mengurangi jumlah keluhan yang diberikan konsumen dan mengindikasikan perusahaan telah mampu menangani keluhan yang terjadi ditahun sebelumnya.
3. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal terjadi peningkatan penjualan dan pendapatan yang diterimadari tahun sebelumnya, seiring dengan bertambahnya konsumen dan meningkatnya volume jasa kebersihan yang diberikan.
4. Dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan dinilai cukup memuaskan. Hal ini karena organisasi melibatkan stafnya secara penuh dalam berbagai sesi pelatihan. Perusahaan juga mampu mempertahankan jumlah tenaga kerjanya saat ini mensejahterakan karyawan dan menyediakan fasailitas untuk karyawan agar karyawan senang bekerja di sana.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana kinerja perusahaan PT. ISS Indonesia jika diukur dengan menggunakan balance scorecard. Usaha-usaha yang dilakukan diharapkan mampu menambah jumlah konsumen yang diterima oleh PT. ISS Indonesia di tahun yang akan datang sehingga akan meningkatkan pemasukan perusahaan. Hal ini juga disertai dengan peningkatan kualitas layanan dengan memberikan tindak lanjut terhadap keluhan dan masalah yang diberikan oleh konsumen.

### Saran-Saran

Diperlukan efisiensi keuangan melalui cara pemangkasan biaya serta memperkuat dan memperbaiki pengendalian sistem internal agar keberlangsungan bisnis dapat tercapai. Memperluas indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* untuk memasukkan indikator untuk setiap perspektif, Manajemen harus berinvestasi dalam peningkatan sarana dan prasarana, serta pemanfaatan teknologi terbaru untuk kepentingan bisnis dan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A. & Loebbecke, James K. "Auditing : Suatu Pendekatan Terpadu". Adaptasi oleh Amir Abadi Yusuf. Edisi ke-5. Jakarta : Salemba Empat, 1996
- Andriyani dan Mimiyyati. "Pengukuran Kinerja Dengan *Balance Scorecard*".
- Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Organisasi, Volume I No 1 April, 2006.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. "Sistem Pengendalian Manajemen". Buku I Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta, 2005.
- Balance Scorecard: "Balance Scorecard System Suatu Pendekatan Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan". Jurnal Yusbardini.
- Balance Scorecard : "Konsep, Manfaat dan Aplikasi *Balance Scorecard*". Jurnal Hidayat pada Februari 2001.
- Boynton, William C. & Kell, Water G. "Modern Auditing". Edisi ke -6. Newyork : John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Garrison H. Ray dan Eric W. Noreen. "Akuntansi Manajerial". Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Guy, Alderman, Winter, "Auditing", Edisi ke-5, Erlangga, Jakarta, 2002.
- Ghozali, Imam. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS" Universitas Diponegoro, Semarang, 2005.
- Halim, Abdul, "Auditing", Edisi kedua, jilid 1, penerbit unit penerbit dan percetakan (UPP) AMPYKPN, Yogyakarta, 2002.
- Hamid, Abdul, "Pedoman Penulisan Skripsi", Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Ekonomi, Universitas Islam Negeri, Jakarta, 2007.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. "Metodologi Penelitian Bisnis". Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta, 2002.
- Jaelani, Evan. "Advanced Balanced Scorecard".
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balance Scorecard*", Erlangga, Jakarta, 2006.
- \_\_\_\_\_. "Balanced Scorecard: Transalting Strategi InfoAction Bostom". Harvard Bussines School, 1996.
- Kuncoro, Mudrajad. "Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif". Penerbit Airlangga, 2000.
- Kusumastuti, Tri. "Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balance Scorecard*". Makalah Akhir Semester Ilmu Manajemen Strategis Program Pasca Sarjana 152 STIE Ungu, Jakarta, 2006.
- Luis, Suwardi. Prima A. Bromo. "Step By Step in Cascading *Balanced Scorecard*". Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2008.
- Mc leod, Raymond, Jr. dan George Schell, "Sistem Informasi Manajemen", Edisi kedelapan, Indeks, Jakarta, 2004.
- Mulyadi, "Auditing", Edisi keenam, jilid 1, Salemba Empat, Jakarta, 2002.
- \_\_\_\_\_, "Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa". Salemba Empat, 2001.
- \_\_\_\_\_, "Balance Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan", Salemba Empat, Jakarta, 2002.
- Monika, Kussetyani Ciptani, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Jurnal Akuntansi dan Keuangan". Volume 2, 1 Mei 2000: 21-35, <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>
- Mutasowifin, Ali. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi", Jurnal Universitas Paramadina Volume 3, Hal 245-264, 2002.
- Rahman, Arif, "Pilihan Investasi Paling Mak Nyus", MedPress (Anggota IKAPI), Yogyakarta, 2009.
- Rodoni, Ahmad dan Herni Ali HT. "Manajemen Keuangan", Edisi Pertama, Mitra Wacana Media, Jakarta. 2010.
- Srimindarti, Ceacilia. "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja". Fokus Ekonomi April, 2004.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis". Alfabeta, Bandung, 2006.
- Syafrî, Sofyan H. "Teori Akuntansi". Edisi Revisi. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2007.
- Tangkilisan, Nogi S, Hassel, "Manajemen Modern untuk sektor Publik", Editor Indah Sekarsih, Yogyakarta : Balairung, 2003.
- Teuku Mirza. "Balanced Scorecard". Usahawan, No. 6, Tahun XXVI, 1997. Satria, Riri. "Advanced Balanced Scorecard", Artikel Diakses