

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)

Mochammad Irfan Iffat

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165, Malang 65145, Indonesia

E-mail: irfaniffat.mochammad@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja Perusahaan BUMN PT Brantas Abipraya (Persero) dengan menggunakan konsep penilaian Balanced Scorecard melalui perspektif keuangan, fokus pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang dimana empat perspektif tersebut mencakup aspek internal dan eksternal perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara dan dokumentasi yang dilakukan pada pihak – pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*, Ditemukan bahwa pada setiap tahunnya perubahan metode penilaian dapat membuat perbedaan skor antar tahun dengan cukup signifikan, hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan arahan dari pemegang saham dan juga ditemukan bahwa balanced scorecard pada praktiknya dapat dimodifikasi baik dari caranya dan juga aspek-aspek yang dinilai dalam hal ini adalah perspektif penilaian kinerjanya, dengan begitu dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja pada PT Brantas Abipraya memiliki pengembangan dari teori *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja Perusahaan BUMN

Abstract: *This study aims to determine the implementation of the performance appraisal of State-Owned Enterprises PT Brantas Abipraya (Persero) by using the Balanced Scorecard valuation concept through financial perspectives, customer focus, internal business processes and learning and growth perspectives, in which the four perspectives cover the company's internal and external aspects. The research method used in this study is descriptive qualitative through interviews and documentation conducted on parties related to the implementation of performance appraisal with the Balanced Scorecard concept. It is revealed that changes in valuation methods can make a significant difference in inter-year scores every year. This is due to differences in direction from shareholders and also found that the balanced scorecard in practice can be modified both from the way and also the aspects assessed in this case is the perspective of performance appraisal, thus it can be concluded that the implementation of performance appraisal at PT Brantas Abipraya has development from the theory of Kaplan and Norton Balanced Scorecard.*

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment BUMN Company

PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang terus bergerak secara dinamis membuat iklim persaingan semakin kompetitif di berbagai aspek, baik dari produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi yang bervariasi. Persaingan dengan iklim kompetitif dan berskala global menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan – perusahaan yang memasuki persaingan tersebut. Perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis jika memiliki kinerja perusahaan yang baik. Kinerja yang baik dapat dilihat dari seluruh aspek yang berada dalam perusahaan. Mulai dari setiap individu yang bekerja di perusahaan baik *top*, *middle*, dan *low management*, serta setiap unit kerja yang berada di perusahaan.

Dalam rangka menciptakan kinerja perusahaan yang baik, manajemen perlu untuk membuat ukuran penilaian kinerja. Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja yang sifatnya tradisional, yaitu pengukuran yang menitik beratkan hanya pada aspek keuangan saja. Dengan hanya menitik beratkan pada aspek keuangan dalam pengukuran kinerja, hal tersebut membuat perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek.

PT Brantas Abipraya (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang konstruksi. PT Brantas Abipraya sejak tahun 2012 sampai dengan 2016 selalu mengalami peningkatan usaha. Pada tahun 2012 pendapatan usaha perusahaan mencapai 923.407,08, pada tahun 2013 mencapai 1.441.255,41, pada tahun 2014 mencapai 2.280.607,24 pada tahun 2015 3.110.311,35, serta pada tahun 2016 pendapatan perusahaan mencapai

3.323.325,77 (seluruhnya dalam miliaran rupiah).

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah Bagaimana implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui secara mendalam bagaimana implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, hal ini dikarenakan dalam kurun waktu tahun 2014 sampai dengan 2017 perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi aktif berperan dalam pembangunan nasional yang intensitas pembangunannya cukup tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja yang merupakan sebuah hasil dari keseluruhan kegiatan yang telah dilakukan memerlukan sebuah pengukuran untuk mengetahui apakah hasil tersebut sudah memuaskan, cukup memuaskan, atau sangat jauh dari kata memuaskan. Disamping untuk mengetahui hasil tersebut dapat dikategorikan sebagai hasil yang memuaskan atau tidak, pengukuran kinerja pun diperlukan untuk dapat mengetahui peluang dan kelemahan perusahaan.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja sesuai dengan apa yang telah penulis sampaikan di pembahasan sebelumnya bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk mengukur bagaimana kinerja perusahaan

baik secara individu, kelompok, atau setiap unit kerja. Kutipan Kaplan dan Norton pun menjelaskan seberapa pentingnya sebuah pengukuran *If you can't measure it, you can't manage it*. Kutipan tersebut menyampaikan bahwa jika seseorang dapat mengukur atau menguantifikasikan suatu hal maka dia akan bisa mengelola hal tersebut.

Definisi Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton dalam Fuadi (2012) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* meliputi ukuran – ukuran keuangan dan non-keuangan yang terdiri dari kepuasan konsumen, proses internal bisnis, serta kegiatan – kegiatan inovasi dan pengembangan yang mana ukuran non-keuangan dapat menjadi dasar ataupun sumber untuk menjalankan kinerja keuangan di masa depan.

Aspek yang Diukur dalam Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan suatu konsep yang diperuntukkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial. Konsep ini menjadi sebuah sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek-aspek tertentu. Aspek tersebut merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang yang digolongkan dalam empat perspektif yang berbeda yaitu : 1) Perspektif Finansial; 2) Perspektif Pelanggan; 3) Perspektif Bisnis Internal; 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced scorecard memiliki manfaat yang besar bagi perusahaan Mulyadi (2010:18) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* merupakan “suatu

sistem manajemen strategis atau lebih tepat dinamakan suatu *Strategic Based Accoutning System* yang menjabarkan misi dan strategis perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja, idmana *balance scorecard* memiliki 4 karakteristik yang menjadi sebuah keunggulan untuk mengukur kinerja perusahaan sebagai berikut :
1) Komprehesif; 2) Koheren;
3) Seimbang; 4) Terukur.

Balanced Scorecard dalam Badan Usaha Milik Negara

Balanced scorecard yang semula digunakan untuk mengukur kinerja pada perusahaan yang ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer/pelanggan* (Darwanto, 2009).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Creswell dalam Indrayana (2017) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bergantung terhadap informasi dari objek atau partisipan pada ruang lingkup yang luas, pertanyaan yang berifat umum, pengumpulan data yang kebanyakan terdiri dari kata – kata atau teks dari partisipan, menjelaskan dan melakukan analisa terhadap kata – kata dan melakukan penelitian secara subyektif.

Penelitian ini di fokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan

PT Brantas Abipraya II (Persero) periode tahun 2014 – 2017 berdasarkan keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara yang dibagi dalam dua aspek, yaitu aspek keuangan dan aspek operasional. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero) yang bertempat di Jl. DI. Panjaitan Kav 14 Cawang Jakarta Timur.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder sebagai sumber dari data yang akan peneliti olah. Sumber data primer berupa hasil wawancara peneliti dapatkan dengan cara mendatangi Kantor Pusat PT Brantas Abipraya sebagai objek pada penelitian ini dan sumber data sekunder peneliti menggunakan laporan audit kinerja perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah melakukan wawancara dan dokumentasi. Teknik wawancara ini dilakukan dengan menanyakan pertanyaan – pertanyaan semi terstruktur dengan tujuan untuk lebih memperoleh informasi yang lebih banyak dan lebih mendalam serta mencatat hal – hal penting mengenai pengukuran kinerja yang di dapat dari narasumber. Selain melakukan teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dokumentasi, peneliti juga menggunakan teknik telaah literatur yang dapat meningkatkan tingkat komprehensif penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisis deret waktu atau *time series analysis* dan teknik analisis deskriptif. Teknik analisis deret waktu merupakan teknik analisis untuk mengetahui peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan berdasarkan waktu. Peneliti menggunakan tahun 2014 – 2017 sebagai tahun yang diteliti karena pada rentang waktu tersebut Pemerintah sedang giat membangun infrastruktur negara.

TEMUAN PENELITIAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT Brantas Abipraya (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang konstruksi. PT Brantas Abipraya (Persero) didirikan pada 12 November 1980 dengan Dasar Hukum Pendirian dalam Akta Perseroan Terbatas Brantas Abipraya No. 88; Berita Negara Republik Indonesia No. 21 yang dikeluarkan pada tanggal 12 Maret 1982, Tambahan No. 306 (“Akta Pendirian”).

PT Brantas Abipraya (Persero) memiliki empat bidang usaha yaitu jasa konstruksi, energi, produk beton, dan properti. Jasa Konstruksi merupakan kegiatan usaha utama perusahaan dan di bagi kedalam lima segmen yaitu jasa pengairan, jalan dan jembatan, Gedung/bangunan, kelistrikan, prasaranan perhubungan baik laut maupun udara, dari lima segmen jasa konstruksi segmen di bidang jasa pengairan mendominasi pendapatan usaha Perseroan, adapun selama 2016 dan 2017 tercatat lima belas proyek bendungan antara lain Bendungan Banel di Bali, Pandanduri Multipurpose di Nusa Tenggara Barat, Bendungan

Bajulmati di Banyuwangi, dan Kotapanjang DAM di Riau.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Brantas Abipraya sebagai perusahaan BUMN yang bergerak dibidang konstruksi adalah menjadi perusahaan terpercaya dalam industri konstruksi, memiliki segala persayaratan professional yang memadai, serta dapat menjadi lima besar perusahaan konstruksi nasional.

Selalu berusaha untuk menyediakan produk konstruksi bermutu tinggi secara profesional dan berkelanjutan, dengan misi tersebut perusahaan dituntut untuk memberikan produk yang bersaing dalam harga, mutu, pelayanan, dan ramah terhadap lingkungannya serta mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja lalu bekerja secara efisien menurut standar yang unggul dan diakui secara internasional. Serta selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholder*.

Balanced Scorecard pada PT Brantas Abipraya (Persero)

Balanced Scorecard yang merupakan konsep untuk menilai kinerja perusahaan dan juga digunakan PT Brantas Abipraya (Persero) selaku Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang konstruksi, sebagaimana yang dikatakan Rina selaku manajer pengembangan bisnis PT Brantas Abipraya (Persero) "...jadi PT Brantas Abipraya dalam melakukan penilaian kinerja yang termasuk dalam *performance management* menggunakan konsep balanced scorecard sesuai dengan arahan kementerian."

Penggunaan aplikasi dalam proses penilaian kinerja sudah dilakukan sejak tahun 2017 hal ini ditempuh dengan tujuan untuk meningkatkan keakuratan

dalam penilaian kinerja serta memberikan aksesibilitas yang lebih mudah untuk para pengguna aplikasi tersebut dalam mengakses data – data yang diperlukan, dan aplikasi tersebut menjelaskan secara terperinci capaian setiap bulan dari setiap indikator. Aplikasi tersebut biasa disebut oleh para pegawai PT Brantas Abipraya (Persero) dengan sebutan *e-performance*.

Perspektif Balanced Scorecard di PT Brantas Abipraya (Persero)

Penilaian kinerja termasuk dalam program *performance management* sebagai salah satu tugas dari Departemen Pengembangan Bisnis PT Brantas Abipraya. Sebagaimana Rina menyatakan "...teknis penilaian kinerja diawali dengan Rapat Umum Pemegang Saham bersama kementerian untuk menentukan perspektif penilaian apa saja yang akan dilihat dalam tahun tersebut lalu perspektif itu diturunkan masing – masing, hasil turunan itu biasa disebut dengan Key Performance Indicator atau biasa disingkat KPI yang setiap indikatornya memiliki target capaian. Target tersebut dibagi ke setiap departemen yang ada di perusahaan sesuai dengan masing – masing koridor kerja, dan Departemen Pengembangan Bisnis memiliki peran *controlling* dan *monitoring* terhadap target – target tersebut, biasanya setiap departemen menginput data - data untuk mengisi besaran nilai setiap indikatornya"

Berdasarkan penjelasan Rina selaku manajer pengembangan bisnis pelaksanaan penilaian kinerja pada PT Brantas Abipraya (Persero) diawali dengan Rapat Umum Pemegang Saham atau biasa disebut dengan RUPS yang salah satu bahasannya adalah menentukan perspektif penilaian kinerja yang selanjutnya di spesifikasi menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun tersebut, selanjutnya perusahaan membagi

semua perspektif penilaian tersebut ke departemen yang berkaitan.

Setelah semua KPI tersebut dibagi ke setiap departemen yang bersangkutan, maka setiap bulannya departemen – departemen tersebut memiliki kewajiban untuk memasukkan data – data yang dibutuhkan dalam mengisi KPI disebuah aplikasi yang disediakan oleh Departemen Pengembangan Bisnis, dan setiap bulannya Departemen Pengembangan Bisnis memiliki peran untuk memantau setiap angka yang telah dimasukkan dan melaporkan nilai – nilai tersebut ke pemegang saham, dan pada akhir tahun dilakukan evaluasi secara menyeluruh atas kinerja perusahaan pada tahun tersebut.

Adapun tantangan yang dihadapi oleh Departemen Pengembangan Bisnis sebagai departemen yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan tercapainya KPI dalam penilaian kinerja antara lain menyesuaikan target – target yang ingin dicapai dengan kondisi riil di lapangan, hal tersebut dikarenakan kondisi di lapangan sifatnya dinamis.

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* khususnya di perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), setiap perusahaan dalam menentukan targetnya sangat bergantung dengan arahan dari pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN sebagai pemegang saham. Bukan hanya bergantung pada aspek target yang harus dicapai namun ada aspek aspek lainnya, seperti penetapan indikator – indikator yang perlu untuk dinilai karena terdapat beberapa perubahan indikator di hamper

seluruh perspektif pada masing - masing tahun, selain itu perubahan besaran bobot disetiap indikator beberapa kali mengalami perubahan, dan perubahan metode penilaian yang berubah seperti tahun 2014 yang menggunakan metode eksponensial namun ditahun 2015 sampai dengan 2017 tidak lagi menggunakan metode eksponensial karena dianggap hal tersebut tidak mencerminkan secara riil skor yang di dapat perusahaan.

Secara umum PT Brantas Abipraya terus mengalami kenaikan skor disetiap perspektifnya dari tahun 2015 sampai dengan 2017 walaupun pada rentang tahun tersebut selalu meninggalkan beberapa indikator yang belum tercapai hal tersebut wajar terjadi karena selisih antara target dan realisasi tidak menunjukkan selisih nilai yang signifikan.

Namun pada tahun 2014 peneliti menilai bahwa tahun tersebut tidak dapat dibandingkan dengan 3 tahun setelahnya karena seperti penjelasan sebelumnya bahwa metode penilaiannya berbeda .

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut : 1) Bagi PT Brantas Abipraya sebagai perusahaan yang menjalankan arahan dari Kementerian BUMN dan sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk menyediakan laporan capaian kinerja setiap tahunnya sebaiknya perlu untuk menjelaskan satuan disetiap indikatornya, karena hal tersebut cukup penting agar tidak terjadi asimetris informasi; 2) Bagi peneliti selanjutnya yang berminat dengan penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat melanjutkan penelitian ini sebagai rujukan sebagai perbandingan baik untuk objek penelitian yang sama ataupun berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, 2007, *Pemantapan Kemampuan Profesional*, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1
- Dermawan Wibisono, 2006, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta
- Devani, Vera, dan Ade Setiawarnan. 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balance Scorecard*. *Jurnal Sains Teknologi dan Industri*, Vol. 13, No. 1
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eka Ardhani Sisdyani, Wanda Pramudani Limbu. 2016. *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard*. Vol.15(3): 1685
- Gaspersz, Vincent. 1992. *Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Gramerta, Ari, 2015, "Perancangan Model Penilaian Kinerja Divisi Teknologi Informasi Organisasi Bank BJB dengan pendekatan Balance Score Card Untuk Meningkatkan Efektifitas Dalam Mendukung Divisi Bisnis ", Tesis (tidak dipublikasikan), Program Magister Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
- Heru Kurnianto Tjahjono, 2006, *Budaya Organisasi dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktek*, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE_UMY), Yogyakarta
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lipe M. G. dan S. E. Salterio. 2000. *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*. *The Accounting Review*. 75(3):283-98.
- Listyani, I. 2006. *Analisis dan Perancangan Alat Pengukur Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Sub Direktorat Property and Facilities Management PT Indosat*, Tbk.
- Lynch, Richard & Cross. L. 1993. *Performance Measurement System*, Terjemahan, PT Binamasa Pustaka Pressindo, Jakarta
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YPKN, Cetakan Kedua.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nugrahayu, Erika Ributari. (2015). *Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. *Jurnal. Ilmu dan Riset Akuntansi*
- Rini Ridhawati. 2013. *Analisa Kinerja Keuangan Menggunakan Economic Value Added (EVA) dan Market Value Added (MVA) (Studi pada Perusahaan Konstruksi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia)*. Malang: Universitas Brawijaya
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2011. *Essentials Of Organizational Behavior. Fourteenth Edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco : Jersey-Bass Publisher.
- Wenny Susilo Rahmawati. 2013. *Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*. Malang: Universitas Brawijaya
- Yuwono, Sony, Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad (2002) : “ *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*”, Jakarta, Gramedia