EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PD. RUMAH POTONG HEWAN (RPH) KOTA MALANG

Disusun Oleh:
Asmi

Dosen Pembimbing:
Yusuf Risanto, SE., MM.

ABSTRAK

PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Derah) yang bekerja pada bidang jasa pemotongan hewan. PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang memiliki peran untuk melayani masyarakat dengan sebaik mungkin dan juga sebagai penggerak bagi perekonomian daerah. Pencapaian kinerja yang baik merupakan salah satu upaya dalam pengembangan BUMD kedepannya. Berdasarkan visi PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang yaitu "**Terwujudnya PD RPH yang mengedepankan kepentingan masyarakat dan sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang handal**" membuat BUMD ini harus terus meningkatkan kinerjanya agar lebih baik. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya yaitu dengan mengevaluasi kinerja tahun sebelumnya secara menyeluruh.

Evaluasi kinerja perusahaan salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat yang menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Yang mana dari keempat perspektif tersebut sudah dianggap lengkap untuk mengevakuasi kinerja sebuah perusahaan, karena bukan hanya menilai perusahaan dari perspektif keuangan tetapi juga dari perspektif non keuangan.

Hasil perhitungan kinerja PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang pada tahun sebelumnya adalah sebesar **2,91** dengan kriteria kinerja **Cukup Baik.** Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan sebelumnya pada masing-masing perspektif sudah cukup baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*

THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD APPROACH FOR COMPANY PERFORMANCE EVALUATION AT PD. RUMAH POTONG HEWAN (RPH) MALANG

Disusun Oleh:
Asmi

Dosen Pembimbing:
Yusuf Risanto, SE., MM.

PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Malang is a Regional Owned Enterprises (*Badan Usaha Milik Daerah*) running the services of animal butchering. The enterprise functions to serve the community at its best and stimulate the local income. Thus, achieving a good performance shall be projected to improve such enterprise's role in the future. PD. RPH's vision to *"prioritize the people's interests and be the reliable source of local revenue"* drives the enterprise to improve its imminent service; one of which is through comprehensive evaluation on the previous year's performance.

The enterprise's performance is evaluated in terms of *Balanced Scorecard* approach, which occupies four typical points, i.e. financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. The four perspectives are considered thorough in evaluating the performance of the enterprise as their assessment is administered both financially and non-financially.

The estimation toward the previous year's performance of PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Malang amounted **2,91**, which is equivalent to **Good Enough**. The result shows that the enterprise's ability in achieving the predetermined target for each perspective is regarded as good Enough.

Keywords: Balanced scorecard

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai Perusahaan Pemerintah Daerah memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunana daerah dan juga akan berdampak pada pembangunan nasional. Seperti halnya yang telah tercantum pada Undang-Undang RI No. 5 tahun 1962 tentang perusahan daerah pasal 5 ayat 2 bahwa tujuan perusahaan daerah ialah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur.

Perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat: memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum, dan memupuk pendapatan. (Undang-Undang RI No. 5 tahun 1962 tentang perusahan daerah pasal 5 ayat 1). Selain memiliki peran dalam memperoleh keuntungan/laba, BUMD juga memiliki peran untuk memberikan jasa kepada masyarakat dan melayani masyarakat dengan semaksimal mungkin.

Adanya pengaruh BUMD yang cukup besar terhadap pembangunan daerah dan nasional, dibutuhkan kinerja dari BUMD yang baik dan maksimal. Oleh karena itu dibutuhkan evaluasi terhadap kinerja agar BUMD dapat bekerja lebih baik kedepannya. Dan hal ini tentu saja dapat dilakukan dengan dukungan penuh dari pemerintah daerah. Menurut Muhammad (2008 :21) kalau pemerintah sadar akan pentingnya penilaian kinerja bagi perbaikan kinerja organisasi dan manajemen pada masa mendatang, seharusnya penilaian kinerja dari waktu ke waktu dilakukan secara serius. Pentingnya evaluasi bagi sebuah organisasi, yang termasuk didalamnya BUMD, maka dibutuhkan sebuah alat yang dapat mengevaluasi kinerja BUMD yang obyektif dan komprehensif.

Salah satu metode yang dapat digunakan yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh David P Norton dan Robert Kaplan pada awal tahun 1990 di USA melalui riset tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kata kartu skor (*scorecard*) merupakan suatu kartu yang digunakan untuk mencatat perencanaan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2012:3).

Berikut adalah salah satu penelitian terdahulu yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengevaluasi perusahaan yaitu penelitian skripsi pada tahun 2012 oleh Yenisha Elvira G dengan tema yang sama yaitu "Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Selecta Batu". Pada penelitian ini, yaitu menggabungkan dan mengambil indikator yang sering digunakan atau yang paling banyak digunakan dengan asumsi bahwa indikator tersebutlah yang lebih

efektif dalam menemukan hasil dari evaluasi kinerja perusahaan.

PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang merupakan salah satu BUMD yang memiliki tugas dan fungsi untuk menyediakan tempat dan melaksanakan pemotongan hewan untuk melayani kebutuhan masyarakat akan daging yang memenuhi syarat kesehatan dan syarat secara agama. Sebagaimana Moto PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang yang menjanjikan keadaan daging yang halal, utuh, aman, dan sehat. PD. Rumah Potong Hewan Kota malang diharapkan memiliki peranan yang penting dalam rangka menyeimbangkan pencapaian tujuan antara memperoleh laba atau keuntungan tetapi juga dapat melakukan pelayanan terhadap masyarakat yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif dalam pembangunan Kota Malang, terutama pembangunan dalam aspek perekonomian.

Dengan mengingat pentingnya melakukan evaluasi kinerja yang digunakan sebagai pijakan perumusan strategi kebijakan pengembangan BUMD khususnya PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang, maka melalui penelitian diharapkan Pemerintah Kota Malang mendapatkan informasi mengenai sejauh mana pencapaian kinerja BUMD khususnya PD. Rumah Potong Hewan (RPH) di Kota Malang.

Hal tersebut diatas menjadikan latar belakang untuk penyusunan skripsi dengan judul "**Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang".**

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penilitian deskriptif. Pengertian penelitian deskriptif menurut Agung (2012:4) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Sedangkan menurut Uma Sekaran (2006:158) penelitian deskriptif adalah metode penelitian dengan memberikan gambaran secara sistematis, faktual mengenai fakta-fakta yang ada, kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini, lebih menekankan pada mengetahui nilai dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) yang ingin dievaluasi tanpa melakukan perbandingan dan atapun menghubungkan dengan variabel yang lainnya. Penelitian ini akan memberikan gambaran secara sistematis mengenai kinerja dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang, dan dari fakta-fakta yang diperoleh kemudian dilakukan analisis pada pembahasan yang kemudian akan menghasilkan kesimpulan.

Ruang lingkup penelitian ini yaitu meliputi proses penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Lokasi dari penelitian ini yaitu pada Pemerintah Kota Malang. Sumber data didapatkan dari Rumah

Potong Hewan (RPH) di Kota Malang. Waktu penelitian yaitu dimulai pada bulan Maret 2016-Mei 2016.

Jenis Data dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang bersumber pada instansi secara langsung atau data yang diambil dari pihak pertama tanpa adanya pihak perantara. Menurut Agung (2012:60) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti atau lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabannya. Dalam penelitian ini data primer yaitu meliputi hasil wawancara dengan pihak PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang yaitu dengan jagal, dan beberapa karyawan serta direktur PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang. Selain itu data primer selanjutnya yaitu dokumen yang berupa anggaran perusahaan, dan profil perusahaan dan yang terakhir yaitu pengisisan kuesioner oleh pelanggan dan karyawan.

Data sekunder adalah data yang didapatkan dari pihak perantara. Menurut Agung (2012:61) data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang lain atau lembaga tertentu. Atau data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik diagram, gambar dan yang lainnya sehingga lebih informatif oleh pihak lain. Beberapa data sekunder dalam penelitian ini yaitu meliputi data jumlah populasi hewan ternak di Kota Malang dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang 2015, data laporan keuangan.

Sumber Data dalam penelitian ini adalah data internal dan data eksternal. Menurut Umar (2007:42) Data internal merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan.. Dalam PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang data internal yang digunakan meliputi profil perusahaan, dan data keuangan berupa anggaran perusahaan, hasil kuesioner yang diberikan kepada pegawai PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang.

Data ekternal merupakan data yang didapatkan dari luar perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Data eksternal pada penelitian ini salah satunya yaitu hasil dari kuesioner yang disebarkan oleh peneliti. Dalam PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang data eksternal yang digunakan meliputi data kuesioner yang diperoleh dari konsumen dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:115), populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh konsumen dan pegawai Rumah Potong Hewan (RPH) di Kota Malang selama masa penelitian dilaksanakan yaitu dimulai pada bulan Maret tahun 2016. Terbagi atas dua yaitu populasi terhadap pelanggan untuk menilai perspektif pelanggan dan populasi terhadap pegawai untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sampel yang dianggap sudah mewakili keseluruhan Konsumen dan pegawai Rumah Potong Hewan

(RPH) di Kota Malang. Menurut Agung (2012:32) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan tidak memungkinkan mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Menurut Roscoe dalam Sekaran (2006:159), jumlah responden dengan jumlah dibawah 100 maka digunakan metode sensus. Untuk PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang, semua pelanggan dan karyawan digunakan sebagai sampel dengan jumlah 21 orang untuk karyawan dan 22 orang untuk Pelanggan.

Teknik Pengumpulan Data pada penelitian ini menggunakan 3 teknik yaitu: Wawancara yang ditujukan kepada beberapa pelanggan, pegawai tetap dan Direktur Utama, angket yang diberikan kepada pelanggan dan pegawai PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang, dan dokumentasi berupa berupa Laporan Keuangan Perusahaan, Laporan Anggaran Perusahaan, Buku Profil Perusahaan.

HASIL PENELITIAN

Setelah dilakukan penilain pada keempat perspektif Balanced Scorecard, berikut adalah hasil penilain kinerja PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang secara keseluruhan:

Tabel 4.13
Hasil Penilain Kinerja PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang

No	Perspektif/Tolok Ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-rata Skor	Bobot	Nilai Kerja	Kriteria Kinerja Organisasi
Perspektif Keuangan								
1	Growth in Revenue	100%	13,7%	1	2,7	0,30	0,81	
2	Growth in Profit	100%	59,9%	2				
3	Profit Margin	100%	109%	5				
Perspektif Pelanggan								
1	Pangsa Pasar	100%	86,34%	3	3	0,25	0,75	
2	Kepuasan Pelanggan	5	3,58	3				
Perspektif Proses Bisnis Internal								
1	Program Realisasi Investasi	5	4	3	3	0,25	0,75	
2	Manager On Duty	5	4	3				
3	Customer Relationship	5	4	3				
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
1	Kep. Kerja Karyawan	5	3,64	3	3	0,20	0,60	
2	Dukungan Sistem Informasi	5	3,53	3				
3	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerjasama Tim	5	3,84	3				
Jumlah Nilai Kriteria Perusahaan						**1,00**	**2,91**	**Cukup Baik**

Sumber: Data diolah 2016

Berdasarkan data tabel diatas dapat disimpilkan bahwa nilai kerja PD. Rumah Potong Hewan (RPH)

Kota Malang adalah sebesar **2,91**. Dengan nilai tersebut maka PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang masuk kedalam kategori **Cukup Baik** dalam nilai kerjanya. Dengan nilai yang telah diperoleh diharapkan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang diharapkan dapat menjadi referenci bagi PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang untuk melakukan kebijakan-kebijakan di tahun-tahun berikutnya.

Inisiatif dalam *Balanced Scorecard* pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan.
   Inisiatif yang dapat diberikan pada perspektif ini melihat dari pembahasan diatas yaitu ada beberapa hal, dalam mencapai pertumbuhan baik pada pendapatan maupun pada profit perusahaan, PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang lebih dituntut untuk membuka usaha baru pada yang selain dapat mendorong peningkatan pada pendapatan dan secara otomatis dapat mendorong peningkatan profit juga pada bidang yang lebih dapat ikut memanfaatkan daging atau mengolah daging yang merupakan pelayanan utama PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang sehingga dalam mendapatkan pemasok lebih mudah, dan dapat dengan melakukan usaha pembibitan hewan sehingga selain menyediakan jasa untuk melakukan pemotongan, PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang juga dapat menjadi penyedia hewan yang siap untuk dipotong bagi jagal. Selain itu, PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang juga dituntut untuk melakukan efesiensi yang lebih terhadap biaya yang dikeluarkan tanpa mengesampingkan kepentingan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan sebagai aset yang menjalankan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang. Untuk melakukan semua upaya tersebut sangat dibutuhkan dukungan penuh dari pemerintah daerah.
2. Perspektif Pelanggan
   Untuk mencapai kinerja yang baik atau pencapaian lebih pada target yang telah ditentukan dibutuhkan beberapa inisiatif diantaranya, dalam meningkatkan pelayanan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang membutuhkan perhatian lebih pada pelayanan yang sesuai dengan alurnya sehingga lebih teratur dan lebih tertib, memperhatikan keluhan pelanggan dan secepatnya mengatasi keluhan tersebut agar pelanggan merasa puas dan didengarkan, dan melakukan beberapa perbaikan pada beberapa fasilitas terutama pada fasilitas air dan listrik yang sering menjadi keluhan pelanggan. Selain itu, PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang juga sebaiknya diberikan kesempatan untuk ikut dalam upaya menarik masyarakat dalam melakukan kegiatan pemotongan hewan ternak pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang agar kesehatan dan kebersihan daging yang tersebar di pasaran lebih terjamin dan hal tersebut juga akan berdampat kepada masyarakat luas secara langsung.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   Pada perspektif ini, beberapa inisiatif yang dapat dikemukakan yaitu pada indikator pertama yaitu realisasi investasi hal yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan inovasi yang lebih banyak dalam mendukung realisasi investasi yang maksimal namun dengan memperhatikan beberapa aspek seperti contoh melihat dari aspek pasar, keuangan, dan sebagainya sehingga dalam melakukan inovasi dapat berjalan dengan lancar dan tidak terputus karena adanya penurunan kontribusi berupa pendapatan akibat beberapa faktor yang salah satunya adalah kurangnya daya beli masyarakat. Pada indikator *Manager on Duty*, inisiatif yang disarankan yaitu dengan lebih melakukan beberapa pelatihan mengenai pemberian layanan kepada pelanggan secara profesional dengan tidak melihat bahwa pelanggan akan tetap melakukan kegiatan pemotongan daging dikarenakan hal tersebut sudah dilakukan secara turun temurun. hal tersebut juga berlaku dalam indikator *Customer Relationship*, yaitu memperbaiki pelayanan dan lebih memperhatikan keluhan pelanggan dengan menyediakan wadah bagi pelanggan untuk memberikan umpan balik yang dapat meningkan kepuasan pelanggan itu sendiri.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
   Inisiatif yang disarankan pada perspektif ini adalah sebagai berikut, yaitu dengan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan walaupun karyawan yang dimiliki PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang memiliki loyalitas yang sangat tinggi, dengan memperhatikan beberapa hal, yaitu, tunjangan yang diberikan mencukupi, dan pekerjaan sebanding dengan gaji yang diperoleh.

   Selain itu pada dukungan sistem informasi, lebih diperhatikan pada penyediaan sistem informasi yang dapat mendukung peningkatan produktifitas karyawan, dan yang terakhir yaitu pada tingkat pencapian kriteria kerjasama tim sudah dikatakan baik sehingga butuh untuk dipertahankan walaupun adanya sedikit keluhan yang tidak dapat diabaikan dari karyawan mengenai kesempatan untuk memberikan umpan balik yang dinilai tidak maksimal, sehingga diharapkan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang dapat memberikan kesempatan bagi karyawannya mengenai menghargai kerja mereka dan lebih mendengarkan karyawan salah satunya mengenai kesempatan dalam memberikan umpan balik yang bertujuan untuk membangun perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang diharapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya yaitu

bagaimana kinerja PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang secara keseluruhan setelah dievaluasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka pada bab terakhir ini yaitu membahas mengenai kesimpulan dari evaluasi kinerja yang telah dilakukan. Berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil evaluasi kinerja PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang:

1. Kinerja PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang pada Perspektif Keuangan dapat dikatakan Cukup Baik**.** Bedasarkan hasil evaluasi kinerja diperoleh skor rata-rata tolok ukur perspektif keuangan sebesar **2,7** dan termasuk kedalam kategori **Cukup Baik.**
2. Kinerja Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang pada Perspektif Pelanggan berdasarkan wawancara dan kuisioner yang telah disebar dapat dikatakan Baik. Hasil tersebut didapatkan dari nilai perspektif pelanggan yang memperoleh skor rata-rata tolok ukur sebesar **3** dan termasuk dalam kategori **Cukup Baik.**
3. Kinerja Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang pada Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu pada Realisasi Investasi, Manager on Duty, dan Customer Realationship yang dinilai Baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya hasil perspektif Proses Bisnis Internal yang memperoleh skor rata-rata tolok ukur sebesar **3** dan termasuk dalam kategori **Cukup Baik.**
4. Kinerja Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang termasuk didalamnya kepuasan kerja karyawan, dukungan sistem informasi, dan Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerjasama Tim, masuk kedalam kategori baik. Hal tersebut didasarkan pada hasil perhitungan pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang memperoleh skor rata-rata tolok ukur sebesar **3** dan masuk kedalam kategori **Cukup Baik.**
5. Secara keseluruhan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang dapat dikatakan **Cukup Baik**, dengan nilai kerja **2,91.**

Berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan kesimpulan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka berikut adalah sara-saran yang dapat diberikan kepada PD. Rumah Potong Hewan:

1. Fasilitas yang disediakan oleh PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang lebih ditingkatkan lagi, terutama pada penyediaan air dan listrik yang dikeluhkan oleh pelanggan berdasarkan kuisioner yang telah disebarkan dan diolah.
2. Mengajukan kepada atasan dalam hal ini Pemerintah Kota untuk permohonan ijin dalam melakukan upaya penarikan atau sosialisasi terhadap pelanggan agar dapat meningkatkan jumlah pendapatan pada PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang.
3. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan agar lebih

diperhatikan agar tidak menimbulkan kekecewaan terhadap jagal dan lebih memerhatikan keluhan yang diberikan kepada pelanggan.

4. Pemberian *reward* dan *punishment* terhadap karyawan sebagai timbal balik dari kerja keras dan kesalahan yang telah dilakukan melihat dari efesiensi karyawan yang begitu tinggi. Agar karyawan lebih loyal terhadap perusahaan dan merasa dihargai kerja kerasnya dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama.
5. Untuk meningkatkan pendapatan dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang, salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan lebih meningkatkan pembukaan unit usaha baru yang dapat memberikan tambahan pendapatan, yaitu dengan meningkatkan usaha dalam pengolahan daging agar meningkatkan nilai tambah pada daging dan juga bisa dengan membuka unit usaha pembibitan atau pengembang-biakan yang dilakukan oleh PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Agung , Anak Agung Putu, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, UB Press, Malang.

Alam S, 2007, *Ekonomi edisi 3*, Erlangga, Jakarta.

Andi Prima Dewi A.S, 2011, Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada *Guest House* Universitas Brawijaya, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Anonimous, 2012. Undang-Undang RI No. 5 tahun 1962 tentang perusahan daerah (online) www.hukumonline.com. (diakses pada 13 Mei 2015)

Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.

Badan Pusat Statistik, 2015, *Kota Malang dalam Angka, Badan Pusat Statistik Kota Malang*, Malang.

Daft, Ricahrd L., 2011, *Era Baru Manajemen Buku 2 Edisi 9*, Salemba Empat, Jakarta.

Ghozali, Imam, 2011.,*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ginting, Yenisha Elvira, 2012, Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Pt. Selecta Batu, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Greenberg, J. and Baron R.A., 2003, Behavior in Organization Eight Edition, Prentice Hall Pearson Education International, Australia.

Hansen, Don R. dan Maryanne Mowen, 2006, *Management Accounting Buku 1*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Himawan, Ferdinandus Agung, 2005, *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO, JAKARTA), *Laporan Hasil Penelitian*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara, Jakarta.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2009, *Metodologi*

Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, BPFE, Yogyakarta.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.Erlangga, Jakarta.*

Mcleod, Jr. Raymond dan George P. Schell, 2007, *Sistem Informasi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Muhammad, Fadel. 2008. *Reinvening Local Goverment: Pengalaman dari Daerah*, Gramedia, Jakarta.

Mulyadi, 2009, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Nazir, Moh., 2011, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Rahadi, Dedi Rianti, 2010, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, Tunggal Mandiri Publishing, Malang.

Rangkuti, Freddy, 2012, *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko Cetakan Ketiga*, Gramedia, Jakarta.

Riduwan, 2009, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung.

Rosdiawati, 2003, Laporan Keuangan , (online), (http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/557/jbptunikompp-gdl-rosdiawati-27813-2-bab3-ros-i.pdf , diakses 19Mei 2016)

RPH, *Laporan Keuangan untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2012 dan 2011 dan laporan auditor Independen*, 2011, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.

RPH, *Laporan Keuangan untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 dan laporan auditor Independen*, 2012, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.

RPH, *Laporan Keuangan untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 dan laporan auditor Independen*, 2013, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.

RPH, *Laporan Keuangan untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 dan laporan auditor Independen*, 2014, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.

RPH, *Profil PD. Rumah Pemotongan Hewan (RPH) Kota Malang*, 2013, Malang: RPH Malang.

Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis jilid 2*, Salemba 4, Jakarta.

Shofi, Muhammad Naufal, 2011, Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada CV TIPS Indonesia di Malang, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Solihin, Ismail, 2012, Manajemen Strategik, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Umar, Husein, 2007, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Utama, I Gusti Bagus Rai, 2014, *Pengantar Industri Pariwisata: Tantangan dan Peluang Bisnis Kreatif*, Deepublish, Yogyakarta.