

**Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran  
Kinerja Manajemen (Studi Kasus PD. Pasar Tohaga  
Kabupaten Bogor)  
Oleh: M. Zakie Hanifan**

**Abstrak**

*Perusahaan daerah Pasar Tohaga merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah Pemerintahan Kabupaten Bogor menyadari akan pentingnya melakukan penilaian kinerja. Perusahaan ini baru menerapkan balanced scorecard sebagai system penilaian kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan balanced scorecard masih harus lebih ditingkatkan untuk masing-masing perspektif terutama perspektif keuangan perusahaan yang masih mengalami kerugian usahanya ditahun 2013 dan 2014 demikian pula untuk perspektif lainnya masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan.*

*Kata Kunci:* Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan

**I. PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang**

Pesaing utama bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia sekarang ini adalah perusahaan-perusahaan milik pengusaha asing yang ada di Indonesia. Oleh karena itu hal ini perlu diwaspadai dengan baik, supaya perusahaan-perusahaan milik pengusaha dalam negeri dapat bertahan untuk hidup dan mampu untuk menghadapi persaingan yang ada melalui strategi yang dimilikinya.

Untuk mengukur seberapa jauh keberhasilan dari penerapan strategi itu dan juga untuk mengetahui seberapa banyak hasil yang telah diperoleh dari penerapan strategi itu, maka manajemen perusahaan perlu kiranya untuk melakukan pengukuran kinerja bisnisnya. Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja perusahaan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau tidak. Selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer.

Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan (Financial aspect) saja. Tetapi ternyata, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non keuangan (non-financial aspect) perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan atau konsumen, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif dalam balanced scorecard manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi dan strategi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Perusahaan Daerah Pasar Tohaga adalah salah satu Badan Usaha milik daerah yang bergerak dibidang pelayanan jasa dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten

Bogor No. 4 Tahun 2005 dengan menggunakan konsep balance scorecard diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menterjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategik. Pengukuran kinerja dengan konsep balance scorecard tidak hanya menggunakan analisa keuangan saja melainkan juga menggunakan aspek non keuangan untuk mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja tersebut. Sebagai Perusahaan Daerah yang mengelola Pasar tradisional manajemen dituntut untuk mampu bersaing dengan semakin pesatnya pertumbuhan pasar modern. Untuk itu perlu kiranya manajemen mempersiapkan kinerja yang baik agar seimbang dalam mempertahankan aktivitas usahanya. Penelitian ini dilaksanakan dalam upaya menilai kinerja Perusahaan Daerah Pasar Tohaga jika menggunakan metode balance scorecard yang menggunakan pendekatan empat perpektif.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

### **1.2.1 Pembatasan Masalah**

Adapun pembatasan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Waktu penelitian yang relatif singkat sehingga dari hasil penelitian belum cukup memuaskan
- b. Tahun penelitian untuk perspektif keuangan masih terbatas pada tahun 2014-2015

### **1.2.2 Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini identifikasi permasalahan adalah bagaimanakah pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan metode balance scorecard pada Perusahaan Daerah Pasar Tohaga

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan masalah pokok diatas maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisa bagaimana penerapan balance scorecard dalam penilaian kinerja manajemen pada Perusahaan Daerah Pasar Tohaga.

## **II. LANDASAN TEORI**

### **2.1. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah pengukuran atau penilaian secara periodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya ( Siegel dan Macroni 1989). Sedangkan menurut Mulyadi kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

### **2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan output dan tindakan yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2001) manfaat dari pengukuran kinerja adalah :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti mutasi, promosi dan pemberhentian.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan

### **2.3. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja**

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh konsumen fokus, suatu pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat sebagai berikut:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen validated
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komperhensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

### **2.4. Balanced Scorecard**

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) balanced scorecard adalah merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perpektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan balanced scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok sebagai berikut :

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham ?
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?
3. Apakah yang menjadi keunggulan perusahaan ?
4. Apakah perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?

Selain itu balanced scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Robert S. Kaplan dan David P Norton mengatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen meliputi :

- a. Memperjelas dan menterjemahkan visi misi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Melalui balanced scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari system informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi perusahaan.

### **2.5. Keunggulan Balanced Scorecard**

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sisem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan system manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan sedangkan manajemen strategik kontemporer mencakup

perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran.

## **2.6. Perspektif Balanced Scorecard**

### **2.6.1. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam balanced scorecard dikarenakan ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu growth, sustain dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001).

#### **a. Growth (perkembangan)**

Tahapan ini merupakan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis, pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global dan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara actual beroperasi dengan cash flow yang negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang dengan produk, jasa dan konsumen yang masih terbatas.

Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

#### **b. Sustain**

Tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pasar yang sudah ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang, tapi lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

#### **c. Harvest**

Adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasinya ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini sehingga diambil sebagai tolak ukur yaitu memaksimalkan arus kas dan pengurangan modal kerja.

### **2.6.2. Perspektif Pelanggan**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang

sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perfektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun disaat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh Kaplan dan Northon (2001) perfektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* dan *consumer value proposition*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

1. *Market share* (Pangsa pasar) pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
2. *Customer retention* (retensi pelanggan) mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan) mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru
4. *Customer satisfaction* (kepuasan pelanggan) menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan) mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen

Sedangkan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

1. *Product/service* atribut

Meliputi fungsi dari produk atau jasa harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. *Konsumen relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3. *Image dan reputasi*

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## **1. Perspektif Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal dilakukan dengan analisis *value chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced scorecard* dalam perfektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Northon (1996) membagi proses bisnis internal kedalam tiga tahapan yaitu :

1. *Proses inovasi*

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, 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 pelanggan. Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan terutama untuk jangka panjang.

## 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat atau menyampaikan produk/jasa. Aktivitas dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian : Proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan kepada waktu kualitas dan biaya.

## 3. Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan ke pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upaya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

## 2. Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari factor sumber daya manusia, system, dan prosedur organisasi. Yang termasuk ke dalam persfektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga persfektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga factor tersebut untuk mendorong perusahaan untuk menjadi sebuah pembelajaran organisasi.

Dalam persfektif ini ada beberapa faktor yang harus diperhatikan :

### 1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi recycling yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dan di mobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2. Kapabilitas system informasi

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang sangat mendukung kelancaran operasi perusahaan. Dengan dukungan system informasi yang baik dan memadai kebutuhan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

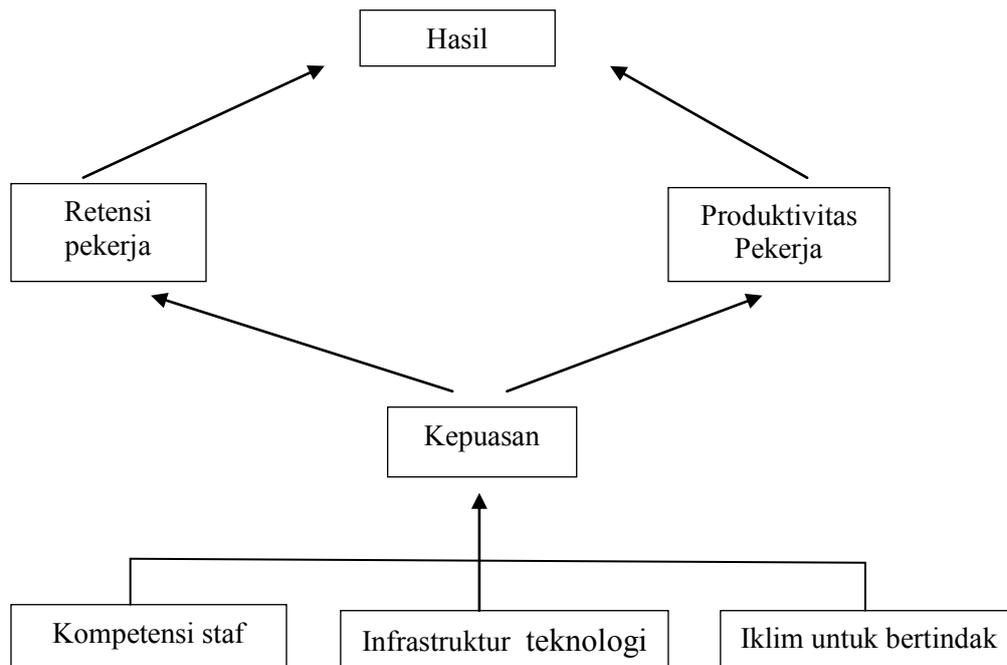
### 3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Persfektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangatlah penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

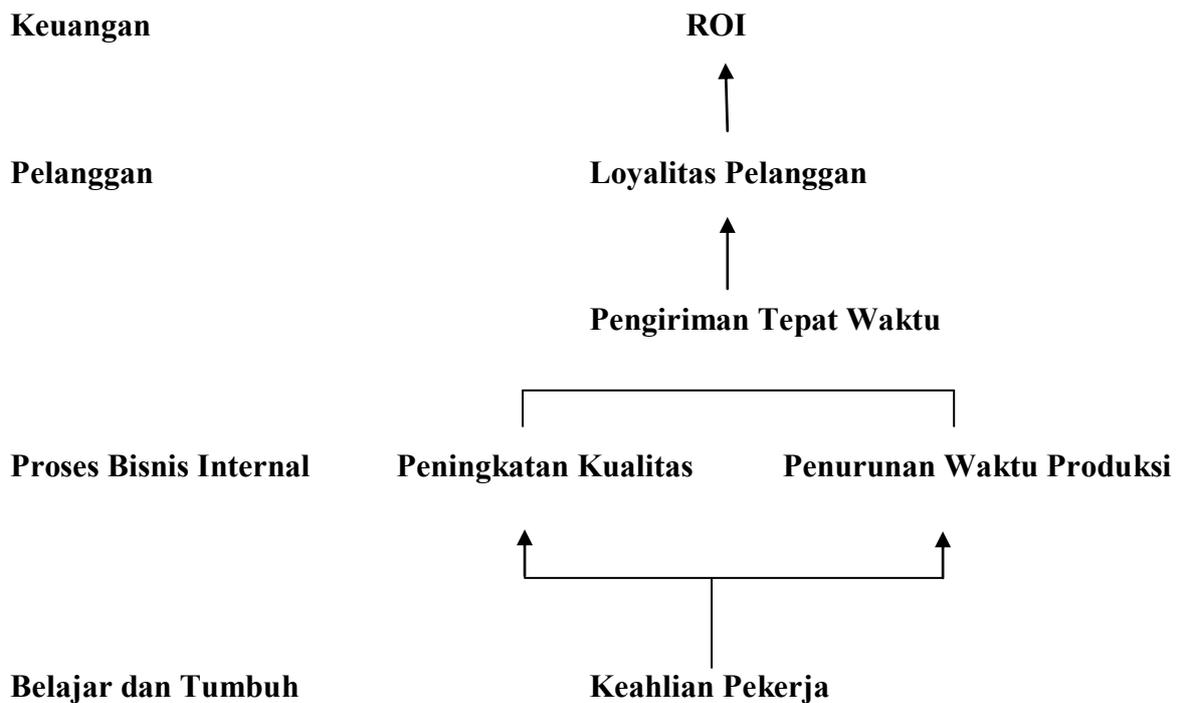
Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Berikut ini adalah gambar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam balance scorecard :



*Gambar Hubungan Sebab Akibat*

Sumber : Kaplan dan Northon (1996)

### III. PEMBAHASAN

Dalam mengukur kinerja perspektif keuangan pada Perusahaan Daerah Pasar Tohaga, mengacu pada sasaran yang telah ditetapkan yaitu peningkatan pendapatan, dimana perusahaan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasarnya dalam meningkatkan pendapatannya. Pertama, analisa terhadap item-item pokok yang terdapat dalam laporan keuangan, seperti pertumbuhan aktiva, kewajiban dan ekuitas dalam neraca, pertumbuhan penjualan bersih, laba usaha, laba bersih dan beban usaha pada laporan laba rugi. Kedua memasukan analisa item-item dalam neraca dan laporan laba rugi ke dalam rasio-rasio keuangan, antara lain rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas.

#### **Kondisi Internal Perusahaan Perspektif Keuangan**

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya menggunakan anggaran tahunan Perusahaan yang merujuk pada RKAP yang telah disusun dan ditetapkan oleh Direksi dan telah disetujui oleh Badan Pengawas sebagai kepanjangan tangan dari Bupati.

#### **Analisa Laporan Keuangan**

##### **1. Laporan Posisi Keuangan**

Berikut ini laporan keuangan Perusahaan Daerah Pasar Tohaga per 31 Desember 2014 dan 2013:

**PD PASAR TOHAGA**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN**  
**31 DESEMBER 2014 DAN 2013**  
**(Disajikan dalam rupiah)**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>ASET</b>		
<b>Aset Lancar</b>		
Kas dan setara kas	4,143,059,797	2,335,505,346
Piutang	4,591,832,984	687,824,516
Persediaan	17,140,000	13,280,000
Uang Muka	245,053,665	2,628,672,095
Pajak dibayar dimuka	-	9,776,004
Biaya dibayar dimuka	5,347,222	-
Total Aset Lancar	9,002,433,668	5,675,057,961
<b>Aset Tidak Lancar</b>		
Aset Tetap Bersih setelah dikurangi akumulasi penyusutan masing-masing sebesar Rp. 29.911.895.997 pada tahun 2014 dan sebesar Rp.28.437.690.904 pada tahun 2013	135,050,711,790	147,981,242,799
Aset lain-lain bersih	493,288,800	371,431,000
Total aset tidak lancar	135,544,000,590	148,352,673,799
<b>Total Aset</b>	<b>144,546,434,258</b>	<b>154,027,731,760</b>

Sumber : Hasil Audit Laporan Keuangan, 2014

Berdasarkan perhitungan tabel diatas dapat dianalisa :

- a. Bahwa total aset mengalami penurunan dari Rp.154.027.731.760 menjadi Rp.144.546.434.258 pada tahun 2014 atau turun sebesar 6,16%.
- b. Jumlah kewajiban mengalami kenaikan dari Rp. 8.487.506.704 menjadi Rp. 14.040.075.859 pada tahun 2014 atau naik sebesar 65,42%
- c. Jumlah equitas mengalami penurunan dari Rp. 145.450.225.056 tahun 2013 menjadi Rp. 130.506.358.399 atau turun sebesar 10,33%

## 2. Laporan Laba Rugi (Income Statement)

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan pada laporan ini antara lain :

### a. Penjualan Bersih

Total penjualan bersih tahun 2014 Rp.16.465.378.704 naik bila dibandingkan dengan perolehan penjualan tahun 2013 Rp.15.266.685.803 hal ini disebabkan adanya penerimaan pendapatan dari penjualan kios di pasar leuwiliang dan uang jaminan dari beberapa unit pasar.

### b. Rugi Usaha

Rugi bersih usaha tahun 2014 perusahaan masih mengalami kerugian sebesar Rp. 2.250.471.502 sedangkan pada tahun 2013 rugi sebesar Rp.2.168.077.895

c. **Beban Usaha**

Realisasi Biaya PD. Pasar Tohaga tahun 2014 adalah sebesar Rp. 21.480.836.678 mengalami penurunan biaya 3,23% jika dibandingkan dengan laporan RKAP. Ini ditunjukkan dari biaya bidang SDM dan umum yang turun 43%, Biaya Badan Pengawas yang turun 28%, dan biaya kebersihan & ketertiban yang turun sebanyak 75% dari RKAP.

**3. Analisa Rasio Keuangan**

Adapun penilaian aspek keuangan PD. Pasar Tohaga indikator yang dinilai adalah :

a. **Rasio Likuiditas**

Current Ratio, rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang diukur dengan rumus :

$$\text{Current Ratio (CR)} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$
$$\text{CR 2014} = \frac{9.002.433.668}{7.675.988.605} \times 100\% = 117,28\%$$
$$\text{CR 2013} = \frac{5.675.057.961}{3.794.740.455} \times 100\% = 149,55\%$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa current ratio mengalami penurunan yang diakibatkan oleh penurunan uang muka pada tahun 2014. Namun demikian current ratio masih mengatur posisi yang baik karena jumlah aktiva lancar yang ada masih lebih besar dibandingkan dengan jumlah kewajiban lancarnya.

b. **Rasio Solvabilitas**

Debt ratio

Rasio ini adalah menggambarkan kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya.

$$\text{Debt Ratio (DR)} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$
$$\text{DR 2014} = \frac{14.040.075.859}{144.546.434.258} \times 100\% = 9,71\%$$
$$\text{DR 2013} = \frac{8.487.506.704}{154.027.731.760} \times 100\% = 5,51\%$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa debt ratio mengalami kenaikan semakin besar rasio ini maka semakin besar pula laba bagi pemegang saham

c. **Return On Equity (ROE)**

ROE menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yang diukur dari perbandingan laba bersih dengan jumlah equitas

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2014} = \frac{(2.250.471.502)}{130.506.358.399} \times 100\%$$

$$= -1,72\%$$

$$\text{ROE 2013} = \frac{(1.168.077.895)}{145.540.225.056} \times 100\%$$

$$= -0,80\%$$

**d. Return On Investment (ROI)**

ROI menunjukkan perbandingan antara laba bersih dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan .

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital employed}} \times 100\%$$

$$\text{ROI 2014} = \frac{(2.250.471.502) + 438.510.342}{144.546.434.258} \times 100\%$$

$$= -1,25\%$$

$$\text{ROI 2013} = \frac{(2.168.077.895) + 384.158.595}{154.027.731.760} \times 100\%$$

$$= -1,16\%$$

**Tolak Ukur Utama Pengukuran Kinerja Perfektif Keuangan**

Tolak Ukur	Tahun		Kenaikan (Penurunan)	% Naik Turun
	2013	2014		
ROI	-1.16	-1.25	0.09	-0.07759
Profit Margin	-14.2	-11	-3.2	0.225352
Pertumbuhan Penjualan	15,266,685,803	16,465,378,704	1,198,692,901	0.078517
Pertumbuhan Beban usaha	7,358,262,199	7,124,422,327	(233,839,872)	-0.03178

Dari tabel diatas dapat diketahui perolehan ROI pada Perusahaan Daerah Pasar Tohaga masih dalam kondisi minus (buruk) meskipun sudah ada kenaikan pada tahun 2014. Sedangkan untuk perolehan profit margin juga masih dalam kondisi minus meskipun sudah ada pengurangan kondisi minus pada tahun sebelumnya, namun sudah ada perbaikan dari pertumbuhan penjualan meskipun biaya atau beban usaha masih dalam kondisi minus namun mengarah kepada pengurangan atas biaya pada tahun 2014.

## Pengukuran Kinerja Persfektif Pelanggan

### a. Pangsa Pasar

Untuk mengimplementasikan salah satu strategi dalam mengembangkan usaha Perusahaan Daerah telah melakukan revitalisasi terhadap bangunan pasar yang dikelola oleh Perusahaan. Dari 24 Pasar yang dikelola hanya tinggal 2 pasar yang belum dilaksanakan revitalisasi atau peremajaan bangunan yang direncanakan tahun 2017 sudah harus direvitalisasi.

Visi Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor adalah menjadi Kabupaten termaju di Indonesia, dimana salah satu pencirinya adalah terbangunnya pasar di setiap kecamatan. Dari penciri tersebut memberikan peluang untuk mengembangkan pangsa pasar dimana kabupaten Bogor memiliki 40 kecamatan, sementara yang dikelola Perusahaan ber plat merah ini baru mengelola 24 pasar yang tersebar di 40 kecamatan. Perusahaan Daerah Pasar Tohaga memiliki kemampuan dalam mempertahankan pelanggan dimana Pasar merupakan tempat yang menyediakan aneka kebutuhan primer dalam hal ini adalah kebutuhan dasar manusia (basic needs). Pasar yang dikelola oleh Perusahaan ini memiliki zoning komoditi yang cukup banyak dimulai dari zoning komoditi kering seperti pakaian, zoning sembako, zoning lansam, zoning perabotan, zoning bumbu dan zoning basah seperti sayuran dan daging serta ikan.

Adapun komplain dari pelanggan terhadap pasar diantaranya kebersihan pasar, sarana fasilitas umum yang kurang memadai seperti selasar yang sempit, tempat parkir yang kurang luas

### b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Aspek yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu dengan cara melakukan kuesioner yang disebar kepada konsumen sebanyak 100 orang.

Data Responden		Jumlah	Persentase %
Jenis kelamin	Pria	30	30
	wanita	70	70
Usia	≤ 20 Tahun	5	5
	20 - 30 Tahun	50	50
	31 - 40 Tahun	35	35
	≥ - 41 Tahun	10	10
Pekerjaan	Pelajar/mahasiswa	5	5
	Wiraswasta	15	15
	Karyawan swasta	35	35
	PNS	45	45
	Lainnya		
Alasan berbelanja	Barang komplit	20	20
	Harga Terjangkau	56	56
	Pelayanan	2	2
	Tempat yang dekat	22	22
Intensitas berbelanja	sering	40	40
	kadang-kadang	20	20
	Jarang	10	10
	Tidak tentu	30	30

### c. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Ketersediaan barang yang dijual cukup banyak dimana penjualan barang tersebut tersedia setiap hari. Pasokan barang dari agen ke pasar-pasar terjadwal dengan baik sehingga persediaan barang terjaga dengan cukup baik.

#### *Proses Inovasi*

Dalam rangka mendorong pertumbuhan atas pendapatan PD. Pasar Tohaga berupaya untuk melaksanakan perbaikan sarana prasarana pasar tradisional dimana pasar tradisional diubah namanya sesuai dengan peraturan pemerintah menjadi pasar rakyat. Dari tahun 2009 sampai dengan 2014 Perusahaan telah melaksanakan revitalisasi pembangunan pasar di 17 Pasar yang dikelola oleh Perusahaan yaitu sebagai berikut :

NO	NAMA PASAR	BIAYA/RAB	KETERANGAN
1	JASINGA	Rp 17,000,000,000	APBN Kementerian Perdagangan RI & APBD Kab. Bogor 2009
2	CARIU	Rp 17,500,000,000	APBN Kementerian Perdagangan RI & APBD Kab. Bogor 2011
3	CIKERETEG	Rp 4.213.027.000	APBN Kementerian Perdagangan RI 2012
4	CILUAR	Rp 10,000,000,000	APBN Kementerian Perdagangan RI 2013
5	CIGUDEG	Rp 13.735.000.000	APBD Provinsi Jawa Barat & APBD Kab. Bogor 2011
6	CITAYAM	Rp 2,000,000,000	APBD Provinsi Jawa Barat 2011 (Revitalisasi Pasar)
7	CISEENG	Rp 2,000,000,000	APBD Provinsi Jawa Barat 2011 (Revitalisasi Pasar)
8	CIMAYANG	Rp 1,000,000,000	APBD Provinsi Jawa Barat 2013
9	CISARUA	Rp. 800.000.000	APBD Provinsi Jawa Barat 2014 (revitalisasi jalan lingkar)
10	PARUNG	Rp 73.063.811.500	APBD Kabupaten Bogor 2012 + nilai tertanan di bangunan Pasar oleh PT. LIRP
11	CICANGKAL	Rp 29,127,366,094	Investor PT. Bangunbina Primasarana 2010
12	CILEUNGSII	Rp 110.225.699.956	Investor PT. Bangunbina Persada 2011
13	CIBINONG	Rp 69,976,200,564	Investor PT. Rimba Artha Pertiwi 2012
14	PARUNGPUNG	Rp 15.726.210.000	Investor PT. Bukit Kiara Lestari 2012
15	CITEUREUP I	Rp 32.765.967.153	Investor PT. Graha Karya Semesta 2012
16	CIGOMBONG	Rp 37,740,053,001	Investor PT Bangunbina Persada 2013
17	JONGGOL	Rp. 91.063.164.604	Investor PT Bangunbina Persada 2014
<b>Sub TOTAL</b>		<b>Rp 527.936.499.872</b>	

Selain upaya perbaikan sarana Perusahaan berupaya meningkatkan pelayanan kepada para pedagang dengan menerapkan standar pelayanan minimal ( SPM) yang harus dilaksanakan oleh unit pasar.

## KUESIONER PELAYANAN

Unit Pasar : .....

Komoditi : .....

No.	Uraian	PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
<b>A. TANGIBLE</b>						
1.	Kemampuan unit pasar dalam melayani anda.					
2.	Keterampilan petugas unit pasar dalam melayani pedagang.					
<b>B. RELIABILITY</b>						
1	Fasilitas umum di pasar.					
2	Kebersihan dilingkungan pasar.					
3	Penampilan petugas dalam melaksanakan tugas menggunakan Seragam yang selalu tampil dengan keadaan rapih dan sopan.					
<b>C. RESPONSIVE</b>						
1	Kemudahan dalam mendapatkan informasi.					
2	Pelayanan dilaksanakan dengan cepat dan tepat.					
3	Petugas bersedia menolong pedagang ketika mengalami kesulitan.					
4	Petugas selalu tersenyum saat menyapa pelanggan (pedagang).					
<b>D. ASSURANCE</b>						
1	Kesopanan dalam memperlakukan pelanggan (pedagang).					
2	Keamanan dan ketertiban di lingkungan pasar.					
3	Keramahan petugas dalam bertugas.					
4	Kejujuran petugas dalam menjalankan tugas.					
<b>E. EMPATHY</b>						
1	Petugas mengucapkan salam pembuka (Selamat pagi/siang) pada saat mendatangi pedagang.					
2	Petugas mengucapkan terima kasih di akhir pelayanan.					
3	Kenyamanan tempat untuk berdagang.					

**Petunjuk Pengisian :**

1. Baca dengan cermat setiap pernyataan kuesioner.
2. Beri tanda ceklist pada salah satu kolom penilaian Saudara yaitu 1 atau 2 atau 3 atau 4 atau 5 sesuai dengan persepsi Saudara dalam menilai kondisi setiap unsur.
3. Setiap kolom angka penilaian mempunyai arti :
  - (1).BAIK SEKALI
  - (2).BAIK
  - (3).CUKUP BAIK
  - (4).CUKUP
  - (5).KURANG

Dari hasil penyebaran kuesioner pelayanan yang dilaksanakan di 24 pasar sebanyak 70% memilih pelayanan yang sudah dilaksanakan oleh unit dikategori cukup baik dan sebanyak 30% dikategori cukup. Penyebaran kuesioner pelayanan diharapkan dapat mendorong peningkatan pelayanan pasar menjadi semakin lebih baik.

Selain itu Perusahaan berusaha untuk senantiasa melaksanakan pemantauan buka tutup kios disetiap pasarnya dalam upaya meningkatkan pembayaran iuran. Masih adanya kebiasaan pedagang dalam hal buka tutup ini menjadi alasan untuk tidak membayar iuran.

**Perfektif Belajar dan Tumbuh**

Tingkat kepuasan pegawai dinilai cukup baik, dimana hal ini diketahui setelah melaksanakan wawancara dengan para pegawai yang ditemui dan dipilih secara acak, rata-rata pegawai merasa senang dengan bekerja di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga. Tingkat perputaran pegawai sangat jarang terjadi dimana pegawai yang masuk dan keluar tidak terlalu banyak setiap tahunnya yang keluar masuk hanya 3-4 orang. Tingkat retensi atau perputaran pegawai per tahun dapat diukur secara rutin oleh perusahaan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Labor Turn Over (LTO)} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar/ tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan/tahun}}$$

Perusahaan melaksanakan pemantauan secara periodik terhadap hasil kerja para karyawannya setiap enam bulan sekali dengan format penilaian sebagai berikut :



**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI  
SEMESTER II TAHUN 2014**

**INFORMASI TENTANG PEGAWAI**

Nama Pegawai : «NAMA»  
Jabatan : «JABATAN»  
Unit Kerja : «UNIT\_KERJA»  
NIP : «NIK» «F4» «F5»  
Tanggal :

## PANDUAN PENILAIAN

Pengumuman mengenai adanya penilaian kinerja ini telah disampaikan kepada seluruh pegawai dan calon pegawai PD Pasar Tohaga. Penilaian hendaknya dilakukan secara objektif tanpa memperhatikan hal-hal yang tidak berhubungan dengan penilaian ini.

## PENILAIAN

Gunakan sistem penilaian berikut dalam evaluasi:

- 1 = *Tidak memuaskan*  
Tidak menyelesaikan pekerjaan. Memerlukan pengawasan secara berkelanjutan
- 2 = *Kurang*  
Perlu meningkatkan kualitas kerja. Pekerjaan selesai namun tidak menepati tenggat waktu.
- 3 = *Cukup*  
Memenuhi persyaratan dasar. Pekerjaan selesai tepat waktu.
- 4 = *Memuaskan*  
Kinerja bagus dan lebih dari yang diharapkan.
- 5 = *Sangat memuaskan*  
Kinerja selalu bagus dan lebih dari yang diharapkan.

## PENILAIAN KEPRIBADIAN

	(1) Tidak Memuaskan	(2) Kurang	(3) Cukup	(4) Memuaskan	(5) Sangat Memuaskan
Memenuhi persyaratan kehadiran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah ditugaskan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bertanggung jawab atas tindakan yang telah dilakukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menunjukkan keterampilan & pengetahuan yang diperlukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menunjukkan keterampilan dalam penyelesaian masalah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Menunjukkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang efektif	<input type="checkbox"/>				
Mengenali kelemahan diri dan mengembangkan solusinya	<input type="checkbox"/>				
Terbuka Terhadap Kritik yang konstruktif	<input type="checkbox"/>				
Menawarkan saran yang konstruktif untuk perbaikan	<input type="checkbox"/>				
Memberikan ide dan solusi yang kreatif	<input type="checkbox"/>				
Memberikan saran ketika mengusulkan rekomendasi	<input type="checkbox"/>				

### PENILAIAN PEKERJAAN

	(1) Tidak Memuaskan	(2) Kurang	(3) Cukup	(4) Memuaskan	(5) Sangat Memuaskan
Disiplin Kerja	<input type="checkbox"/>				
Keterampilan	<input type="checkbox"/>				
Tanggung jawab	<input type="checkbox"/>				
Kejujuran	<input type="checkbox"/>				
Loyalitas	<input type="checkbox"/>				
Kerjasama	<input type="checkbox"/>				
Kepemimpinan	<input type="checkbox"/>				
Perencanaan	<input type="checkbox"/>				
Inisiatif	<input type="checkbox"/>				
Prestasi	<input type="checkbox"/>				

*Dengan menandatangani dokumen ini, anda setuju bahwa anda telah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang bersangkutan. Penandatanganan tidak mengindikasikan persetujuan anda terhadap hasil penilaian kinerja.*

*Tanggal*

*Tanda Tangan Atasan Pegawai Yang Dinilai  
Pegawai Yang Dinilai*

*Tanda Tangan*

«KABID»

«NAMA»

### *Tingkat Produktivitas*

Ukuran yang paling sederhana dalam mengukur tingkat produktivitas pekerja pada Perusahaan Daerah Pasar Tohaga adalah berdasarkan pendapatan perusahaan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{All The Company Revenue}}{\text{Number of employee during the period}}$$

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan Perusahaan</b>	<b>Jumlah Pekerja</b>	<b>Tingkat Produktivitas</b>
2013	(2.168.077.895)	94	(23.064.658)
2014	(2.250.471.502)	103	(21.849.237)

Dari tabel diatas terlihat bahwa tingkat produktivitas pekerja secara global mengalami penurunan . Tingkat produktivitas pada tahun 2013 sebesar (Rp. 23.064.658) yang artinya setiap pekerja berkontribusi pekerjaannya kepada perusahaan sebesar (Rp. 23.064.658) demikian pula untuk tahun 2014. Perhitungan ini belum memisahkan tingkat jabatan yang ada dalam perusahaan.

Diperlukannya upaya penambahan dan perluasan jenjang karir dalam perusahaan dimana sampai saat ini perusahaan belum memiliki Kasi disetiap jenjang unit atau bidang sehingga upaya jenjang karir dapat dirasakan oleh karyawan perusahaan.

Upaya pembentukan unit bisnis yang akan dikembangkan pada tahun yang akan datang adalah sebagai upaya peningkatan pendapatan perusahaan antara lain akan dibentuknya unit usaha logistic, pengolahan limbah sampah, unit advertising dan unit pengelolaan simpan pinjam pedagang.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dalam penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Penerapan balanced scorecard masih harus disosialisasikan ke seluruh tingkatan dalam perusahaan dan perusahaan masih mengalami kerugian dalam melaksanakan usahanya
- b. Dampak penerapan balanced scorecard terhadap kinerja Perusahaan Daerah Pasar Tohaga adalah sebagai berikut :

1. Kinerja perpektif keuangan perusahaan masih mengalami rugi usaha dari (Rp.2.168.077) menjadi (Rp.2.250.471.502). Disisi lain penjualan perusahaan sudah mengalami peningkatan dari Rp. 15.266.685.803 pada tahun 2013 menjadi Rp.16.465.378.704 di tahun 2014.
2. Kinerja pada perspektif pelanggan masih diperlukannya penataan kenyamanan tempat berdagang bagi konsumen yang berbelanja didalam pasar dan masih diperlukannya peningkatan pelayanan kebersihan terutama dikios dan los pedagang
3. Kinerja perpektif bisnis internal masih perlu ditingkatkan terutama didalam peningkatan potensi pendapatan dari iuran pedagang yang belum sesuai dengan peraturan Bupati
4. Kinerja perpektif belajar dan tumbuh, dapat terlihat pada setiap tahun yang diteliti pegawai yang keluar sangat sedikit, upaya perluasan jenjang karier yang dirasakan perlu untuk seluruh karyawan perusahaan dan pembentukan unit usaha baru merupakan proses penumbuhan dan pembelajaran yang diharapkan dapat menambah tingkat kematangan perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Robert S. Kaplan and David P. Norton, the balanced scorecard : translating strategy into action. Boston. Harvard Business Schooll press,1996.

Mulyadi, Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

Mulyadi, Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan rekayasa, edisi kedua. Yogyakarta : STIE YKPN, 1993.

Peraturan Daerah Kabupaten Bogor No. 4 Tahun 2005 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten Bogor.

Peraturan Bupati No. 27 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata kerja Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten Bogor.

Peraturan Daerah Kabupaten Bogor No.11 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Pasar Daerah.

M. Zakie Hanifan adalah Dosen Fakultas Ekonomi  
Universitas Ibn Khaldun

