
**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus Pada Kontraktor PT X)**

Rina Dewi

Fakultas Ekonomi Universitas 45 Surabaya

email : rinadewisoesyra@yahoo.com

ABSTRACT

In the face of the business environment with state of intense competition as the current performance measurement methods are needed to assess the company's performance accurately and comprehensively. Performance measurement tool that combines the size of financial and non financial performance is the Balanced Scorecard, which measures performance from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. This study aims to discuss the measurement of the performance of the private sector, namely the contracting company PT X by using the Balanced Scorecard method using data from 2014 and 2015. The method used in this research is descriptive analysis method. Data collection techniques include primary data by conducting interviews, direct observation and secondary data to obtain documentation of the company and literature related to the research topic. Results of research have shown that the application of the balanced scorecard as a performance measurement system at PT. X can describe the results of the company's performance based on the achievement of targets by which have been formulated into each - each of our strategic objectives is a translation of the vision and mission of the company. The results of evaluation of performance measurements based on the balanced scorecard that includes all four perspectives both financial and non-financial was able to pose a strategic plan can be formulated, defined and achievable in the future in an effort to improve or enhance the performance of the company.

Keywords: *Balanced scorecard, Performance Measurement*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan salah satunya untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penilaian kinerja unit hingga individu karyawan, kenaikan remunerasi karyawan, bahan evaluasi dan sebagainya. Selama ini banyak perusahaan yang berorientasi pada aspek keuangan saja. Seorang manajer yang kinerjanya dinilai berhasil menaikkan tingkat keuntungan

pada tingkat yang lebih tinggi akan dinilai berhasil dan akan diberi imbalan berupa finansial maupun nonfinansial dari perusahaan.

Selama ini sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien. Namun ukuran-ukuran yang dihasilkan dari alat-alat tersebut tidak cukup handal untuk mengimbangi perkembangan pada jaman teknologi informasi seperti sekarang ini. Untuk

memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan terbuka, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi pada masa depan, namun lebih dari itu.

Pada tahun 2013, PT X mengalami kerugian yang cukup besar dalam menjalankan bisnisnya. Dari evaluasi yang dilakukan oleh Pihak Direksi dan jajaran manajemen dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengukuran kinerja yang komprehensif menyebabkan perusahaan terlambat untuk mengantisipasi kejadian. Lemahnya pengendalian tentunya juga menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan perusahaan. Lintasan –lintasan kritis dalam pelaksanaan manajemen proyek akhirnya menjadi hal yang sangat diperhatikan dan ditentukan pula indikator-indikator penting yang berpengaruh untuk meraih kinerja yang diinginkan dalam hal ini berkaitan dengan *Key Performance Indicators*.

Agar tujuan PT X dapat tercapai, perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja, bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan agar lebih mudah untuk melakukan evaluasi terhadap target yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup berbagai perspektif yaitu tidak hanya dari sisi keuangan saja, melainkan

dari perspektif non keuangan. Bermula dari hal inilah maka pada tahun 2014 dilakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi untuk menyelaraskan strategi dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Kondisi ini kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju untuk mengimbangi laju informasi. Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis akan menciptakan sebuah sintesis, yakni *Balance Scorecard*.

Balanced scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang” (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 (empat) perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai salah satu perusahaan pada industri jasa konstruksi, PT X merupakan sebuah perusahaan kontraktor nasional yang memiliki keahlian pada high rise building, yang saat ini fast growing dan memiliki coverage area di seluruh Indonesia terus melakukan transformasi agar dapat memperkuat posisinya. Peningkatan kualitas layanan baik dari sisi sumber daya manusia, teknologi dan proses terus dilakukan agar klien semakin puas terhadap PT X.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja PT. X (Kontraktor) diukur dengan pengukuran secara meluas, yaitu dengan *Balanced Scorecard*. Setelah dilakukan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* maka akan dilihat apakah keefektifitasan dan efisiensi sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan

TINJAUAN TEORI

Pada setiap organisasi, perusahaan, atau industri tertentu, ukuran kinerja harus diciptakan untuk mengukur kemajuan yang sudah dicapai. Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Identifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapainya, dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat bagi organisasi. Penilaian kinerja mempunyai tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang

dinilai menurut Werther dan Davis (1996) adalah;

- 1.) *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2.) *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3.) *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- 4.) *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5.) *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 6.) *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7.) *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- 8.) *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

9.) *External challenges.* Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10.) *Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

The first impression in obtaining services is to greatly to see whether the customer will use the services again or not (Daengs GS, et al. 2012 : 425).

Balanced Scorecard

Menurut Rothaermel (2013). “Balanced Scorecard adalah alat implementasi strategi yang memanfaatkan beberapa metrik kinerja internal dan eksternal dalam rangka untuk menyeimbangkan tujuan keuangan dan strategis”.

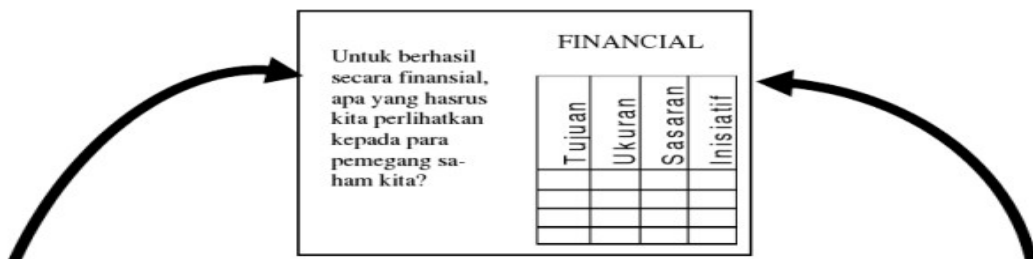
Definisi *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996:2). :

"The Balanced Scorecard translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of

performance measure that provides the framework for a strategic measurement and management system. The Balanced Scorecard retains an emphasis on achieving financial objectives, but also includes the performance drivers of these financial performances.

The scorecard measures organizational performance accros four balanced perspectives financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The BSC enables companies to track financial result while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they need for future growth"

Berdasarkan beberapa hal tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistim manajemen, untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang performa bisnis, melalui pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menyampaikan visi, misi dan strategi dari tingkat pimpinan sampai pada tingkat pelaksana, dan menyampaikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan.



Sumber : Paul R. Niven, (2002)

Gambar 1.

Kerangka Kerja Balance Scorecard Untuk Menerjemahkan Strategi Ke Kerangka Operasional

Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2002) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan *framework* untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi dan strategi.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif startegi.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran startegis.

Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2007) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan. *Balanced score-card* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu yaitu:
 - 1.) Sistem perumusan strategi, berfungsi sebagai alat *trend watching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi
 - 2.) Sistem perencanaan strategis berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.
 - 3.) Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis kedalam program.
- b. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel. Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

Perspektif *Financial* (Keuangan).

Perspektif *Financial* atau perspektif keuangan merupakan konsentrasi tujuan dan ukuran dari semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan menyangkut pendapatan, laba, pertumbuhan aset, *cash flow* dan efektivitas, menjadi tujuan dari semua perspektif lainnya.

Perspektif Customer (Pelanggan).

Pada perspektif pelanggan, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, berusaha mengetahui apa diharapkan pelanggan, dan berusaha memuaskan pelanggan. Seperti dikatakan oleh Kotler (2006) *satisfaction is person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance(or outcome), in relation to his or her expectation*. Perspektif ini menggunakan dua pengukuran yaitu: pengukuran pelanggan utama (*Core measurement group*) dan mengukur proposisi nilai pelanggan (*Customer value proposition*).

Balance sheet is one of the main parts, of financial statements prepared systematically (Daengs GS, Zuhroh, 2018 : 399).

Perspektif Internal Business Process (Proses Bisnis Internal).

Proses Internal organisasi dibagi menjadi 4 cluster menurut Kaplan and Norton (2004) yaitu

- 1) Proses Manajemen Operasi
Proses Manajemen Operasi adalah dasar proses sehari-hari dimana perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang ada dan mengantarkan mereka ke pelanggan. Proses operasi manajemen perusahaan manufaktur meliputi: memperoleh bahan baku dari pemasok, mengkonversi bahan baku ke barang jadi, mendistribusikan barang jadi kepada pelanggan dan mengelola risiko
- 2) Proses Manajemen Pelanggan.
Proses manajemen pelanggan memperluas dan memperdalam hubungan dengan target pelanggan.
- 3) Proses Inovasi
Proses inovasi pengembangan produk, proses, serta jasa, seringkali memungkinkan perusahaan untuk menembus pasar baru dan beberapa segmen pelanggan.
- 4) Proses Regulasi dan Sosial
Proses regulasi sosial dan membantu organisasi terus mendapatkan hak untuk beroperasi di masyarakat dan negara di mana mereka memproduksi dan menjual.

Perspektif *Learning & Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan).

Perspektif keempat dalam strategy map *Balanced Scorecard* adalah *learning and growth*, menjelaskan *intangible assets* dan perannya. *Intangible assets* dikelompokkan ke dalam 3 kategori yaitu ;

- 1.) *Human Capital*: Ketersediaan keterampilan, talenta serta pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung strategi.
- 2.) *Information Capital*: Ketersediaan sistem informasi, jaringan dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- 3.) *Organization Capital*: Kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi

Perspektif ini menekankan pada bagaimana suatu perusahaan mampu terus tumbuh dan berkembang serta menghasilkan inovasi-inovasi pada masa sekarang dan yang akan datang, dengan melakukan pengembangan pelatihan para karyawan dan budaya organisasi.

Key Performance Indicators (KPI)

Indikator kinerja atau **indikator kinerja utama** atau *key performance indicators* (KPI) adalah matriks finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Matrik *Key Performance Indicators* menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut.

Oleh karena itu sebelum menetapkan *Key Performance Indicators*, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

- 1.) Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
- 2.) Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
- 3.) Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4.) Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang

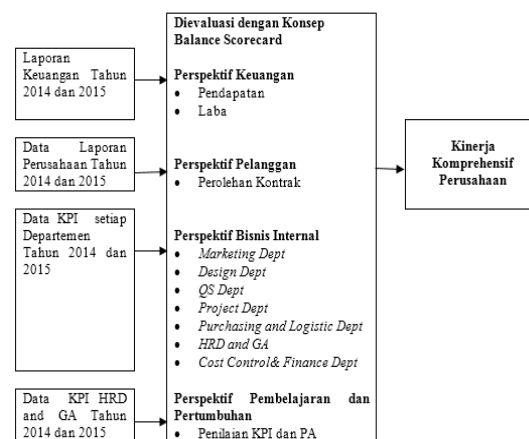
METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif pada studi kasus yaitu suatu metode penelitian dengan melakukan analisis data dan kemudian dilakukan deskripsi yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antar kejadian yang diteliti dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyajikan serta menganalisis data yang diperoleh mengenai penerapan *balanced scorecard* di PT X, yang kemudian akan digunakan untuk menarik kesimpulan

telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Agar *Key Performance Indicators* bisa berfungsi dengan optimal, maka *Key Performance Indicators* harus memenuhi kaidah SMART. Yakni *scietific* (spesifik), *measureable* (terukur), *achievable* (bisa dicapai/realistis), *reliable* (bisa dipercaya), *time bound* (target waktu).

KERANGKA KONSEPTUAL



Sumber : Data Primer Tahun 2014 dan 2016 dari hasil pengamatan. Studi kasus yang diteliti adalah tahun 2014 dan tahun 2015 yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian.

Variabel Penelitian dan Definisi

Operasional

Penelitian ini menggunakan ukuran (variabel) yang terkandung dalam keempat Perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 1

Perspektif, Sasaran Strategis dan Target Dalam Penelitian

Variabel (Perspektif)	Sasaran Strategis	Target
Keuangan	1. Pendapatan Perusahaan	Target Pencapaian

		pendapatan perusahaan (Rupiah)
	2. Laba Bersih Perusahaan	Target Pencapaian Laba Bersih Perusahaan (Rupiah)
Pelanggan	1. Perolehan Kontrak	Kontrak baru tertanda tangani (Rupiah)
Proses Bisnis Internal	1. Marketing Departemen 2. Design Departemen 3. Quantity Surveyor Departemen 4. Project Departemen 5. Purchasing and Logistic Departemen 6. Human Resources & General Affair Departemen 7. Finance dan Accounting Departemen	Masing-masing departemen memiliki target yang dituangkan dalam Key Performance Indicators
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Penilaian KPI dan PA Karyawan	Laporan KPI individu dan departemen setiap bulan, dan Laporan PA 6 bulan sekali

Sumber : Data Primer

Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi dua sasaran

strategis yaitu: pendapatan dan laba bersih perusahaan

Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini Perspektif pelanggan diukur dari sasaran strategis jumlah kontrak yang tertanda tangani dalam 1 (satu) tahun.

Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Dalam hal proses bisnis internal ada 7 (tujuh) sasaran strategis yang memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang diukur yaitu;

- 1.) *Marketing* Departemen
- 2.) *Design* Departemen
- 3.) *QS* Departemen
- 4.) *Project* Departemen
- 5.) *Purchasing and Logistic* Departemen
- 6.) *HR and General Affair* Departemen
- 7.) *Finance and Accounting* Departemen

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah

- 1.) Penilaian masing –masing Departemen melalui KPI

- 2.) Penilaian Performance Appraisal setiap enam bulan sekali.

Kinerja Perusahaan

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja merupakan hasil penilaian yang sistematis dan didasarkan pada pencapaian pada keempat perspektif sebagai dasar untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pencapaian pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target pada sasaran strategis.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, adalah data yang diperoleh dari perusahaan berupa Laporan Keuangan, Data Perusahaan dan KPI setiap departemen.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dari studi pustaka untuk menunjang kelengkapan dan ketajaman analisis.
3. Wawancara, melakukan klarifikasi visi, misi dan KPI setiap departemen.

Metode Analisis Data

Metode kualitatif deskriptif analitis yang dipakai dalam penelitian ini, sebagaimana yang diungkapkan oleh Sugiyono, (2012) adalah metode untuk mendapatkan data yang mendalam, bertujuan untuk

memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan yang ada.

Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian ini hasil kinerja perusahaan diukur dari *Key Performance Indicators* (KPI) Perusahaan yang telah ditentukan target nilai, target bobot dan sasaran strategisnya, dan sebagai sumber informasinya KPI Perusahaan adalah dari KPI *setiap* Departemen.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja PT X Tahun 2014 Dengan *Balanced Scorecard*

Berikut adalah nilai pencapaian kinerja PT X Tahun 2014.

Tabel 2
Pencapaian Kinerja PT X Tahun 2014

Perspektif	Target 2014	Capaian 2014	Bobot Target 2014	Bobot Capaian 2014
Keuangan				
1. Pendapatan	Rp36 M	Rp35,35 M	15%	0%
2. Laba	Rp1,8 M	Rp0,845 M	20%	0%
Pelanggan				
1. Kontrak Baru tertanda tangani	Rp25 M	Rp21 M	10%	0%
Proses Bisnis Internal			54%	7%
1. Marketing	5%	2%	5%	
2. Design	13%	0%	13%	
3. Quantity Surveyor	7%	0%	7%	
4. Project	11%	0%	11%	
5. Purchasing and Logistic	6%	2%	6%	
6. HRD and GA	4%	2%	4%	
7. Finance and Accounting	8%	1%	8%	

Pembelajaran dan Pertumbuhan				
1. Penilaian KPI dan PA karyawan	1%	1%	1%	1%
TOTAL BOBOT			100%	8%

Sumber : Data Diolah

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa pencapaian target kinerja pada tahun 2014 hanya sebesar 8% dengan pencapaian parameter **KURANG**.

Pengukuran Kinerja PT X Tahun 2015 dengan *Balanced Scorecard*

Berikut adalah nilai pencapaian kinerja PT X Tahun 2015.

Tabel 3.
Pencapaian Kinerja PT X Tahun 2015

Perspektif	Target 2015	Capaian 2015	Bobot Target 2015	Bobot Capaian 2015
Keuangan				
1. Pendapatan	Rp61 M	Rp61,44 M	15%	15%
2. Laba	Rp5 M	Rp5,607 M	20%	20%
Pelanggan				
1. Kontrak Baru tertanda tangani	Rp50 M	Rp43 M	10%	0%
Proses Bisnis Internal			54%	32%
1. Marketing	5%	2%	5%	
2. Design	13%	8%	13%	
3. Quantity Surveyor	7%	7%	7%	
4. Project	11%	3%	11%	
5. Purchasing and Logistic	6%	4%	6%	
6. HRD and GA	4%	2%	4%	
7. Finance and Accounting	8%	6%	8%	
Pembelajaran & pertumbuhan				
1. Penilaian KPI dan PA karyawan	1%	1%	1%	1%

TOTAL BOBOT			100%	68%
--------------------	--	--	------	-----

Sumber : Data diolah

Arti dari tabel diatas, diperoleh pencapaian sebesar 68 % dari total target 100%.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pencapaian target kinerja pada tahun 2015 sebesar 68% dengan pencapaian parameter **SEDANG**.

Penetapan harga suatu produk atau jasa mutlak dilakukan oleh sebuah perusahaan (Kaihatu, Daengs GS, Indrianto, 2015:33).

KESIMPULAN

- 1.) Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang jelas kepada mana-jemen terhadap pencapaian target sasaran strategis yang ditentukan oleh perusahaan.
- 2.) Penentuan *Key Performance Indicators* adalah penting menyatakan efektifitas dan efisiensi sebuah pekerjaan. Ada banyak indikator kinerja yang bisa digunakan untuk mengukur akan tetapi harus dipilih indikator yang menunjukkan efektif & efisiensinya sebuah pekerjaan.
- 3.) Adanya peningkatan kinerja dalam proses bisnis internal adalah sangat penting untuk meningkatkan dan mempertahankan etos kerja seluruh komponen PT X. Dengan terjaganya

semangat etos kerja yang baik dan loyal maka akan sangat mungkin bagi PT X untuk mewujudkan visinya yaitu Menjadi Kontraktor Nomor satu di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Ferdinand 2005. Balanced scorecard sebagai alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT Makroi Indonesia Cabang Pasar Rebo Jakarta). *Jurnal Esensi* Vol 8 NO 1, 55-102
- Amin, Widjaya Tunggal. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo
- Anthony R.N, Govindarajan, Vijay.2007. *Management Control System*. Neew York: Mc Graw Hill
- Pella, Darmin. 2008. *Tujuh Langkah Transformasi Manajemen Kinerja Koorporasi*. Jakarta: Republika
- Atkinson,A.2000. *Management Accounting*. USA: Prentice Hall International INC.
- Barney,Jay.B,2002. *Gaining and Sustaining Competitive dvantage (2nd ed)*.
- Blocher, Stout, Cokins, 2010. *A Strategic Emphasis (5th ed)*
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life,Profits* 6th Edition. New York: McGraw-Hill
- Chritina ,Ni Putu Yesy dan Sudono, I Putu .2013. Penilaian Kinerja Pada PT Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3 (2013) 516-529 ISSN 2302-8556
- Cushway, Barry 2002. *Human Resources Management*. Jakart a: PT Gramedia
- Daengs GS, Achmad, Mahjudin, Hufon, Mashudah, 2012. *Increasing The Service Quality For Customer Satisfaction*, Journal Of Economics Business & Accountancy, Ventura, Vol. 15 No. 13, December. Page: 423 - 442.
- Daengs GS, Achmad, Zuhroh, Diana, 2018. *Performance Of Active Customer Number PT. Pegadaian Indonesia Period 2011-2016*, Vol. 34 No. 2 (December, 2018). Page: 397 - 405.
- Dessler, Gary.2010. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Fakharian, Ahmad. 2014. Evaluation Of Hadid Firm's Performance Using The Balanced Scorecard (BSC) Model. Kuwait Chapter of Arabian *Journal of Business and Management Review* Vol 3 No 6a (42-63)
- Febrina, Maria. 2012. Perancangan Balanced Score Card Sebagai Alat Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT SBP di Surabaya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* Vol 1, No 1
- Frank T. Rothaermel, 2013. *Strategic Management Concepts & Cases*. USA: McGraw-Hill Irwin
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas Dalam IndustriJasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- 2006. *Sistem Managemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum
- Gibson, James L. 2003. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga
- Hansen, D & M. M.Mowen, 2009. *Cost Management: Accounting and Control*. Ohio: South Western Publishing Co
- Indarwanto.2013. *Managemen Proyek Indonesia*
- Janes, Alensander. 2013. Emperical Verification of The Balanced Scorecard. *Journal Industrial Management and Data System*, Vol 114 No 2 (203-219)

- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr. 2003. *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. USA: McGraw-Hill
- Kaihatu, Thomas S, Daengs GS, Achmad, Lis Indrianto, Agoes Tinus, 2015. *Manajemen Komplain*. Penerbit Andi. Page: 1-154.
- Kaplan, R.S. and Norton D.P. 2002. *The Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Alesi*. Erlangga
- 2004. *The Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston Massacussetts: Harvard Business School Press.
- 2009, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*,
- Kotler, Philip. 2006. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan (Edisi buku I dan II) Jakarta: PT Prenahallindo
- .Luis,S. 2008. *Step by Step in Developing Vision, Mission and Value Statements*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Mathis, Robert L. 2006. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi,2007. *Sistim terpadu pengelolaan kinerja personal berbasis Balanced Scorecard*, Universitas Gadjah Mada.
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons Inc,
- 2003, *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley& Sons, Inc
- Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage (4th ed)*. New York: McGraw-Hill
- Paul, 2006. *Hospital Report Research Collaborative*.
- Ronald, Manlian. 2013. *Peran Sistem Pengawasan Kinerja Konstruksi Pada Proyek Apartemen Jakarta Selatan (Studi Kasus Pada Proyek Apartemen The Kencana)*. Konferensi Nasional Teknik Sipil 7, Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Susilawati. 2006. *Kajian Pengadaan Oleh Kontraktor Pelaksana pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung*. *Jurnal Teknik Sipil* Vol 13 No 3 Juli 2006.
- William, B Werther Jr and Keith Davis.1996. *Human Resources and Personnel Management*. Mc Graw Hill

