

**Implementasi Balanced Scorecard  
Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja  
PT Brantas Abipraya (Persero)**

Disusun oleh :

Mochammad Irfan Iffat

NIM. 145020307111001

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2019**

**ABSTRAK****IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR  
PENILAIAN KINERJA PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)****Oleh :****Mochammad Irfan Iffat****Dosen Pembimbing :****Tuban Drijah Herawati, SE., Ak., MM., CSRS., CSRA., CA.**

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

**Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja Perusahaan BUMN**

**ABSTRACT****IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS A PERFORMANCE TO MEASURE PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)****By:****Mochammad Irfan Iffat****Advisor :****Tuban Drijah Herawati, SE., Ak., MM., CSRS., CSRA., CA.**

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

**Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment BUMN Company**

### LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

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

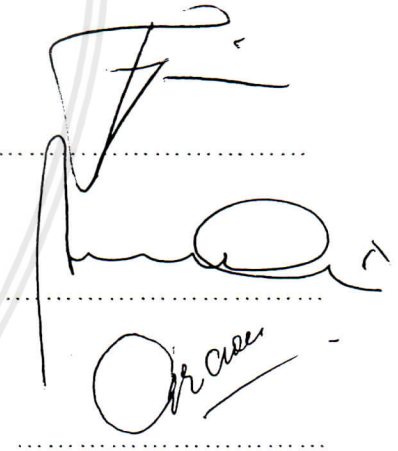
Yang disusun oleh :

Nama : Mochammad Irfan Iffat  
NIM : 145020307111001  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 19 Desember 2019 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

#### **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. Tuban Drijah Herawati, SE., Ak., MM., CSRS., CSRA., CA.  
NIP. 19681007 199203 2 001  
(Dosen Pembimbing)
2. Komarudin Achmad, M.Si., Ak  
NIP. 19650728 199203 1 002  
(Dosen Penguji 1)
3. Dra. Grace Widijoko, MSA., Ak.  
NIP. 19580511 198303 2 002  
(Dosen Penguji 2)



Handwritten signatures of the examiners, including the supervisor and two examiners, with dotted lines indicating the signature lines.

Ditetapkan di Malang  
Pada Tanggal : 20 Desember 2019  
Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Dra. Endang Mardiyati, M.Si., Ak  
NIP. 19590902 198601 2 001

64



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mochammad Irfan Iffat  
NIM : 145020307111001  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

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

Adalah benar – benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila di kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya, untuk dapat digunakan bilamana diperlukan.

Malang, 2 Juli 2019

Mengetahui

Pembuat Pernyataan,



Mochammad Irfan Iffat  
NIP. 145020307111001

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### A. Identitas Diri

Nama Lengkap : Mochammad Irfan Iffat  
 Nama Panggilan : Irfan  
 Tempat Tanggal Lahir : Tuban, 7 April 1996  
 Alamat : Perumahan Mutiara Baru G/9, Bekasi  
 Nomor Telepon : +628 214 370 7337  
 Alamat Surel : irfaniffat.mochammad@gmail.com  
 Jenis Kelamin : Laki-laki  
 Agama : Islam  
 Kewarganegaraan : Indonesia

### B. Pendidikan Formal

No	Tahun	Pendidikan
1.	2014 – 2019	S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2.	2011 – 2014	SMA Islam Al-Azhar 4 Bekasi
3.	2008 - 2011	SMP Islam Al-Azhar 9 Bekasi
4.	2002 - 2008	SDIT Thariq Bin Ziyad Bekasi

## C. Pengalaman Organisasi

No	Tahun	Organisasi
1.	2017	Kepala Departemen Entrepreneur & Networking Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2.	2016	Kepala Divisi Entrepreneur Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3.	2015	Staf Divisi Entrepreneur Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeristas Brawijaya

## D. Pengalaman Kepanitiaan

No.	Tahun	Kepanitiaan
1.	2017	Koordinator Steering Committee Seminar Kewirausahaan GRTW
2.	2016	- Ketua Pelaksana PKK-MABA FEB UB - Steering Committee Seminar Kewirausahaan GRTW
3,	2015	- Wakil Ketua Pelaksana Seminar Kewirausahaan GRTW - Staf BIDIK PKK-MABA FEB UB

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul : **IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)**. Penelitian yang berbentuk skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi (S.E) program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini dilakukan, peneliti tidak luput dari beberapa kendala. Namun kendala tersebut dapat diatasi peneliti karena adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, Oleh karenanya peneliti ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Allah Subhanahu wa Ta'ala;
2. Orang tua peneliti;
3. Ibu Tubandrijah Herawati, SE., Ak., MM;
4. Bapak Nurkholis Ph.D., Ak., CA. beserta jajaran;
5. Bapak Dr. Roekhudin , M.Si., CA., Ak. beserta jajaran;
6. BEM FEB UB Periode 2015 sampai dengan 2017
7. Departemen Entrepreneur & Networking periode 2015 sampai dengan 2017
8. Arky Darmawan, Irfan Rachmad, Muhammad Faruq, Rizky Nugraha, Achmad Nadzif, Rafli Farizi, Muhammad Faizal, dan Bara Satria

Serta pihak – pihak yang tidak bisa disebutkan karena selalu mendoakan, memberi nasihat, dan lainnya untuk peneliti agar dapat menyelesaikan penelitian ini

Malang, 4 Desember 2019

Penulis



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Kontribusi Penelitian</b> .....	<b>10</b>
1.4.1 Kontribusi Teoritis.....	10
1.4.2 Kontribusi Praktik.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Pengertian Kinerja</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2. Pengukuran Kinerja</b> .....	<b>13</b>
2.2.1. Definisi Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.3. Tahapan Dalam Pengukuran Kinerja.....	19
<b>2.3. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja</b> .....	<b>22</b>
2.3.1. Defini <i>Balanced Score Card</i> .....	22
2.3.2. <b>Aspek-aspek yang Diukur dalam Balanced Scorecard</b> .....	<b>23</b>
2.3.2.1. Perspektif Finansial.....	24
2.3.2.2. Perspektif Pelanggan.....	25
2.3.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukur Kinerja.....	27
2.3.3. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
<b>2.4. Balanced Scorecard dalam Badan Usaha Milik Negara (Persero)</b> .....	<b>30</b>
2.4.1. Perbedaan <i>Balanced scorecard</i> BUMN (Persero) dan Sektor Pemerintahan	30
<b>2.5. Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>34</b>
<b>2.6. Pengembangan Teoritis</b> .....	<b>37</b>
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data</b> .....	<b>39</b>



3.2.1	Sumber Data .....	39
3.2.2	Teknik Pengumpulan Data .....	40
<b>3.3</b>	<b>Teknik Analisis Data</b> .....	<b>41</b>
<b>BAB IV TEMUAN PENELITIAN</b> .....		<b>42</b>
<b>4.1.</b>	<b>Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.</b>	<b>Visi dan Misi Perusahaan</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3.</b>	<b>Produk PT Brantas Abipraya</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4.</b>	<b>Balanced Scorecard Pada PT Brantas Abipraya</b> .....	<b>45</b>
<b>4.5.</b>	<b>Perspektif Balanced Scorecard di PT Brantas Abipraya (Persero)</b> .....	<b>46</b>
4.5.1.	Keuangan dan Pasar .....	48
4.5.2.	Fokus Pelanggan .....	52
4.5.3.	Efektivitas Produk dan Proses .....	54
4.5.4.	Fokus Tenaga Kerja .....	57
4.5.5.	Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan .....	60
<b>BAB V PENUTUP</b> .....		<b>66</b>
<b>5.1.</b>	<b>Kesimpulan</b> .....	<b>66</b>
<b>5.2.</b>	<b>Keterbatasan Penelitian</b> .....	<b>67</b>
<b>5.3.</b>	<b>Saran</b> .....	<b>67</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		<b>68</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....		<b>71</b>
<b>TRANSKRIP 1</b> .....		<b>71</b>
<b>TRANSKRIP 2</b> .....		<b>74</b>
<b>HASIL PERHITUNGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR</b> .....		<b>77</b>
<b>DOKUMENTASI</b> .....		<b>87</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis yang terus bergerak secara dinamis membuat iklim persaingan semakin kompetitif di berbagai aspek, baik dari produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi yang bervariasi. Persaingan dengan iklim kompetitif dan berskala global menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan – perusahaan yang memasuki persaingan tersebut.

Perusahaan sebagai pelaku dalam persaingan bisnis dituntut untuk dapat menciptakan strategi bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Perancangan dan penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk menciptakan sasaran ataupun target kerja yang diinginkan manajemen. Strategi yang diciptakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bertujuan agar perusahaan dapat bertahan dan menguatkan posisinya dalam persaingan bisnis yang kompetitif. Strategi yang di desain untuk bertahan dan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan bisnis harus diimbangi dengan kemampuan untuk mengelola aset tak berwujud (*intangible assets*), kemampuan tersebut akan lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud.

Perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis jika memiliki kinerja perusahaan yang baik. Kinerja yang baik dapat dilihat dari seluruh aspek yang berada dalam perusahaan. Mulai dari setiap individu yang bekerja di

perusahaan baik *top*, *middle*, dan *low management*, serta setiap unit kerja yang berada di perusahaan.

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

Selain itu pengukuran kinerja yang menitik beratkan hanya pada aspek keuangan kurang mampu untuk mengukur kinerja aset tak berwujud (*intangible assets*) dan aset – aset intelektual (Sumber Daya Manusia), pernyataan ini mendukung pernyataan peneliti sebelumnya bahwasannya kemampuan untuk mengelola aset tak berwujud (*intangible assets*) lebih menguntungkan perusahaan untuk bertahan dan memiliki posisi yang baik di dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1990) mengenai “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan” yang berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran ketika ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan memerlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perpektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perpektif pertumbuhan dan

pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Mulyadi (2002) dalam Limbu dan Sisdyani (2016) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menggabungkan hal – hal yang diklasifikasikan dalam aspek keuangan ataupun aspek non – keuangan secara komprehensif. Sistem ini pun digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja baik yang jangka waktunya pendek ataupun panjang, baik yang sifatnya internal ataupun eksternal organisasi.

Mulyadi dalam Limbu dan Sisdyani (2016) juga menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* mulanya digunakan untuk memperbaiki kinerja eksekutif yang diukur hanya melalui aspek keuangan, lalu berkembang dengan memperhatikan tiga aspek lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Kaplan dan Norton pada tahun 1990 mengenai pengukuran kinerja organisasi pada masa depan.

Penelitian lainnya dengan judul *The Balanced Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures* oleh Lipe dan Salterio (2002) dengan menggunakan studi kasus pada WCS incorporated yaitu perusahaan yang spesialisasi usahanya adalah pakaian wanita. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target – target oleh perusahaan untuk masing – masing unit kerja. Target masing-masing unit tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran *balance scorecard*. Target tersebut akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja setiap unit menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif

menjadi representasi kinerja masing-masing unit kerja. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan mengakumulasi skor dari setiap perspektif.

Penelitian lain dengan topik mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *balance scorecard* oleh Fuadi (2012) yang menjadikan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan sebagai objek penelitiannya serta faktor – faktor yang meliputi budaya organisasi, komitmen manajemen, keterbatasan sistem informasi, kesulitan penentuan ukuran kinerja, pelatihan dan otoritas pengambilan keputusan menghasilkan hasil yaitu mayoritas responden memiliki persepsi yang baik terkait variabel yang diteliti, sebaliknya mayoritas responden juga menyatakan bahwa tidak terdapat keterbatasan sistem informasi dan kesulitan penentuan ukuran kinerja pada instansi tempat mereka bekerja. Demikian pula dengan implementasi *balanced scorecard*, mayoritas responden juga menyatakan respon yang positif.

Budaya organisasi secara empiris terbukti berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan. Komitmen manajemen secara empiris tidak terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan. Keterbatasan sistem informasi secara empiris tidak terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan.

Kesulitan penentuan ukuran kinerja secara empiris terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah

Direktorat Jendral Perbendaharaan. Pelatihan secara empiris tidak terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan. Otoritas Pengambilan Keputusan secara empiric tidak terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan.

Keberhasilan implemetasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan dalam penelitian tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi, pelatihan, dan kesulitan penentuan ukuran kinerja, sedangkan variable komitmen mnajemen, keterbatasan sistem informasi, dan otoritas pengambilan keputusan tidak berpengaruh. Secara simultan, pengaruh variable yang diteliti memberikan sumbangan sebesar 69,3% terhadap keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan, sedangkan 30,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk menguji apakah faktor – faktor yang diangkat berpengaruh dalam keberhasilan objek penelitan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

Penelitian lainnya tentang penerapan metode *balanced scorecard* oleh Rahmawati pada tahun 2013 menjadikan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pasuruan sebagai objek penelitian, yaitu salah satu perusahaan BUMN yang bergerak sebagai pemasok listrik. Penelitian ini menggunakan pendekaran kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui masalah pada objek penelitian pada tahun 2010 dan 2011. Penelitian ini menggunakan analisis deret waktu (*time series analysis*) yang merupakan teknis analisis untuk mengetahui peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan berdasarkan waktu.

Penilaian kinerja untuk perspektif keuangan menjadikan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara menjadi pedoman penelitiannya. Keputusan Menteri BUMN tersebut terbagi menjadi dua aspek yaitu aspek keuangan dan operasional. Aspek keuangan memiliki indikator penilaian kinerjanya yaitu : ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, *Collection on Periods*, Perputaran Total Aset, TMS terhadap TA dan aspek operasional yaitu Layanan pelanggan, Peningkatan kualitas SDM, Efisiensi produksi dan produktivitas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* sudah cukup baik, hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya bobot angka perusahaan pada periode 2010 dan 2011 berdasarkan pedoman yang Dzulkirom dan Husaini gunakan.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang serupa seperti penelitian sebelumnya oleh Aswirah, Handayani, dan Husaini pada tahun 2013 mengenai penerapan *balanced scorecard*, namun pada penelitian ini menjadikan PT. Semen Tinasa (Persero) sebagai objek penelitiannya. Objek penelitian merupakan perusahaan yang sahamnya 99% dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisa dalam periode 2009, 2010, dan 2011. Penelitian menggunakan pedoman yang sama dengan penelitian Dzulkirom dan Husaini yaitu Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif keuangan mengalami penurunan selama tahun 2009 – 2011.



Penelitian selanjutnya adalah penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* yang objek penelitiannya adalah PT XL Axiata Tbk yang berkantor pusat di Mega Kuningan Jakarta, penelitian ini dilakukan oleh Darmasto, Kamiliah dan Agusti pada tahun 2014. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan metode studi pustaka dan metode studi lapangan dalam pengumpulan datanya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Penelitian ini sama seperti dua penelitian sebelumnya yang menggunakan empat perspektif dalam menilai kinerja perusahaan, namun yang menjadi pembeda dari dua penelitian sebelumnya salah satunya terdapat pada pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, dua penelitian sebelumnya menggunakan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 sebagai pedoman untuk pengukurannya, namun untuk penelitian ini sang peneliti menggunakan Presentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, rasio total hutang, rasio perputaran aset, rasio tingkat pengembalian atas penjualan dan ROI, sebagai aspek – aspek yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja pada perspektif keuangan. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian secara keseluruhan memperoleh bobot 67%.

Dengan bobot seperti ini perusahaan masih bisa dikatakan kurang baik karena masih jauh dari kata target dan standar yang ditentukan dan yang diharapkan oleh manajemen, yang menjadi faktor utama kurang tercapainya target perusahaan terdapat pada perspektif keuangan

Menganalisa empat penelitian sebelumnya peneliti berpendapat bahwa terdapat keberagaman dari implementasi *balance scorecard* dan penelitian – penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya keterkaitan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non-keuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi perusahaan dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif *balance scorecard*, dengan menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard*, perusahaan dapat mengetahui, dari keempat perspektif *balanced scorecard*, mana perspektif yang memiliki pengaruh paling signifikan untuk perusahaan.

Berdasarkan penelitian – penelitian sebelumnya. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui secara mendalam bagaimana implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, hal ini dikarenakan perusahaan konstruksi pada beberapa tahun ini cukup aktif berperan dalam pembangunan nasional hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya proyek infrastruktur yang dibangun dalam kurun waktu 4 tahun. Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fuadi terletak pada tujuan penelitian yang dilakukan jika pada penelitiannya.

Fuadi berusaha menguji apakah faktor – faktor yang dijadikan variabel dapat berpengaruh kepada keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard*. Selanjutnya perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Darmasto, Kamiliah dan Agusti terletak pada dasar dalam melakukan pengukuran kinerja. Pada penelitiannya, tiga peneliti tersebut menggunakan persentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, rasio total hutang, rasio perputaran aset,

ratio tingkat pengembalian atas penjualan dan ROI, sebagai aspek – aspek yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja pada perspektif keuangan. Sedangkan peneliti menggunakan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 sebagai pedoman untuk melakukan pengukuran kinerja. Selanjutnya perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yassin, Musadieg, dan Afrianty terletak pada metode dalam melakukan penelitiannya. Tiga peneliti tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dalam meneliti sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dan yang terakhir perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati terletak pada jenis bidang usaha perusahaan dan tahun yang diteliti. Rahmawati meneliti perusahaan penyedia listrik pada tahun 2010 – 2011 sedangkan penelitian ini meneliti perusahaan konstruksi pada tahun 2014 – 2017. Penelitian Fuadi pada tahun 2012 menjadi latar belakang peneliti melakukan penelitian ini.

PT Brantas Abipraya (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang konstruksi. PT Brantas Abipraya sejak tahun 2012 sampai dengan 2016 selalu mengalami peningkatan usaha, Pada tahun 2012 pendapatan usaha perusahaan mencapai 923.407,08. Pada tahun 2013 mencapai 1.441.255,41, Pada tahun 2014 mencapai 2.280.607,24. Pada tahun 2015 3.110.311,35. Dan pada tahun 2016 pendapatan perusahaan mencapai 3.323.325,77. (seluruhnya dalam milyaran rupiah)

Melihat peningkatan usaha pada PT Brantas Abipraya (Persero) yang secara terus menerus dari tahun 2012 sampai dengan 2016, dan empat penelitian sebelumnya memiliki jenis objek penelitian yang berbeda – beda, serta pendekatan, Teknik, dan pedoman yang digunakan dalam melakukan penelitian berupa

penilaian kinerja objek penelitian maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai *balanced scorecard* yang menjadi alat dalam mengukur kinerja perusahaan dengan judul ***IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD PADA PT. BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO).***

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pengukuran kinerja yang tepat dan baik dapat membantu PT Brantas Abipraya (Persero) dalam bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif. Bagaimana implementasi *balanced scorecard* pada Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero)

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti tentang implementasi *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero)

## **1.4 Kontribusi Penelitian**

Penelitian mengenai implementasi *balanced scorecard* dengan tujuan yang telah disebutkan peneliti sebelumnya, dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktik, yang dua kontribusi dapat dijadikan referensi atau arahan penelitian selanjutnya yang mengangkat tema dan topik yang serupa, berikut merupakan uraian dari kontribusi teoritis dan kontribusi praktik :

### **1.4.1 Kontribusi Teoritis**

1. Memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi *balanced scorecard* kepada PT Brantas Abipraya;

2. Sebagai dasar penelitian bagi peneliti selanjutnya.

#### 1.4.2 Kontribusi Praktik

1. Memberikan penilaian kinerja untuk PT Brantas Abipraya berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*
2. Memberikan rekomendasi bagi PT Brantas Abipraya untuk mengelola aset-aset tidak berwujud melalui *balanced scor*



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja dewasa ini menjadi fokus penting dalam setiap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, instansi pemerintahan, ataupun swasta. Stolovitch dan Keeps dalam Rivai dkk (2011:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2010:15) mendefinisikan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Definisi lain tentang kinerja disebutkan oleh Mulyadi dalam Gramerta (2015) menyebutkan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi serta bertujuan sebagai pendorong agar dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja di definisikan oleh Helfert dalam Rivai (2011:456) sebagai suatu tampilan secara utuh perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam

memanfaatkan sumber – sumber daya yang dimiliki. Rahmawati dalam penelitiannya tentang penerapan *balanced scorecard* pada PT. PLN (Persero) area Pasuruan (2013) menyebutkan bahwa kinerja merupakan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan, dalam hal ini merupakan hasil yang dicapai dari kerja tersebut, kriteria keberhasilan dapat berupa tujuan – tujuan atau target – target tertentu yang ingin dicapai.

## **2.2. Pengukuran Kinerja**

### **2.2.1. Definisi Pengukuran Kinerja**

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

Whittaker dalam Moehariono (2012:72) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dapat disebutkan sebagai alat manajemen yang dapat digunakan manajemen untuk meningkatkan kualitas dari keputusan yang diambil dan akuntabilitas perusahaan, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Moeharino (2012:96) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Seberapa pentingnya pengukuran kinerja pun dipaparkan oleh Dharma (2012:93) yang mengatakan bahwa keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek penting dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya. Dari definisi dan pernyataan mengenai seberapa pentingnya sebuah pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh perusahaan baik individu ataupun kelompok sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dan sasaran strategis yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya secara proporsional. Sasaran strategis beserta ukurannya kemudian dapat digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada individu, kelompok, atau unit kerja.

Hal diatas menjelaskan bahwa pengukuran kinerja memerlukan indikator kinerja yang menjadi sebuah dasar penilaian kinerja. Indikator kinerja tersebut dapat berukuran kuantitatif dan kaulitatif yang telah dispekati dan ditetapkan, serta harus menggambarkan tingkat penapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai dasar penilaian kinerja indikator kinerja harus dapat dihitung dan diukur baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap evaluasi.

### 2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja sesuai dengan apa yang telah penulis sampaikan di pembahasan sebelumnya bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk mengukur bagaimana kinerja perusahaan baik secara individu, kelompok, atau setiap unit kerja. Kutipan Kaplan dan Norton pun menjelaskan seberapa pentingnya sebuah



pengukuran *If you can't measure it, you can't manage it*. Kutipan tersebut menyampaikan bahwa jika seseorang dapat mengukur atau menguantifikasikan suatu hal maka dia akan bisa mengelola hal tersebut.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebagaimana visi dan misi organisasi bersangkutan (Lembaga Administrasi Negara, 2013:1).

Siegal, et al dalam Devani dan dan Setiawarnan (2015) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan penentuan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran yang ditentukan secara periodik dan didasarkan pada kriteria serta standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam rangka mencapai keberhasilan strategi manajemen perlu menilai, karena penilaian merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93)

Rusmanto dalam Ridhawati (2014) menjabarkan tujuan pengukuran kinerja dalam tiga poin yaitu :

- 2.2.1. Menghasilkan dan memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang bersifat penting mengenai aset;
- 2.2.2. Mengukur kinerja unit yang merupakan suatu entitas usaha;
- 2.2.3. Sebagai dasar untuk menilai potensi sumber daya ekonomi yang dapat dimanfaatkan dan dikendalikan di masa depan;

Sedangkan Mulyadi dalam Sripeni dalam Gordon (1993:36) juga menjabarkan tujuan dilakukan pengukuran kinerja untuk manajemen dalam lima poin :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan,
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja ;
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Rudianto (2013:213) menjabarkan manfaat dari penilaian kinerja agar dapat digunakan oleh manajemen untuk kepentingan perusahaan dalam empat poin :

1. Mengelola kegiatan operasional perusahaan secara efektif dan efisien melalui motivasi personal secara maksimum;
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan individu seperti : promosi jabatan, transfer, dan pemberhentian;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal;
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Rivai (2011:17) juga menjabarkan manfaat penilaian kinerja dalam sebelas poin :

1. *Performance improvement*, yaitu umpan balik atas kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang;
2. *Compensation Adjustment*, yaitu penilaian kinerja dapat digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayara yang di dasarkan pada sistem;
3. *Placement Decisions*, yaitu penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan promosi, transfer, atau penurunan jabatan dan pangkat;
4. *Training and Development Needs*, yaitu ketika kinerja dinilai buruk maka hal tersebut menjadi indikasi kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali terhadap karyawan;
5. *Career Planning and Development*, yaitu adanya umpan balik kinerja membantu dalam proses pengambilan keputusan mengenai karir spesifik karyawan, sebagai tahapab untuk pengembangan diri karyawan tersebut;
6. *Staffing Process Deficiencies*, yaitu baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelimahan dalam prosedur penempatan karyawan;
7. *Informational Inaccuracies*, yaitu adanya kinerja buruk mengindikasikan kesalahan informasi analisa pekerjaa, perencanaan sumber daya manusia, atau hal lain dari sistem manajemen sumber daya manusia;

8. *Job Design Errors*, yakni bahwa kinerja yang buruk mungkin merupakan pertanda adanya rancangan yang salah sat kurang tepat, dalam hal ini penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengungkap kesalahan tersebut;
9. *Equal Employment Opportunity*, yaitu penilaian kinerja dapat digunakan untuk menjamin penempatan internal dilakukan secara adil dan tidak diskriminatif;
10. *External Challengen*, yaitu penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosa adanya kinerja yang buruk dari karyawan, yang mana kinerja buruk tersebut mungkin disebabkan oleh faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, dan lain – lain;
11. *Feedback to Human Resources*, yaitu baik atau buruknya sebuah kinerja perusahaan menunjukkan seberapa baik fungsi pengelolaan sumber daya manusia;

Lynch dan Cross dalam Fuadi (2012) menjabarkan manfaat pengukuran kinerja yang baik dalam lima poin yaitu :

1. Melakukan penelusuran terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut;

4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan

### 2.2.3. Tahapan Dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja seperti yang telah penulis paparkan di pembahasan sebelumnya memiliki peran penting dalam menilai seberapa baiknya kinerja perusahaan baik dari segi pegawainya ataupun setiap unit kerjanya. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja perlu dilakukan serangkaian tahapan-tahapan.

Moehariono (2012:27-28) memaparkan tahapan – tahapan pengukuran kinerja dalam lima tahap yaitu :

1. Mendesain

Proses mendesain meliputi beberapa aktivitas, antara lain seperti menentukan model apa yang dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuan indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus berbentuk metrik yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan tujuan strategis dari organisasi;

2. Mengukur

Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam tahap desain kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data actual perusahaan;

### 3. Mengevaluasi

Setelah diterapkan dalam kegiatan perusahaan, perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi hasil pengukuran;

### 4. Menindaklanjuti

Hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian ditindaklanjuti dengan menentukan indikator – indikator mana saja yang menunjukkan kinerja yang sudah baik dan indikator – indikator mana saja yang masih menunjukkan kinerja yang buruk;

### 5. Mengevaluasi kembali

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kembali apakah sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut telah sesuai atau belum dengan kebutuhan perusahaan. Sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau belum.

Tahapan lainnya dalam pengukuran kinerja, dapat dijabarkan dalam delapan tahap yaitu :

1. Pengumpulan data pencapaian target setiap sasaran strategis di *achievement aspect base* yang merupakan bobot untuk setiap sasaran strategis;
2. Pengumpulan data hasil penilaian kinerja di *core competence base*, *technical competence*, dan *core values*;
3. Penentuan bobot untuk setiap aspek dan komponen kinerja;
4. Penentuan nilai untuk setiap pencapaian kinerja;

5. Penentuan nilai untuk setiap komponen kinerja di aspek *achievement base*;
6. Penjualan angka nilai setiap aspek kinerja;
7. Perhitungan skor tertimbang (*weighted score*)
8. Penetapan *performance grade* berdasarkan hasil perhitungan skor tertimbang.

*Performance grade* yang dipakai untuk menilai setiap aspek kinerja dan penghargaan yang diberikan untuk setiap *performance grade*. *Performance grade* merupakan standar nilai yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Kisaran nilai dapat ditentukan dengan angka – angka seperti yang tertera di dalam tabel berikut :

Kisaran 1 sampai dengan 5		Kisaran 1 sampai dengan 3	
1,0 - 1,9	Cukup	1	Cukup
2,0 - 2,9	Baik	2	Baik
3,0 - 3,9	Baik Sekali	3	Baik Sekali
4,0 - 5,0	Luar Biasa		

Sumber : Mulyadi dalam Bintarti (2012)

*Core competence base* merupakan keberhasilan personel dalam menguasai kompetensi inti yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Technical competence base* merupakan keberhasilan personel dalam menguasai kompetensi teknis yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Core value base* adalah keberhasilan personel dalam memahami dan menghayati nilai – nilai yang disepakati untuk dijunjung oleh organisasi dalam menjalankan bisnis. (Mulyadi dalam Bintarti, 2012)

## 2.3. **Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja**

### 2.3.1. Definisi *Balanced Score Card*

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

Sipayung dalam Nugrahayu (2015) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan oendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Hansen dan Mowen dalam Mariza (2003) dalam bahasa indonesia menyebutkan bahwa *balanced scorecard* adalah sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang obyektif dan terukur untuk empat perspektif yang berbeda.

Mulyadi dalam Fuadi (2012) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* diartikan sebagai kartu skor



yang tujuannya digunakan menjadi media perencanaan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang yang bertujuan untuk mengukur kinerja eksekutif dalam atau pelaksana secara berimbang dari berbagai dimensi, baik keuangan ataupun non-keuangan jangka pendek atau pun jangka panjang, baik internal atau pun eksternal.

Definisi *balanced scorecard* yang dijelaskan oleh para ahli membuat peneliti menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah konsep penilaian kinerja yang terstruktur dan menyeluruh karena meliputi aspek – aspek penilaian yang sifatnya strategis.

### 2.3.2. Aspek-aspek yang Diukur dalam Balanced Scorecard

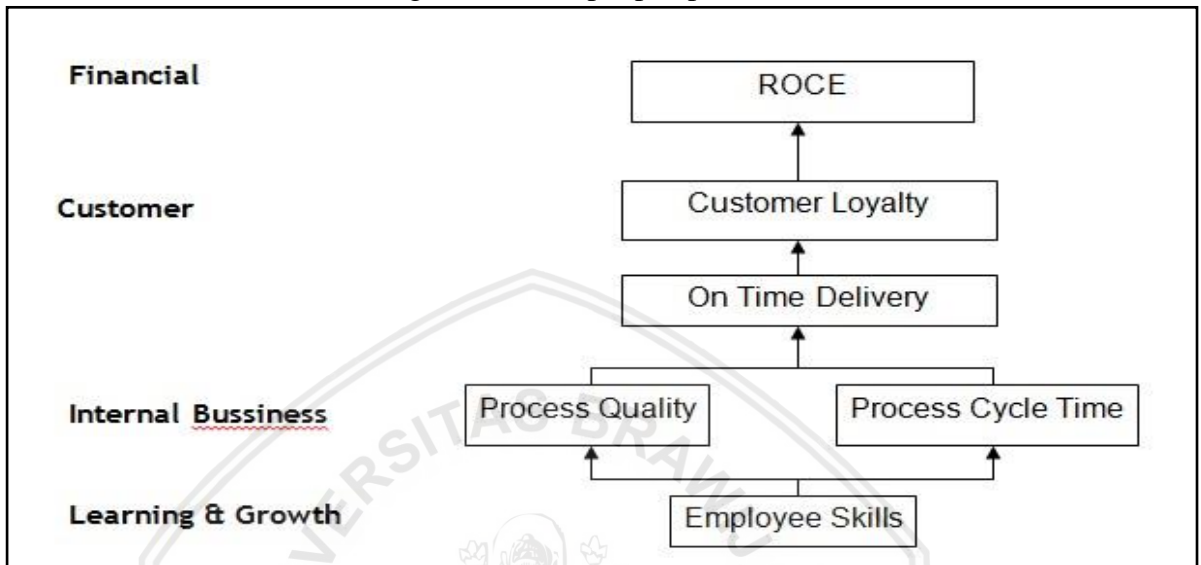
Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan suatu konsep yang diperuntukkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial. Konsep ini menjadi sebuah sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek-aspek tertentu. Aspek tersebut merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang yang digolongkan dalam empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif Finansial
2. Perpektif Pelanggan
3. Perspektif Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Empat perspektif dalam *balanced scorecard*, menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator

pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat (Kaplan dalam Alimudin, 2017)

Gambar 2.1. Hubungan antara empat perspektif *balanced scorecard*



Sumber: Kaplan, 2001

Kaplan mengatakan bahwa pada saat perusahaan melakukan pengukuran pada aspek finansial, maka hal pertama yang perlu dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan mengklasifikasikan tiga tahap perkembangan industri yaitu : *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Perspektif finansial menetapkan tujuan kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif ini menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dari perspektif lainnya. Aspek finansial menjadi suatu hal yang diperhatikan karena ukuran finansial merupakan iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan. *Balanced scorecard* dibangun dari studi pengukuran kinerja di sector bisnis, maka perspektif finansial terkait dengan *financial sustainability*.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan tersebut dapat terlihat dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return on Investment* atau bahkan yang terakhir *Economic Value Added*, dengan begitu perusahaan perlu untuk menentukan sasaran strategis dengan kemampuan perusahaan pada bagian keuangan untuk berkembang (*growth*), terus menerus berjalan (*sustain*), dan memanen (*harvest*)

#### 2.3.2.2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan subjek yang memakai barang/jasa yang ditawarkan. Perusahaan harus memperhatikan apa yang pelanggan inginkan. Perspektif ini mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan perusahaan dan segmen pasar yang telah dipilih untuk bersaing dengan competitor perusahaan. Segmen yang dipilih merepresentasikan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan perusahaan. Kaplan menyatakan bahwa perspektif pelanggan dapat diukur melalui lima aspek utama yaitu :

1. Pengukuran pangsa pasar
2. *Customer retention*
3. *Customer acquisition*
4. *Customer satisfaction*
5. *Customer profitability*

### 2.3.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mepresentasikan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organiasi. Monika (2000) menyatakan bahwa pada perspektif internal bisnis perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Proses inovasi
2. Proses operasi
3. Pelayanan purna jual

### 2.3.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal perusahaan. Perspektif inilah yang merupakan awal penentuan kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang. Hansen dan Mowen (2000) menyatakan bahwa perspektif ini memiliki tiga tujuan utama yaitu :

1. Peningkatan kemampuan pegawai; peningkatan motivasi
2. Pemberdayaan dan pensejajaran
3. Peningkatan kemampuan sistem informasi

Monika (2000) menyebutkan bahwa Terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

1. Kemampuan karyawan
2. Kemampuan sistem informasi
3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan

### 2.3.3. Keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja

*Balanced scorecard* memiliki manfaat yang besar bagi perusahaan Mulyadi (2010:18) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* merupakan “suatu sistem manajemen strategis atau lebih tepat dinamakan suatu *Strategic Based Accounting System* yang menjabarkan misi dan strategis perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja, idmana *balance scorecard* memiliki 4 karakteristik yang menjadi sebuah keunggulan untuk mengukur kinerja perusahaan sebagai berikut :

#### 1. Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, perspektif yang diperluas adalah perspektif yang tadinya hanya menjadikan perspektif finansial sebagai dasar untuk menjalankan kegiatan operasional yang sifatnya strategis diperluas mencakup perspektif non-finansial.

#### 2. Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab – akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis;

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis. *Balanced scorecard* dapat mengukur sasaran – sasaran strategis yang sulit untuk diukur.

Susilawati dan Suparman (2008:23) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* dapat menjelaskan visi organisasi, menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu, mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, dan meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Hamzah dan Gustian dalam Fuadi (2012) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja yang lebih kompetitif dan memiliki keunggulan nyata sebagai berikut :

1. Fokus organisasi yang diperluas sehingga menjadi relevan untuk melakukan pemantauan yang terus menerus atas rasio non-keuangan;
2. Metodologi *balanced scorecard* menegakkan kedisiplinan dalam memahami kinerja dengan suatu cara yang terstruktur, dimulai dari

penentuan visi dan misi perusahaan, perumusan strategi yang relevan untuk mencapainya, serta memastikan bahwa hal – hal yang merupakan perencanaan strategis telah tercapai;

3. *Balanced scorecard* menciptakan konsensus dan kerja sama tim di antara pimpinan tanpa memandang pengalaman atau keahlian pegawai sebelumnya;
4. Pembahasan ekspektasi dan isu – isu operasional perusahaan mendorong pemahaman dan kepedulian yang lebih baik dalam tim manajemen dari seluruh tingkatan yang berada pada struktur organisasi perusahaan.

### 2.3.3. Implementasi *Balanced Scorecard*

Hamzah dan Gustian dalam Fuadi (2012) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* yang baik adalah *balamced scorecard* yang dapat mengomunikasikan prioritas dan arah strategis, menyelaraskan aktivitas operasional dan sumber daya dengan sasaran strategis, memilih ukuran yang tepat untuk perusahaan, mengukur proses dan subproses yang mendorong perbaikan kinerja, serta menghasilkan laporan yang berisi seluruh ukuran yang penting untuk mendukung pengendalian manajemen yang lebih baik. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balance scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta memengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan disebabkan akrena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang

untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yang telah penulis paparkan dipembahasan sebelumnya.

*Balanced scorecard* yang merupakan sebuah sistem untuk mencapai keunggulan kompetitif tidak serta merta dapat bergasil di implementasikan, Susilawati dan Suparman (2008:22) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menghambat keberhasilan implementasi *balanced scorecard* antara lain :

1. Tidak adanya komitmen pimpinan
2. Terlalu sedikit staf yang terlibat
3. *Scorecard* disimpan saja, tidak ada tindak lanjut
4. Proses penyusunan yang lama dan sekali jadi
5. Menganggap *balanced scorecard* sebagai sebuah proyek atau menggunakan *balanced scorecard* hanya untuk keperluan pemberian kompensasi.

#### **2.4. Balanced Scorecard dalam Badan Usaha Milik Negara (Persero)**

##### **2.4.1. Perbedaan *Balanced scorecard* BUMN (Persero) dan Sektor Pemerintahan**

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



*Balanced scorecard* juga digunakan pada sector publik, termasuk pemerintah pusat dan daerah. Implementasi *balanced scorecard* pada sektor publik tidak serta merta sama dengan implementasi pada perusahaan BUMN (Persero) sesuai dengan karakteristik masing – masing.

Mardiasmo (2009:8) menjabarkan perbedaan sifat dan karakteristik antara perusahaan BUMN atau organisasi profit dan pemerintah yang merupakan organisasi non-profit ditinjau dari tujuan organisasi, sumber pendanaan, pertanggungjawaban, struktur organisasi, dan sistem anggaran.

Tujuan organisasi merupakan salah satu hal fundamental untuk mengetahui arah gerak dari sebuah organisasi, perusahaan BUMN memiliki tujuan organisasi dengan motif mencari keuntungan, berbeda dengan pemerintah yang memiliki tujuan organisasi dengan motif tidak mencari keuntungan atau non-profit. Perusahaan BUMN memiliki tujuan organisasi dengan motif mencari keuntungan dengan tujuan untuk mengembangkan perusahaan, berbeda dengan pemerintah yang tujuannya adalah melayani masyarakat tanpa mencari keuntungan.

Sumber pendanaan dari perusahaan BUMN dan pemerintah pun berbeda. Pendanaan perusahaan berasal dari laba ditahan, penjualan aset, utang bank, obligasi, dan penjualan saham, sedangkan pendanaan pemerintah berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, penjualan aset negara, dsb.

Perusahaan BUMN dan pemerintah juga memiliki perbedaan kepada siapa dua jenis organisasi ini bertanggung jawab. Perusahaan BUMN akan bertanggung jawab kepada pemegang saham sebagai orang atau kelompok yang memiliki sekian persen modal pada perusahaannya serta kreditur, sedangkan pemerintah

bertanggung jawab kepada masyarakat secara langsung ataupun melalui perwakilan masyarakat yang duduk di parlemen (DPR/DPRD).

Perusahaan BUMN dan pemerintah memiliki perbedaan dari segi struktur organisasi. Perusahaan BUMN memiliki struktur organisasi yang cenderung fleksibel contohnya datar, pyramid, lintas fungsional, dsb. Sedangkan pemerintah memiliki struktur organisasi yang birokratis, cenderung kaku, dan kerarkis, hal ini dikarenakan pemerintah memiliki tugas untuk melayani masyarakat yang jumlahnya banyak.

Proses pencatatan dalam akuntansi jika dilihat dari waktunya dikenal dalam dua metode yaitu metode *cash basis* dan *accrual basis*. *Cash basis* merupakan metode dimana pencatatan dicatat ketika organisasi tersebut menerima atau mengeluarkan kas, sedangkan *accrual basis* merupakan metode dimana pencatatan dicatat ketika transaksi terjadi. Perusahaan BUMN pada umumnya menggunakan metode *cash basis* dikarenakan metode ini dengan jelas menunjukkan keluar dan masuknya kas perusahaan, sedangkan pemerintah menggunakan metode *accrual basis* dikarenakan metode ini mencatat ketika transaksi terjadi hal ini akan menunjukkan kegiatan transaksi apa saja yang pemerintah lakukan dengan begitu masyarakat seharusnya dapat mengetahui apa saja yang dilakukan pemerintah dalam melayani masyarakat.

Organisasi yang bersifat publik dan berhubungan dengan pelayanan publik dengan tujuan untuk menyejahterakan masyarakat (Bastian, 2010:11). Perusahaan BUMN berfokus pada hal – hal strategis untuk mendapatkan dan meningkatkan profitabilitas serta dapat bersaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Gaspersz dalam Andayani (2007:250) menjelaskan perbedaan sifat dan karakteristik dari perusahaan BUMN dan pemerintah berpengaruh pada proses implementasi *balanced scorecard*, perbedaan implementasi *balanced scorecard* ditinjau dari empat perspektif *balancedscored* yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif finansial yang ditinjau pada perusahaan BUMN bertujuan untuk melihat dan memberikan nilai kepada pemegang saham, adapun hal – hal dalam perspektif keuangan yang ditinjau adalah *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), *Cash Ratio*, *Current Ratio*, *Collection Periods* (CP), *Total Assets Turn Over* (TATO), Rasio total modal sendiri terhadap total aset (TMS terhadap TA), hal – hal diatas merupakan penilaian kinerja dari perspektif finansial berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Sedangkan perspektif finansial untuk pemerintah bertujuan untuk melihat dan memberikan nilai kepada masyarakat atau pembayar pajak.

Perspektif pelanggan yang ditinjau pada perusahaan BUMN bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja perusahaan melalui pelanggan perusahaan, sedangkan masyarakat dan pembayar pajak merupakan pelanggan yang pemerintah gunakan untuk menilai kinerjanya dari perspektif pelanggan.

Perspektif bisnis internal menjadi salah satu dari empat perspektif yang ditinjau untuk menilai kinerja melalui *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui apakah organisasi dapat melanjutkan peningkatan dan menciptakan nilai, jika organisasi tersebut adalah perusahaan BUMN maka nilai yang dimaksud

ditujukan untuk pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan manajemen perusahaan. Sedangkan jika organisasi tersebut adalah pemerintah maka nilai yang dimaksud ditujukan untuk masyarakat atau pembayar pajak dan *stakeholders*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk manajemen dapat menentukan produk perusahaan apa yang dapat diunggulkan, sedangkan jika pemerintah perspektif ini dapat menilai apakah program – program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan.

Melalui penjelasan Gaspersz dapat dilihat bahwa perbedaan *balanced scorecard* pada organisasi profit dan non-profit terletak pada siapa yang menjadi target kerja organisasi. Organisasi publik memiliki target pasar yang lebih luas karena bertujuan untuk memberikan pelayanan publik, sedangkan organisasi profit seperti perusahaan BUMN memiliki target pasar yang lebih spesifik.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Peneliti mengambil judul penelitian ini melalui publikasi-publikasi jurnal, dan penelitian terdahulu. Berbagai penelitian bertujuan untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi baik organisasi profit ataupun non-profit yang sifatnya pelayanan publik.

Salah satu penelitian yang memiliki kemiripan dengan penelitian yang akan diselenggarakan oleh peneliti adalah penelitian berjudul “Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT, PLN(Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011)” karya Wenny Susilo Rahmawati (2013) yang dipublikasikan lewat Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 2 No. 1. Pada

penelitian ini, Rahmawati (2013) membagi dua kesimpulan jika ditinjau dari aspek keuangan dan aspek operasional.

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No:KEP-100/MBU/2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 yang menjadi salah satu sumber Rahmawati melakukan penelitian pada aspek keuangan dan operasional menyimpulkan bahwa perspektif – perspektif yang ditinjau pada tahun 2010 – 2011 PT. PLN (Persero) dapat dikatakan baik, walaupun pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami kerugian yang cukup banyak. Yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah objek dan lama periode yang diteliti yang diteliti. Rahmawati menjadi PT PLN (Persero) Area Pasuruan sebagai objek penelitian selama periode 2010-2011 sedangkan peneliti menjadikan PT Brantas Abipraya (Persero) sebagai objek penelitian selama periode 2014 – 2017.

Merujuk pada penelitian Rahmawati yang berusaha untuk mengetahui kinerja dari objek penelitiannya, peneliti berusaha untuk mengetahui kinerja perusahaan melalui sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* dengan objek yang sama – sama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang konstruksi.

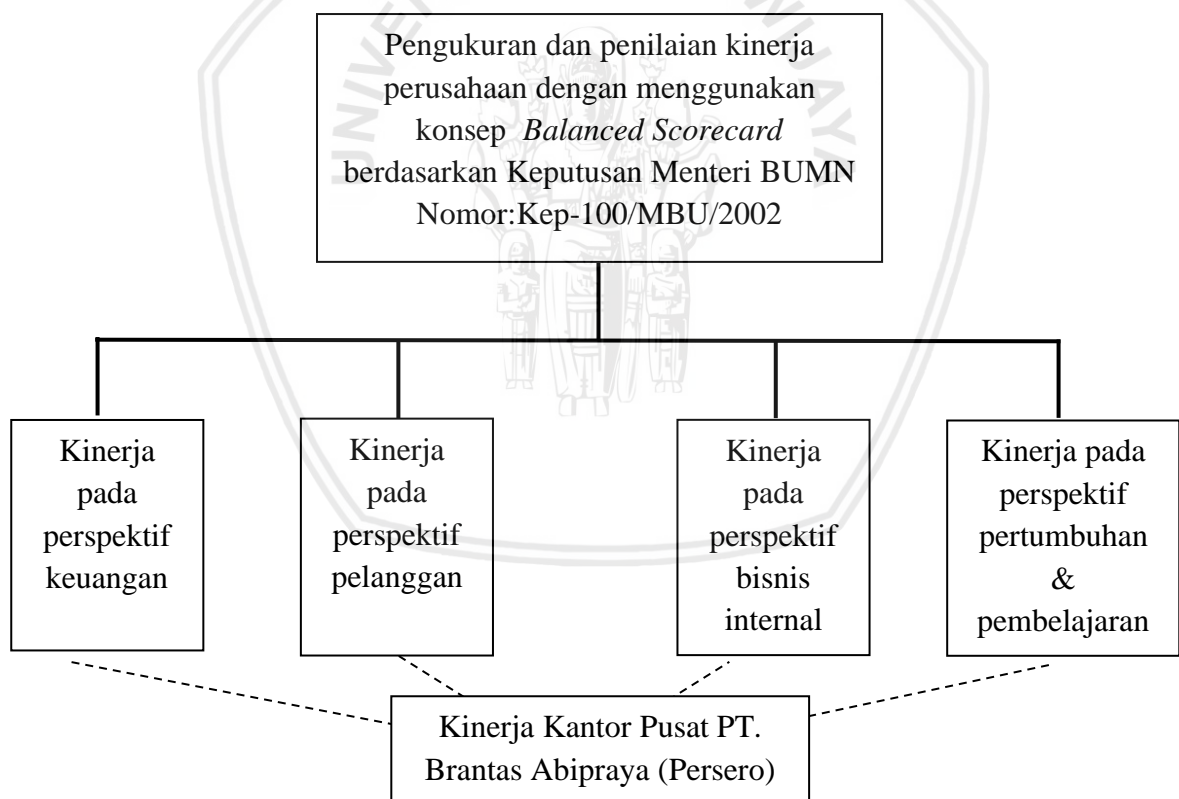
Berikut merupakan tabel yang menjelaskan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu :

Peneliti	Judul	Tujuan	Obyek	Dasar Penilaian
Fuadi (2012)	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan	Menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan	Faktor-faktor yang menjadi mempengaruhi keberhasilan implementasi <i>balanced scorecard</i> .
Aswurah, Handayani, Husaini (2013)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat ukur Kinerja Perusahaan	Memotivasi, mengidentifikasi kebutuhan, dan menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan untuk karyawan	PT. Semen Tanosa (Persero) Pangkep	Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002
Darmasto, Kamaliah, Agusti (2014)	Analais Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Mengetahui kinerja perusahaan melalui empat perspektif <i>balanced scorecard</i>	PT. XL Axiata Tbk.	Persentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha, rasio total hutang, rasi perputaran aset, rasio tingkat pengembalian atas penjualan, dan ROI.
Rahmawati (2013)	Analisis Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja perusahaan	Mengetahui Kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dengan Penerapan metode <i>Balanced Scorecard</i> periode tahun 2010-2011	PT. PLN (Persero) Area Pasuruan.	Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002

## 2.6. Pengembangan Teoritis

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan penulis di atas. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang diukur dan ditinjau melalui empat perspektif yang ada pada konsep *balanced scorecard*. Setiap perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang berimbang dan riil sesuai dengan kinerja di lapangan, berikut merupakan kerangka teoritis pada penelitian ini :

**Gambar 2.2**  
**Skema Kerangka Teoritis**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

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

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

#### **3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

##### **3.2.1 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder sebagai sumber dari data yang akan peneliti olah. Sumber data primer berupa hasil wawancara peneliti dapatkan dengan cara mendatangi Kantor Pusat PT Brantas



Abipraya sebagai objek pada penelitian ini dan sumber data sekunder peneliti menggunakan laporan audit kinerja perusahaan.

### 3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

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

#### 1. Dokumentasi

Dokumentasi menjadi salah satu cara untuk mengumpulkan data, dokumen yang bersifat privat seperti kumpulan informasi – informasi yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan teknis penilaian kinerja ataupun regulasi – regulasi yang mengatur kegiatan penilaian kinerja serta sebagai bukti peneliti telah melakukan penelitian, pada penelitian ini peneliti menggunakan foto sebagai bukti dokumentasi penelitian.

#### 2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini yaitu dapat dalam bentuk *face to face interview* atau *tele conference*. Diperlakukan pertanyaan – pertanyaan untuk mengetahui secara mendalam mengenai

penilaian kinerja objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai beberapa narasumber dari pihak PT Brantas Abipraya seperti Manajer ataupun dewan direksi yang bertugas dalam melaksanakan praktik penilaian kinerja PT Brantas Abipraya, dan pada wawancara peneliti akan mencari tau hal – hal terkait konsep dan teknis pelaksanaan penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*.

### 3.3 Teknik Analisis Data

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

Penelitian ini menganalisa instrumen – instrumen yang dibutuhkan untuk melakukan penilaian kinerja pada perusahaan, dengan mengacu pada Keputusan Menteri tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002. Pada keputusan Menteri tersebut penilaian perusahaan dinilai dari tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Namun pada penelitian ini peneliti hanya meninjau dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek operasional, hal ini dikarenakan aspek administrasi tidak ditinjau dalam konsep penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

Selanjutnya peneliti melakukan analisis deskriptif, dimulai dari pengumpulan data, pengolahan data, hingga menghasilkan sebuah hasil sajian yang

telah diolah sesuai dengan relevansi topik penelitian, Pada akhirnya dilakukan penarikan kesimpulan akhir setelah data yang terkumpul sudah dianalisis



## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

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

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

#### **4.2. Visi dan Misi Perusahaan**

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

Selalu berusaha untuk menyediakan produk konstruksi bermutu tinggi secara professional dan berkelanjutan, dengan misi tersebut

perusahaan dituntut untuk memberikan produk yang bersaing dalam harga, mutu, pelayanan, dan ramah terhadap lingkungan serta mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja lalu bekerja secara efisien menurut standar yang unggul dan diakui secara internasional. Serta selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh stakeholder.

### 4.3. Produk PT Brantas Abipraya

PT Brantas Abipraya (Persero) sebagai entitas karya yang berada dalam industri konstruksi beberapa proyek yang dijalankan menggunakan metode Kerjasama Operasi (KSO) atau sering juga disebut dengan *Join Operation*, berikut merupakan beberapa proyek yang dikerjakan oleh PT Brantas Abipraya (Persero) dalam rentang 2014 sampai dengan 2018 :

TAHUN	NAMA PAKET PEKERJAAN	KONTRAK	
		NILAI (dalam Rupiah)	
2014			
1	Pembangunan Waduk Tukul di Kabupaten Pacitan (Multiyears Contract)	636.347.792.000,00	
2	Komponen B: Pembangunan Waduk Serba-guna Jatibarang ; Paket B-1; Tubuh Bendungan dan Struktur lainnya	784.072.990.833,00 <i>Porsi Brantas =</i> 436.728.655.893,98	55,70%
3	Pembangunan Jalan Dekai - Oksibil (MYC)	369.917.910.000,00	
2015			
1	Pembangunan Bendungan Utama Bendungan Bintang Bano Di Kabupaten Sumbawa Barat (Multy Years Contract)	667.711.002.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 500.783.251.500,00	75%
2	Pembangunan Bendungan Tapin	896.928.900.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 457.433.739.000,00	51%
3	Pembangunan Bendungan Keureuto Kabupaten Aceh Utara Paket I (Multi Years)	727.179.000.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 654.461.100.000,00	90%

2016			
1	Pembangunan Bendungan Cipanas Paket 2	425.291.856.000,00	
2	Paket SB-1 Pembangunan Bendung Gerak Sembayat (Pekerjaan Sipil)	599.941.285.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 401.960.660.950,00	67%
3	Pembangunan Bendungan Ciawi (Cipayung)	757.896.500.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 568.422.375.000,00	75%
2017			
1	Paket I - Pembangunan Rumah Susun Bertingkat Tinggi (Wisma Atlet) Kemayoran Dengan Pengadaan Terintegrasi Blok C2-I (DNB16-01)	311.199.000.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 302.641.027.500,00	97,25%
2	Pekerjaan Pembangunan Bangunan Penunjang (Paket 4) Proyek Pengembangan Bandara Internasional Ahmad Yani - Semarang	565.956.600.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 367.871.790.000,00	65%
3	Pembangunan Bendungan Semantok Paket-I, Di Kabupaten Ngawi, Provinsi Jawa Timur (MYC)	909.722.003.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 818.749.802.700,00	90%
2018			
1	Tebas Singkawang : By Pass Sambas, Galing-Tanjung Harapan ; Package 30-RCP-02	566.908.559.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 396.835.991.300,00	70%
2	Pembangunan Jalan Tol Ruas Pekanbaru - Dumai Seksi 5 Sta. 86+600 s/d 96+320	456.326.220.000,00	
3	Pembangunan Bendungan Bener Kab. Purworejo Paket 4 (MYC)	1.372.371.000.000,00 <i>Porsi Brantas =</i> 960.659.700.000,00	70%

Dari lima belas proyek diatas terdapat delapan proyek pembangunan bendungan, dua proyek pembangunan waduk, dan sisanya merupakan proyek non-pengairan. Hal ini senada dengan informasi yang terdapat dalam situs resmi PT Brantas ABipraya (Persero) bahwa segmentasi jasa konstruksi pengairan telah mendominasi sejak tahun 2015, dan menggeser segmen jasa konstruksi non-pengairan seperti pembangunan jalan, jembatan, bandara, dan lainnya.

#### 4.4. **Balanced Scorecard Pada PT Brantas Abipraya**

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

Narasumber sebagai manajer pengembangan bisnis menjelaskan bahwa PT Brantas Abipraya (Persero) menggunakan konsep balanced scorecard untuk menilai kinerjanya berdasarkan arahan Kementerian BUMN. Narasumber juga menyebutkan bahwa pelaksanaan penilaian balanced scorecard PT Brantas Abipraya (Persero) berbasis aplikasi “jadi semua capain perbulan *ter-record* dengan jelas setiap bulannya” ujar Rina. Mabruy selaku Senior Manager Departemen Pengembangan Bisnis dan IT menambahkan bahwa penggunaan aplikasi untuk mencatat semua indikator yang telah di turunkan dari perspektif dan mempermudah untuk melakukan *controlling* dan *monitoring* setiap indikator.

Penggunaan aplikasi dalam proses penilaian kinerja sudah dilakukan sejak tahun 2017 hal ini ditempuh dengan tujuan untuk meningkatkan keakuratan dalam penilaian kinerja serta memberikan aksesibilitas yang lebih mudah untuk para pengguna aplikasi tersebut dalam mengakses data – data yang diperlukan, dan aplikasi tersebut menjelaskan secara terperinci capaian setiap bulan dari setiap indikator. Aplikasi tersebut biasa disebut oleh para pegawai PT Brantas Abipraya (Persero) dengan sebutan *e-performance*.

#### 4.5. Perspektif Balanced Scorecard di PT Brantas Abipraya (Persero)

Penilaian kinerja termasuk dalam program *performance management* sebagai salah satu tugas dari Departemen Pengembangan Bisnis PT Brantas Abipraya. Sebagaimana Rina menyatakan,

“...teknis penilaian kinerja diawali dengan Rapat Umum Pemegang Saham bersama kementerian untuk menentukan perspektif penilaian apa saja yang akan dilihat dalam tahun tersebut lalu perspektif itu diturunkan masing – masing, hasil turunan itu biasa disebut dengan Key Performance Indicator atau biasa disingkat KPI yang setiap indikatornya memiliki target capaian. Target tersebut dibagi ke setiap departemen yang ada di perusahaan sesuai dengan masing – masing koridor kerja, dan Departemen Pengembangan Bisnis memiliki peran *controlling* dan *monitoring* terhadap target – target tersebut, biasanya setiap departemen menginput data - data untuk mengisi besaran nilai setiap indikatornya”

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

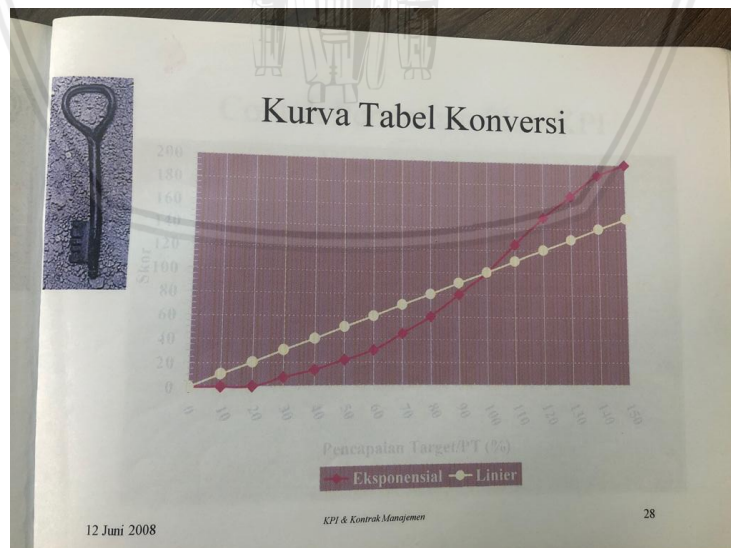
Setelah semua KPI tersebut dibagi ke setiap departemen yang bersangkutan, maka setiap bulannya departemen – departemen tersebut memiliki kewajiban untuk memasukkan data – data yang dibutuhkan dalam mengisi KPI di sebuah aplikasi yang disediakan oleh Departemen



Pengembangan Bisnis, dan setiap bulannya Departemen Pengembangan Bisnis memiliki peran untuk memantau setiap angka yang telah dimasukkan dan melaporkan nilai – nilai tersebut ke pemegang saham, dan pada akhir tahun dilakukan evaluasi secara menyeluruh atas kinerja perusahaan pada tahun tersebut.

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

Berdasarkan hasil analisa Balanced Scorecard peneliti PT Brantas Abipraya (Persero), terdapat perbedaan metode penilaian yang diterapkan pada tahun 2014. Mabruy menyebutkan hal ini dikarenakan pada tahun 2014 penilaian kinerja menggunakan metode eksponensial, jika pencapaian perusahaan mendapatkan skor dengan nilai lebih dari 100 maka dikonversi sebagai berikut :



Tabel Konversi

Real/Target (%)	Skor	Real/Target (%)	Skor
20	0	90	80
30	7	100	100
40	13	110	125
50	22	120	150
60	30	130	170
70	45	140	190
80	60	150	200

12 Juni 2008 KPI & Kontrol Manajemen

Penggunaan metode eksponensial dalam melakukan penilaian kinerja pada tahun 2014 merupakan keputusan dari Kementerian BUMN, keputusan penggunaan metode tersebut dipilih dengan tujuan menyesuaikan kondisi industri konstruksi pada tahun tersebut.

#### 4.5.1. Keuangan dan Pasar

Keuangan dan Pasar merupakan KPI pertama yang ada dalam penilaian kinerja PT Brantas Abipraya (Persero). Perspektif ini menilai aspek finansial perusahaan antara lain penjualan, laba bersih, *market leader* SDA, pertumbuhan pasar SDA, ROA, ROE, EBITDA *margin*, dan *working capital cycle*. Berikut merupakan data perspektif keuangan PT Brantas Abipraya 2014 – 2017 dalam *Balanced Scorecard*

2014

NO	INDIKATOR	Sub Bobot	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	REAL/RKAP	SKOR	SKOR BOBOT	SKOR KPI
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>100,00</b>	<b>20,00</b>						<b>19,12</b>
1	Penjualan	20,00	4,00	2816,00	2838,08	100,78	101,96	20,39	4,08
2	Laba Bersih	25,00	5,00	85,27	90,84	106,53	116,32	29,08	5,82
3	Market Leader SDA	15,00	3,00	1942,15	507,97	26,16	4,31	0,65	0,13
4	Pertumbuhan	20,00	4,00	1657,85	1756,61	105,96	114,89	22,98	4,60
5	ROA	20,00	4,00	5,40	5,67	105,00	112,50	22,50	4,50

Sumber : Laporan Audit Kinerja PT Brantas Abipraya

Jika dilihat pada tahun 2014 dalam perspektif keuangan dan pasar terdapat satu indikator yang tidak tercapai yaitu *Market Leader SDA*, Mabruy menyebutkan bahwa hal itu terjadi karena PT Brantas Abipraya (Persero) pada tahun tersebut tidak banyak memenangkan tender proyek pengairan, lalu hasil kalkulasi RKAP atau target perspektif keuangan adalah 6506,07 sedangkan hasil kalkulasi realisasi pada tahun tersebut adalah 5199,17.

Jika penilaian kinerja pada tahun 2014 tidak menggunakan metode eksponensial dan menggunakan metode penilaian yang sama dengan tahun setelah 2014 maka perhitungan peneliti sebagai berikut :

2014

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>					<b>18,58</b>
1	Penjualan	4,00	2816,00	2838,08	704,00	709,52	4,03
2	Laba Bersih	5,00	85,27	90,84	17,05	18,17	5,33
3	Market Leader SDA	3,00	1942,15	507,97	647,38	169,32	0,78
4	Pertumbuhan	4,00	1657,85	1756,61	414,46	439,15	4,24
5	ROA	4,00	5,40	5,67	1,35	1,42	4,20

Sumber : Data Olahan

Selisih skor antara dua metode perhitungan diatas menunjukkan nilai sebesar 0,54. Mabruy menyebutkan bahwa metode perhitungan dengan ekponensial tidak menunjukkan nilai capaian perusahaan secara riil, namun karena kondisi industri konstruksi yang mengharuskan menggunakan metode perhitungan eksponensial maka Kementerian BUMN memilih metode eksponensial untuk perhitungan skor setiap perspektif dan indikatornya.

Namun dengan menggunakan metode perhitungan eksponensial maka skor diatas 100 mendapatkan nilai diatas 100 dan hal tersebut berdampak pengurangan skor yang cukup signifikan pada indikator *Market Leader SDA*.

Selanjutnya pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 Kementerian BUMN tidak lagi menggunakan metode perhitungan eksponensial, Mabruy menyebutkan karena hal tersebut tidak mencerminkan skor sesungguhnya setiap perspektif dan indikator. Namun memiliki batas atas skor, untuk perspektif Keuangan dan Pasar memiliki batas atas untuk perspektif yang jenisnya finansial sebesar 120, berikut merupakan skor perspektif keuangan dan pasar PT Brantas Abipraya (Persero) untuk tahun 2015, 2016, dan 2017 :

2015

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2015	REALISASI 2015	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>					<b>20,99</b>
1	Kontrak Baru	5,00	4550,00	6933,15	910,00	1386,63	7,62
2	Return On Equity	7,00	32,27	24,70	4,61	3,53	5,36
3	EBITDA Margin	8,00	10,00	10,02	1,25	1,25	8,02

Pada perspektif keuangan tahun 2015 dapat dilihat bahwa kalkulasi nilai RKAP atau target pada tahun tersebut 4592,27 dan realisasinya sebesar 6967,87, namun pada tahun tersebut indicator Return on Equity atau rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari investasi pemegang saham perusahaan belum dapat mencapai target yang diharapkan diawal periode.

2016

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>					<b>21,10</b>
1	Kontrak Baru	5,00	7250,00	7353,73	1450,00	1470,75	5,07
2	Return On Equity	7,00	25,88	27,29	3,70	3,90	7,38
3	EBITDA Margin	8,00	11,07	11,97	1,38	1,50	8,65

Tahun 2016 Perspektif Keuangan memiliki indikator yang sama pada tahun sebelumnya, namun pada tahun ini seluruh indikator perspektif keuangan tercapai sesuai dengan target yang diharapkan pada awal tahun dengan kalkulasi nilai (x bobot) untuk RKAP atau target sebesar 1455,08 dan 1476,14 untuk Realisasinya.

2017

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>					<b>21,17</b>
1	Kontrak Baru	4,00	14,39	15,94	3,60	3,99	4,43
2	Return On Equity	6,00	34,03	34,54	5,67	5,76	6,09
3	EBITDA Margin	5,00	8,57	8,09	1,71	1,62	4,72
4	Working Capital Cycle	5,00	29,00	34,38	5,80	6,88	5,93

Pada Tahun 2017 Perspektif Keuangan menambah satu indikator yaitu *Working Capital Cycle* yaitu perputaran modal kerja yang menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu perusahaan dalam memanfaatkan modal kerja untuk menghasilkan penjualan bersih. Terdapat satu indikator yang tidak mencapai target pada tahun ini yaitu EBITDA Margin yang merupakan pendapatan sebelum bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi. Kalkulasi nilai (x bobot) untuk RKAP atau target sebesar 16,78 dan realisasinya sebesar 18,24.

Jika dilihat dari 3 data diatas yaitu dalam rentang tahun 2015 sampai dengan 2017 seluruh skor setiap indikator sesuai dengan kriteria skor yang memiliki batas atas skor sebesar 120.

#### 4.5.2. Fokus Pelanggan

Fokus Pelanggan merupakan KPI kedua yang termasuk dalam perhitungan penilaian kinerja PT Brantas Abipraya (Persero). Rina menyebutkan bahwa indikator ini dalam teknis perhitungannya memerlukan pihak eksternal untuk menunjukkan nilainya melalui survey, adapun turunan KPI Fokus Pelanggan dalam PT Brantas Abipraya adalah : 1) Kepuasan Pelanggan, 2) Penurunan Keluhan Pelanggan 3) Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan.

Berikut merupakan data perspektif fokus pelanggan :

									2014
NO	INDIKATOR	Sub Bobot	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	REAL/RKAP	SKOR	SKOR BOBOT	SKOR KPI
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>100,00</b>	<b>24,00</b>						<b>24,85</b>
1	Kepuasan Pelanggan	50,00	12,00	85,00	87,40	102,82	107,06	53,53	12,85
2	Penurunan Keluhan Pelanggan	50,00	12,00	4,15	4,15	100,00	100,00	50,00	12,00

Sama dengan perspektif keuangan dan pasar pada tahun 2014 metode perhitungan skor menggunakan metode eksponensial dan perspektif fokus pelanggan pada tahun tersebut mencapai target yang di tetapkan pada awal tahun.

Sedangkan jika pada tahun 2014 perusahaan tidak menggunakan metode eksponensial dalam menghitung skornya dan menggunakan perhitungan yang sama seperti tahun 2015 sampai dengan 2017, maka skornya sebagai berikut :

2014

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>					<b>24,34</b>
1	Kepuasan Pelanggan	12,00	85,00	87,40	7,08	7,28	12,34
2	Penurunan Keluhan Pelanggan	12,00	4,15	4,15	0,35	0,35	12,00

Perhitungan diatas menunjukkan akumulasi skor target (x bobot) sebesar 7,43 dan akumulasi skor realisasinya sebesar 7.63 dan secara keseluruhan Fokus Pelanggan memiliki skor 24.34 lebih kecil dibandingkan menggunakan metode eksponensial sebesar 0,51.

2015

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2015	REALISASI 2015	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>					<b>24,20</b>
1	Kepuasan Pelanggan	10,00	90,00	90,35	9,00	9,04	10,04
2	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	14,00	95,00	96,08	6,79	6,86	14,16

Pada tahun 2015 metode perhitungan skor sudah tidak lagi menggunakan metode eksponensial. Pada perspektif fokus pelanggan seluruh indikator mencapai target yang di harapkan, secara akumulatif skor target (x bobot) sebesar 15,79 dan akumulasi skor realisasi (x bobot) sebesar 15,90.

2016

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2016	REALISASI 2016	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>					<b>24,06</b>
1	Kepuasan Pelanggan	14,00	90,00	90,36	6,43	6,45	14,06
2	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	10,00	95,00	95,00	9,50	9,50	10,00

Pada tahun 2016 perspektif pelanggan secara keseluruhan memiliki skor sebesar 24.06 lebih rendah 0,14 dibandingkan tahun 2015. Akumulasi skor Target (x bobot) yang diharapkan sebesar 15,93 dan akumulasi skor akumulasi realisasi (x bobot) sebesar 15,95.

2017

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2017	REALISASI 2017	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>					<b>24,03</b>
1	Kepuasan Pelanggan	14,00	90,00	90,20	6,43	6,44	14,03
2	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	10,00	2,50	2,50	0,25	0,25	10,00

Pada tahun 2017 perspektif fokus pelanggan mencapai skor sebesar 24,03 lebih kecil 0,03 dibandingkan tahun 2016 dengan memiliki skor akumulasi untuk target (x bobot) sebesar 6,68 dan skor akumulasi target 6,69.

#### 4.5.3. Efektivitas Produk dan Proses

Mabrury menyebutkan bahwa efektivitas produk dan proses merupakan KPI yang bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efektifitas produksi dalam hal ini pelaksanaan proyek yang dikerjakan Perusahaan, dan pada perspektif ini memiliki tujuh indikator penilaian yaitu, tingkat kemenangan tender, harga pokok penjualan, tepat waktu pelaksanaan proyek atau ketepatan waktu penyelesaian, efektivitas cash management, persentase PPBD terhadap pendapatan, rework, dan kontrak yang berhasil diproduksi.

NO	INDIKATOR	Sub Bobot	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	REAL/RKAP	SKOR	SKOR BOBOT	SKOR KPI
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>100,00</b>	<b>18,00</b>						<b>23,73</b>
1	Tingkat Kemenangan Tender	27,78	5,00	19,84	21,19	106,80	117,02	32,51	5,85
2	Harga Pokok Penjualan	44,44	8,00	90,72	72,28	79,67	161,04	71,57	12,88



3	Tepat Waktu Pelaksanaan Proyek	27,78	5,00	90,00	100,00	111,11	100,00	27,78	2014 5,00
---	--------------------------------	-------	------	-------	--------	--------	--------	-------	--------------

Tahun 2014 perspektif efektivitas produk dan proses secara umum memiliki skor sebesar 23,73 dengan menggunakan metode perhitungan eksponensial, Harga Pokok Penjualan di targetkan 90,72 pada Rapat Umum Pemegang Saham tahun 2014 namun perusahaan dapat melakukan efisiensi pada indikator ini dengan nilai realisasi 72,28

2014

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>					<b>17,27</b>
8	Tingkat Kemenangan Tender	5,00	19,84	21,19	3,97	4,24	5,34
9	Harga Pokok Penjualan	8,00	90,72	72,28	11,34	9,04	6,37
10	Tepat Waktu Pelaksanaan Proyek	5,00	90,00	100,00	18,00	20,00	5,56

Sedangkan jika menggunakan metode perhitungan skor yang digunakan pada tahun 2015 sampai dengan 2017, terdapat akumulasi skor yang cukup signifikan dengan mekanisme perhitungan skor menggunakan metode eksponensial. jika menggunakan metode eksponensial akumulasi skor perspektif efektivitas produk dan proses tercatat 23,73 lebih besar 6,46 dibandingkan dengan mekanisme perhitungan yang digunakan pada tahun 2015 sampai dengan 2017.

2015

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>					<b>14,52</b>
6	Efektivitas Cash Management	9,00	100,00	121,08	11,11	13,45	10,90
7	Persentase PPBD terhadap Pendapatan	9,00	10,00	4,03	1,11	0,45	3,63

Pada tahun 2015 terdapat perubahan indikator pada perspektif efektivitas produk dan proses, Mabruy menyebutkan bahwa hal ini terjadi sesuai dengan arahan Kementerian BUMN.

Perspektif efektivitas produk dan proses memiliki skor sebesar 14,52 dengan skor harapan diawal periode sebesar 12,22. Namun perusahaan belum dapat mencapai satu indikator pada perspektif ini yaitu persentase PPBD terhadap pendapatan.

2016

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>					<b>17,76</b>
6	Efektivitas Cash Management	7,00	95,00	96,87	13,57	13,84	7,14
7	Persentase PPBD terhadap Pendapatan	6,00	39,04	36,58	6,51	6,10	5,62
8	Rework	5,00	0,25	0,25	0,05	0,05	5,00

Pada tahun 2016 di perspektif efektivitas dan proses terdapat penambahan indikator yaitu indikator rework, yaitu indikator yang menjelaskan tingkat pengerjaan ulang pekerjaan perusahaan.

Perspektif efektivitas dan proses secara umum mendapatkan skor sebesar 17,76 lebih besar 3,24 dari tahun sebelumnya. Namun pada indikator persentase PPBD terhadap pendapatan perusahaan masih belum bisa mencapai target yang diharapkan, walaupun bobot untuk indikator pada tahun 2016 sudah diturunkan sebesar 4% dari tahun sebelumnya.

2017

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>III</b>	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>					<b>18,05</b>
7	Ketepatan Waktu Penyelesaian	9,00	95,00	97,50	10,56	10,83	9,24
8	Kontrak yang Berhasil Diproduksi	9,00	39,85	39,03	4,43	4,34	8,81

Perspektif efektivitas produk dan proses pada tahun 2017 mengalami perubahan indikator secara menyeluruh, Mabruy menyebutkan bahwa indikator ketepatan waktu penyelesaian pada tahun 2017 lebih menyeluruh dari segi penilaian dibandingkan efektivitas cash management karena dalam menelai ketepatan waktu penyelesaian salah satu variabel penilaiannya adalah efektivitas cash management.

Pada tahun 2017 secara umum perspektif efektivitas produk dan proses mendapatkan skor sebesar 18.05 namun untuk indikator kontrak yang berhasil diproduksi belum dapat terpenuhi sesuai dengan target yang diharapkan walaupun nilainya tidak signifikan yaitu 0,82.

Perspektif efektivitas produk dan proses mengalami peningkatan skor sejak tahun 2015 sampai dengan 2017, walapun perspektif ini setiap tahunnya meninggalkan satu indikator yang belum tercapai dari target yang diharapkam.

#### 4.5.4. Fokus Tenaga Kerja

Fokus tenaga kerja merupakan perspektif keempat dalam penilaian kinerja PT Brantas Abipraya. Perspektif ini bertujuan untuk mengukur tingkat kualitas tenaga kerja perusahaan. Perspektif ini memiliki empat KPI yaitu 1) Efektivitas Rekrutmen 2) Produktivitas Pegawai 3) Jumlah Sertifikasi 4) Employee Engagement. Dalam KPI ketiga yaitu jumlah sertifikasi, KPI tersebut mengelompokkan menjadi dua kelompok penilaian yaitu jumlah sertifikasi untuk tenaga ahli dan jumlah sertifikasi tenaga terampil. Berikut merupakan data penilaian perspektif fokus tenaga kerja :

2014

NO	INDIKATOR	Sub Bobot	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	REAL/RKAP	SKOR	SKOR BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>100,00</b>	<b>20,00</b>						<b>23,13</b>
1	Efektifitas Rekrutmen	60,00	12,00	97,00	98,76	101,81	104,54	62,72	12,54
2	Produktivitas Pegawai	40,00	8,00	7,04	7,95	112,93	132,32	52,93	10,59

Pada tahun 2014 perspektif fokus tenaga kerja jika perhitungan skornya dilakukan dengan menggunakan metode perhitungan eksponensial maka pada tahun tersebut perspektif fokus tenaga kerja mencapai skor dengan nilai 23,13.

2014

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>					<b>21,25</b>
1	Efektifitas Rekrutmen	12,00	97,00	98,76	8,08	8,23	12,22
2	Produktivitas Pegawai	8,00	7,04	7,95	0,88	0,99	9,03

Sedangkan jika peneliti menghitung nilai yang dicapai perusahaan untuk perspektif fokus tenaga kerja dengan metode perhitungan yang digunakan untuk tahun 2015 sampai dengan 2017 maka perusahaan mendapatkan skor sebesar 21,25 lebih kecil 1,88 dibandingkan dengan perhitungan metode eksponensial. Namun perusahaan pada tahun 2014 untuk perspektif fokus tenaga kerja telah mencapai target yang ditetapkan pada awal tahun.

2015

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2015	REALISASI 2015	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>					<b>45,70</b>
1	Jumlah Sertifikasi :						
	a. Tenaga Ahli	5,00	20,00	86,00	4,00	17,20	21,50
	b. Tenaga Terampil	5,00	25,00	73,00	5,00	14,60	14,60
2	Employee Engagement	10,00	3,75	3,60	0,38	0,36	9,60

Perspektif fokus tenaga kerja pada tahun 2015 mengalami perubahan indikator, pada tahun tersebut perspektif ini menjadikan jumlah sertifikasi pegawai sebagai indikator untuk fokus tenaga kerja dengan spesifikasi tenaga ahli dan tenaga terampil. Pada tahun 2015 perusahaan mendapatkan skor total sebesar 45,70 dengan target awal (x bobot) sebesar 9,38 dan skor realisasi sebesar 32,16.

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>					<b>20,29</b>
1	Jumlah Sertifikasi :						
	a. Tenaga Ahli	5,00	25,00	97,00	5,00	19,40	5,25
	b. Tenaga Terampil	5,00	20,00	79,00	4,00	15,80	5,25
2	Employee Engagement	10,00	3,75	3,67	0,38	0,37	9,79

Pada tahun 2016 perusahaan mendapatkan skor 48,94 untuk perspektif fokus tenaga kerja, namun perusahaan belum dapat memenuhi target yang ditetapkan di awal tahun walaupun melebihi target dan realisasinya tidak signifikan. Pada awal tahun perusahaan menargetkan (x bobot) skor sebesar 9,38 dan realisasinya (x bobot) sebesar 35,57.

Peneliti melihat bahwa terdapat perhitungan yang tidak sesuai dalam perhitungan Skor KPI contohnya, skor KPI untuk indikator jumlah sertifikasi tenaga ahli hanya dicatat sebesar 5,25 yang seharusnya 19,40. Mabruy menyebutkan “ya jadi ada batas atas untuk masing – masing perspektif, karena kalau misalkan tidak dibuat batas atas perusahaan dengan mudah lebih fokus ke salah satu perspektif aja, misalkan perusahaan sulit untuk mencapai target di keuangan, maka perusahaan akan meningkatkan Skor di perspektif fokus tenaga kerja agar secara akumulasi skor pada tahun berjalan dapat tercapai”. Maka perlu adanya batas untuk mencegah terjadinya ketimpangan skor. Berikut merupakan perhitungan perspektif fokus tenaga kerja PT Brantas Abipraya secara riil :

2016

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2016	REALISASI 2016	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>					<b>48,94</b>
8	Jumlah Sertifikasi :						
	a. Tenaga Ahli	5,00	25,00	97,00	5,00	19,40	19,40
	b. Tenaga Terampil	5,00	20,00	79,00	4,00	15,80	19,75
9	Employee Engagement	10,00	3,75	3,67	0,38	0,37	9,79

Jika dibandingkan antara penilaian menggunakan batas atas dan penilaian yang tanpa mengikut sertakan batas atas dalam penilaiannya, terdapat selisih nilai yang sangat signifikan yaitu sebesar 28,65.

2017

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2017	REALISASI 2017	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>					<b>33,36</b>
1	Jumlah Sertifikasi :						
	a. Tenaga Ahli	5,00	90,00	113,00	18,00	22,60	6,28
	b. Tenaga Terampil	5,00	60,00	205,00	12,00	41,00	17,08
2	Employee Engagement	10,00	3,80	3,80	0,38	0,38	10,00

Perspektif fokus tenaga kerja pada tahun 2017 mengalami perubahan dari target yang di tetapkan, hal ini terjadi karena melihat pada dua tahun sebelumnya yang mendapat skor realisasi yang sangat signifikan perbedaannya dengan skor targetnya (x bobot).

Pada tahun 2017 perusahaan menetapkan nilai target (x bobot) sebesar 30,38 dengan realisasi (x bobot) sebesar 63,98 serta akumulasi skor perspektif fokus tenaga kerja sebesar 33,36.

#### 4.5.5. Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Jawab Masyarakat

Mengacu pada teori balanced scorecard perspektif ini merupakan perspektif tambahan yang tujuannya adalah memperluas

penilaian terhadap perspektif yang sifatnya non - finansial. Perspektif Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Jawab Masyarakat memiliki tujuh KPI, jumlah KPI yang paling banyak diantara empat KPI lainnya, berikut merupakan data penilaian kinerja perspektif kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab masyarakat :

NO	INDIKATOR	Sub Bobot	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	REAL/RKAP	SKOR	SKOR BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>100,00</b>	<b>18,00</b>						<b>16,04</b>
13	Pemenuhan Portal BUMN	16,67	3,00	100,00	100,00	100,00	100,00	16,67	3,00
14	Tata Kelola Perusahaan	22,22	4,00	80,00	80,73	100,91	102,28	22,73	4,09
15	Implementasi CSR & PKBL	16,67	3,00	75,00	57,00	76,00	54,00	9,00	1,62
16	Implementasi KPKU	22,22	4,00	430,00	405,25	94,24	88,49	19,66	3,54
17	Investasi	22,22	4,00	189,21	184,16	97,33	94,66	21,03	3,79

Perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab masyarakat pada tahun 2014 mendapat skor 16,04 jika menggunakan metode perhitungan eksponensial. pada tahun tersebut terdapat dua indikator yang tidak tercapai yaitu implementasi KPKU dan investasi.

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>					<b>14,02</b>
13	Pemenuhan Portal BUMN	3,00	100,00	100,00	33,33	33,33	3,00
14	Tata Kelola Perusahaan	4,00	80,00	100,91	20,00	25,23	5,05
15	Implementasi CSR & PKBL	3,00	75,00	76,00	25,00	25,33	3,04
16	Implementasi KPKU	4,00	430,00	94,24	107,50	23,56	0,88
17	Investasi	4,00	189,21	97,33	47,30	24,33	2,06

Sedangkan jika perspektif ini dihitung dengan menggunakan metode perhitungan yang sama dengan metode perhitungan pada tahun 2015 sampai dengan 2017 maka hasilnya perhitungan eksponensial lebih kecil sebesar 2,02.

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>					<b>18,08</b>
10	GCG Level	6,00	85,00	82,22	14,17	13,70	5,80
11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	16,67	16,67	6,00
12	Implementasi KPKU	6,00	450,00	471,00	75,00	78,50	6,28

Pada tahun 2015 perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab masyarakat menargetkan (x bobot) skor sebesar 92,04 dan skor realisasinya (x bobot) sebesar 95,53 dengan total skor 18,08. Namun perusahaan belum dapat memenuhi target yang ditetapkan di awal tahun yaitu indikator GCG Level dengan selisih yang tidak signifikan yaitu sebesar 0,46.

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>					<b>18,12</b>
10	GCG Level	6,00	85,00	85,47	14,17	14,25	6,03
11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	16,67	16,67	6,00
12	Implementasi KPKU	6,00	480,00	508,00	80,00	84,67	6,09

Perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab masyarakat pada tahun 2016 mendapat skor 18,12 dengan target (x bobot) diawal sebesar 110,83 dan realisasinya (x bobot) sebesar 115,58.



Namun setelah peneliti mengakumulasi seluruh skor indikator pada perspektif ini peneliti mendapatkan skor sebesar 18,38. Hal ini dikarenakan perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab masyarakat telah melewati batas atas skor yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>					<b>18,38</b>
10	GCG Level	6,00	85,00	85,47	14,17	14,25	6,03
11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	16,67	16,67	6,00
12	Implementasi KPKU	6,00	480,00	508,00	80,00	84,67	6,35

NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP 2014	REALISASI 2014	TARGET x BOBOT	REAL x BOBOT	SKOR KPI
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>					<b>18,53</b>
10	GCG Level	6,00	85,00	85,51	14,17	14,25	6,04
11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	16,67	16,67	6,00
12	Implementasi KPKU	6,00	500,00	540,75	83,33	90,13	6,49

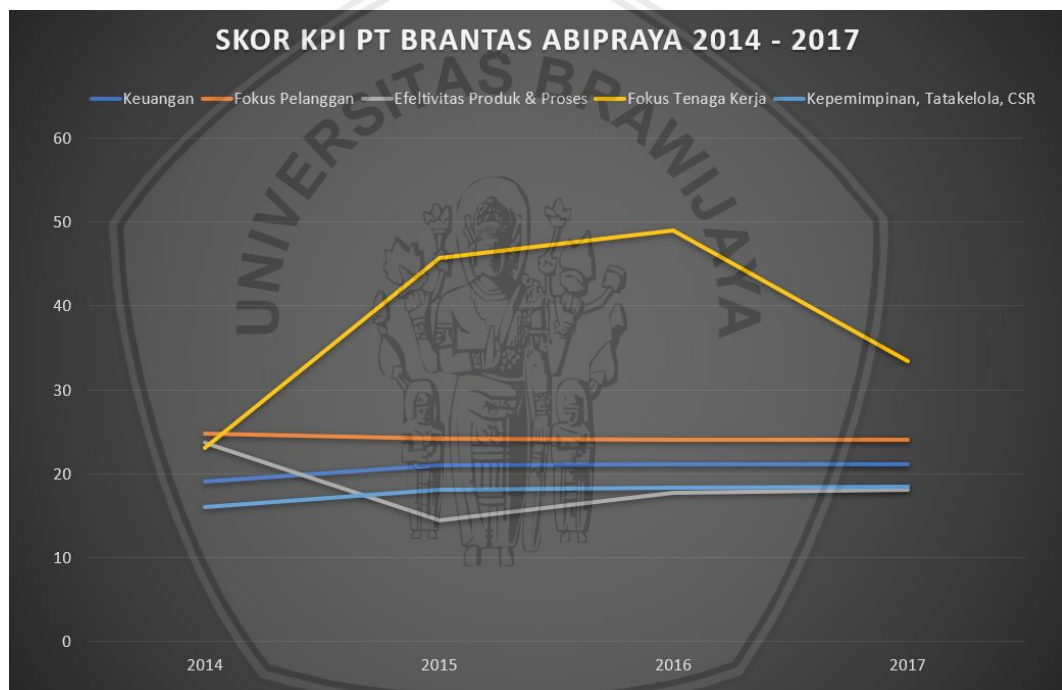
Pada tahun 2017 perusahaan berhasil mendapatkan skor sebesar 18,53 dan berhasil memenuhi target yang ditetapkan dengan nilai target (x bobot) sebesar 114,17 dan nilai target (x bobot) sebesar 121,04.

Jika dilihat pada tahun 2016 seharusnya perusahaan mendapatkan skor untuk perspektif kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab masyarakat sebesar 18,38 dan diturunkan ke batas atas perspektif tersebut menjadi 18,12.

Namun pada tahun 2017 perusahaan mendapatkan skor perspektif sebesar 18,53 dan tidak diturunkan ke batas atas pada

tahun 2016, hal ini dikarenakan setiap tahunnya di Rapat Kerja Awal Tahun dengan Kementerian penentuan skor batas atas tidak selalu sama dengan tahun sebelumnya, ada beberapa hal yang dipertimbangkan untuk menentukan batas atas salah satunya kapasitas perusahaan dalam mencapai skor masing – masing perspektif, sebut Mabruy selaku Senior Manajer Departemen Pengembangan Bisnis dan IT PT Brantas Abipraya.

Berikut merupakan diagram dari skor KPI PT Brantas Abipraya (Persero) dari tahun 2014 – 2017 :



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* khususnya di perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), setiap perusahaan dalam menentukan targetnya sangat bergantung dengan arahan dari pemerintah dalam hal ini Kemneterian BUMN sebagai pemegang saham. Bukan hanya bergantung pada aspek target yang harus dicapai namun ada aspek aspek lainnya, seperti penetapan indikator – indikator yang perlu untuk dinilai karena terdapat beberapa perubahan indikator di hamper seluruh perspektif pada masing - masing tahun, selain itu perubahan besaran bobot disetiap indikator beberapa kali mengalami perubahan, dan perubahan metode penilaian yang berubah seperti tahun 2014 yang menggunakan metode eksponensial namun ditahun 2015 sampai dengan 2017 tidak lagi menggunakan metode eksponensial karena dianggap hal tersebut tidak mencerminkan secara riil skor yang di dapat perusahaan.

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

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

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada akses untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam terkait dengan penilaian kinerja pada tahun 2014 karena salah satu narasumber pada tahun tersebut belum terlibat langsung pada teknis penilaian menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan atas jawaban dari pertanyaan yang sifatnya adalah arahan dari Kementerian BUMN, karena narasumber merupakan pelaksana dan memiliki tugas untuk menjalankan.

## 5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, 2007, Pemantapan Kemampuan Profesional, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". Jurnal akuntansi dan keuangan, Vol.2 ,No.1
- Dermawan Wibisono, 2006, Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Erlangga, Jakarta
- Devani, Vera, dan Ade Setiawarnan. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balance Scorecard. Jurnal Sains Teknologi dan Industri, Vol. 13, No. 1
- Dharma, Surya. 2012. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eka Ardhani Sisdyani, Wanda Pramudani Limbu. 2016. Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Darah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard. Vol.15(3): 1685
- Gaspersz, Vincent. 1992. Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Gramerta, Ari, 2015, "Perancangan Model Penilaian Kinerja Divisi Teknologi Informasi Organisasi Bank BJB dengan pendekatan Balance Score Card Untuk Meningkatkan Efektifitas Dalam Mendukung Divisi Bisnis ", Tesis (tidak dipublikasikan), Program Magister Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
- Heru Kurnianto Tjahjono, 2006, Budaya Organiasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktek, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE\_UMY), Yogyakarta
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.

- Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lipe M. G. dan S. E. Salterio. 2000. *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*. *The Accounting Review*. 75(3):283-98.
- Listyani, I. 2006. Analisis dan Perancangan Alat Pengukur Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Sub Direktorat Property and Facilities Management PT Indosat, Tbk.
- Lynch , Richard & Cross. L .1993. *Performance Measurement System*, Terjemahan, PT Binamasa Pustaka Pressindo, Jakarta
- Mulyadi. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: UPP STIM YPKN, Cetakan Kedua.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nugrahayu, Erika Ributari. (2015). Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal. Ilmu dan Riset Akuntansi*
- Rini Ridhawati. 2013. Analisa Kinerja Keuangan Menggunakan Economic Value Added (EVA) dan Market Value Added (MVA) (Studi pada Perusahaan Konstruksi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia). Malang: Universitas Brawijaya
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2011. *Essentials Of Organizational Behavior. Fourteenth Edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Rudianto. 2013. Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Jakarta: Erlangga
- Sekaran, Uma. 2011. Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis). Jakarta: Salemba Empat.
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco : Jersey-Bass Publisher.

Wenny Susilo Rahmawati. 2013. Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan. Malang: Universitas Brawijaya

Yuwono, Sony, Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad (2002) : “ Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard” , Jakarta, Gramedia



## LAMPIRAN

### TRANSKRIP 1

Nama : Mochammad Mabrury  
 Jabatan : Senior Manager Pengembangan Bisnis & IT  
 Waktu Pelaksanaan Wawancara : 14 Januari 2019 pukul 09:34  
 Lokasi Wawancara : Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero)

---

Hasil Wawancara :

Peneliti : Selamat pagi pak perkenalkan saya Mochammad Irfan Iffat mahasiswa tingkat akhir jurusan akuntansi yang sedang meneliti tentang penilaian kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* perusahaan BUMN kebetulan saya memilih PT Brantas Abipraya sebagai objek penelitian saya.

Narasumber : Iya selamat pagi Irfan, kenapa memilih perusahaan ini jadi objek penelitian?

Peneliti : Sebetulnya sebelum saya memutuskan perusahaan bapak sebagai objek, saya memilih perusahaan karya BUMN sebagai objek penelitian karena saya rasa selama rentang waktu 2014 sampai dengan 2017 Indonesia sedang giat membangun infrastruktur yang pastinya menggunakan jasa konstruksi dalam membangunnya, lalu saya memilih perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi dan pilihan saya adalah perusahaan bapak karena jika saya analisa ada beberapa penilaian yang unik baik dari aspek keuangan dan juga non-keuangan.

Narasumber : Lengkap *banget* ya penjelasannya

Peneliti : Iya pak, bias saya mulai pertanyaannya pak?

Narasumber : *Monggo*.

Peneliti : Jadi gini pak berdasarkan *annual report* perusahaan bapak, saya lihat perusahaan bapak menggunakan *balanced scorecard* sebagai konsep penilaian kinerjanya ya?

Narasumber : Iya benar.

Peneliti : Boleh dijelaskan pak kenapa perusahaan bapak menggunakan *balanced scorecard* sebagai konsep penilaian kinerja?



Narasumber : Ya, jadi alasan paling mendasar adalah arahan dari pemegang saham mayoritas yaitu pemerintah, selain itu yang saya tau konsep penilaian kerja tersebut paling umum dipakai dan juga bukan cuman menilai dari sisi *financial* saja.

Peneliti : iya pak, yang saya pelajari di bangku kuliah itu ada empat perspektif yang dinilai pada konsep *balanced scorecard*, ada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, *sama* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Narasumber :iya sama kalo di Brantas ada satu lagi, ada perspektif kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan

Peneliti : oh gitu, perspektif itu menjelaskan apa pak?

Narasumber : jadi perspektif itu menilai bagaimana perusahaan berkontribusi untuk masyarakat dengan begitu perlu untuk dibuat sebagai salah satu *Key Performance Indicator*

Peneliti : oh begitu, bicara soal KPI pak, berdasarkan laporan audit yang saya dapatkan, laporan audit tahun 2014 sangat timpang dibandingkan tiga tahun setelahnya, saya curiga ada penggunaan metode yang berbeda dalam menilai kinerja, untuk hal tersebut penjelasannya seperti apa?

Narasumber : iya jadi perusahaan itu pasti mengikuti arahan dari pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas, pada tahun tersebut kebijakan yang dipilih adalah menggunakan metode eksponensial dalam pembentukan skor di KPI, jadi ada konversi realisasi ke skor, misalkan realisasi perusahaan dalam aspek keuangan itu 80% berarti dia mendapatkan skor 60 dan lainnya

Peneliti : Oh begitu, jadi itu sebabnya laporan audit bagian KPI ini untuk tahun 2014 terlihat sangat timpang dengan 3 tahun setelahnya?

Narasumber : Iya mas kurang lebih seperti itu.

Peneliti : Secara umum bagaimana sih pak kinerja perusahaan selama 2014 sampai dengan 2017?

Narasumber : Secara umum perusahaan terus berbenah untuk meningkatkan peformanya, jadi kami selalu berusaha untuk meningkatkan dan menjadikan performa pada aspek – aspek yang termasuk sebagai KPI sebagai prioritas

Peneliti : Iya pak yang saya lihat di salah satu aspek fokus tenaga kerja tahun 2016 dan 2017 nilai realisasinya cukup signifikan dengan realisasinya

Narasumber : Ya hal itu karena perusahaan pasti akan terus berbenah, dimulai dari peningkatan kualitas pegawainya



## TRANSKRIP 2

Nama : Rina M. Tarigan  
 Jabatan : Manajer Pengembangan Bisnis  
 Waktu Pelaksanaan Wawancara : 14 Januari 2019 pukul 10:23  
 Lokasi Wawancara : Kantor Pusat PT Brantas Abipraya (Persero)

---

Hasil Wawancara :

Peneliti : Selamat pagi bu perkenalkan saya Irfan mahasiswa tingkat akhir Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya, kebetulan saya mengangkat topik pembahasan penilaian kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk skripsi saya

Narasumber : Selamat pagi Mas Irfan, saya Rina M. Tarigan sebagai Manajer Pengembangan Bisnis, kebetulan sudah bekerja disini sejak tahun 2016

Peneliti : Jadi sepemahaman saya setelah membaca laporan tahunan PT Brantas Abipraya, divisi yang ibu pimpin ini bertanggung jawab atas penilaian kinerja perusahaan ya bu?

Narasumber : ya jadi penilaian kinerja merupakan bagian dari *performance management* yang dikelola oleh Pengembangan Bisnis berbasis *balanced scorecard*

Peneliti : Sejak kapan perusahaan menggunakan *balanced scorecard* sebagai konsep yang dipilih untuk menilai kinerja?

Narasumber : Kalo liat dari prosedurnya selama saya bekerja di Brantas, sejak 2016 sudah menggunakan konsep tersebut, jika mau tau kapan ya berarti sejak tahun dimana kementerian memberikan arahan untuk menggunakan konsep *balanced scorecard* konsep penilaian kinerja

Peneliti : Jadi apakah Brantas dalam menyusun strategi dan melakukan penilaian kinerja bergantung pada arahan kementerian atau memiliki otoritas sendiri dalam membuat target yang ingin dicapai setiap tahunnya?

Narasumber : Pastiya megikuti arahan dari kementerian dulu karena sebagai pemegang saham, jika nantinya perusahaan ingin menambahkan capain lain itu gak masalah

Peneliti : Bagaimana sih bu teknis penilaian kinerja dari awal sampai akhir?

Narasumber : Jadi masing – masing KPI ditanggung jawabkan ke departemen – departemen yang bersangkutan, jadi contohnya perspektif keuangan poin mengenai kontrak baru, itu di berikan tanggung jawab ke Departemen Pemasaran, kalo rasio – rasio itu Departemen Keuangan, masing – masing departemen yang menyediakan angka perolehan target kinerjanya

Peneliti : kalo ga salah di awal periode itu ada yang Namanya raker, apakah disitu juga menentukan target yang ingin dicapai pada tahun tersebut?

Narasumber : Ya

Peneliti : Pengembangan Bisnis perannya gimana sih bu?

Narasumber : perannya monitoring untuk setiap target yang ditetapkan di awal tahun

Peneliti : lalu mekanisme monitoringnya dilakukan setiap berapa kali sih bu? 1 bulan kah atau per semester atau gimana bu?

Narasumber : setiap bulan, jadi mulai tahun kemarin sudah berbasis aplikasi untuk me-monitoring kinerja level perusahaan, jadi masing – masing penanggung jawab KPI yang itu berarti departemen – departemen itu sudah kami tentukan PIC-nya termasuk yang konsolidasi, seperti produksi pendapatan usaha, itu bisa dibagi perdivisi, tapi konsolidasinya ada di Departemen Produksi, jadi kami ngambil angka dari Departemen Produksi, Simplanya Departemen mengisi capain perusahaan ter-update

Peneliti : Berarti semuanya sudah terkoneksi dengan system ya bu?

Narasumber : Iya jadi sebisa mungkin kami tidak menginput

Peneliti : Bagaimana sih bu tahapan dari penilaian kinerja? Dan kesulitannya apa?

Narasumber : Semua berawal dari Raker, disitu perusahaan dapat arahan dari kementerian, biasanya disitu akan ada penyesuaian mengenai kinerja, seperti contohnya tahun ini ada satu KPI baru yaitu *Agent of Development*, nah setelah itu kita bagi KPI-nya seperti yang saya sampaikan sebelumnya, lalu biasanya aka nada KPI sendiri atau

capain sendiri yang dibuat oleh perusahaan, nah nanti di laporan KPI yang diberikan ke kementerian, hanya ada KPI yang menjadi arahan dari kementerian, atau bisa dibidang KPI wajib, itu juga ada bobot – bobot nya, jadi ininya KPI boleh ditambahkan tapi tidak boleh dikurangkan. Terus kalo kesulitan itu biasanya sumber data itu yang utama terutama KPI non-finansial, contohnya seperti indeks kepuasan pelanggan, itu bisa menggunakan pihak eksternal untuk tau nilainya, tapi kalo datangnya dari internal kesulitannya adalah mencari *evidence* bahwa hal tersebut sudah dilakukan, karena hubungannya tentang validitas nilai



### HASIL PERHITUNGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

KEUANGAN DAN PASAR						
TAHUN	NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP	REALISASI	SKOR KPI
2014 A	I	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>			<b>19,12</b>
	1	Penjualan	4,00	2816,00	2838,08	4,08
	2	Laba Bersih	5,00	85,27	90,84	5,82
	3	Market Leader SDA	3,00	1942,15	507,97	0,13
	4	Pertumbuhan	4,00	1657,85	1756,61	4,60
	5	ROA	4,00	5,40	5,67	4,50
2014 B	I	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>			<b>18,58</b>
	1	Penjualan	4,00	2816,00	2838,08	4,03
	2	Laba Bersih	5,00	85,27	90,84	5,33
	3	Market Leader SDA	3,00	1942,15	507,97	0,78
	4	Pertumbuhan	4,00	1657,85	1756,61	4,24
	5	ROA	4,00	5,40	5,67	4,20
2015	I	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>			<b>20,99</b>
	1	Kontrak Baru	5,00	4550,00	6933,15	7,62
	2	Return On Equity	7,00	32,27	24,70	5,36
	3	EBITDA Margin	8,00	10,00	10,02	8,02
2016	I	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>			<b>17,76</b>
	1	Kontrak Baru	5,00	7250,00	7353,73	7,14
	2	Return On Equity	7,00	25,88	27,29	5,62
	3	EBITDA Margin	8,00	11,07	11,97	5,00
2017	I	<b>Keuangan dan Pasar</b>	<b>20,00</b>			<b>21,17</b>
	1	Kontrak Baru	4,00	14,39	15,94	4,43

2	Return On Equity	6,00	34,03	34,54	6,09
3	EBITDA Margin	5,00	8,57	8,09	4,72
4	Working Capital Cycle	5,00	29,00	34,38	5,93



FOKUS PELANGGAN						
TAHUN	NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP	REALISASI	SKOR KPI
2014 A	II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>			24,85
	6	Kepuasan Pelanggan	12,00	85,00	87,40	12,85
	7	Penurunan Keluhan Pelanggan	12,00	4,15	4,15	12,00
2014 B	II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>			<b>24,34</b>
	6	Kepuasan Pelanggan	12,00	85,00	87,40	12,34
	7	Penurunan Keluhan Pelanggan	12,00	4,15	4,15	12,00
2015	II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>			<b>24,20</b>
	4	Kepuasan Pelanggan	10,00	90,00	90,35	10,04
	5	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	14,00	95,00	96,08	14,16
2016	II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>			<b>24,06</b>
	4	Kepuasan Pelanggan	14,00	90,00	90,36	14,06
	5	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	10,00	95,00	95,00	10,00

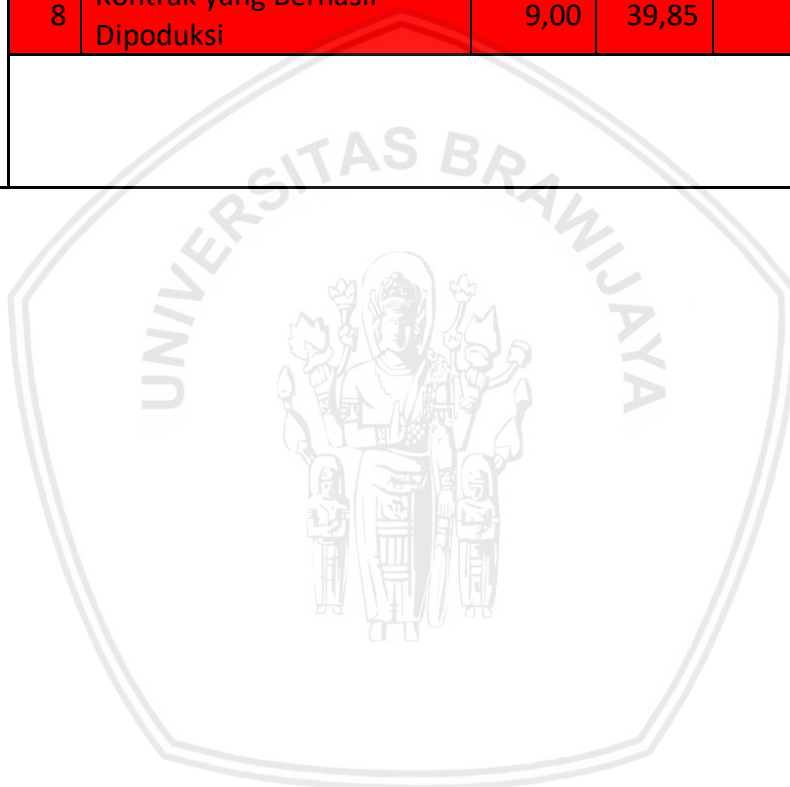


2017	II	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>24,00</b>			<b>24,03</b>
	5	Kepuasan Pelanggan	14,00	90,00	90,20	14,03
	6	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	10,00	2,50	2,50	10,00



EFEKTIVITAS PRODUK DAN PROSES						
TAHUN	NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP	REALISASI	SKOR KPI
2014 A	III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>			<b>23,73</b>
	8	Tingkat Kemenangan Tender	5,00	19,84	21,19	5,85
	9	Harga Pokok Penjualan	8,00	90,72	72,28	12,88
	10	Tepat Waktu Pelaksanaan Proyek	5,00	90,00	100,00	5,00
2014 B	III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>			<b>17,27</b>
	8	Tingkat Kemenangan Tender	5,00	19,84	21,19	5,34
	9	Harga Pokok Penjualan	8,00	90,72	72,28	6,37
	10	Tepat Waktu Pelaksanaan Proyek	5,00	90,00	100,00	5,56
2015	III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>			<b>14,52</b>
	6	Efektivitas Cash Management	9,00	100,00	121,08	10,90
	7	Persentase PPBD terhadap Pendapatan	9,00	10,00	4,03	3,63
2016	III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>			<b>17,76</b>

	6	Efektivitas Cash Management	7,00	95,00	96,87	7,14
	7	Persentase PPBD terhadap Pendapatan	6,00	39,04	36,58	5,62
	8	Rework	5,00	0,25	0,25	5,00
	III	<b>Efektivitas Produk dan Proses</b>	<b>18,00</b>			<b>18,05</b>
	7	Ketepatan Waktu Penyelesaian	9,00	95,00	97,50	9,24
2017	8	Kontrak yang Berhasil Diproduksi	9,00	39,85	39,03	8,81



FOKUS TENAGA KERJA						
TAHUN	NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP	REALISASI	SKOR KPI
2014 A	IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>			<b>23,13</b>
	11	Efektifitas Rekrutmen	12,00	97,00	98,76	12,54
	12	Produktivitas Pegawai	8,00	7,04	7,95	10,59
2014 B	IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>			<b>21,25</b>
	11	Efektifitas Rekrutmen	12,00	97,00	98,76	12,22
	12	Produktivitas Pegawai	8,00	7,04	7,95	9,03
2015	IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>			<b>45,70</b>
	8	Jumlah Sertifikasi :				
		a. Tenaga Ahli	5,00	20,00	86,00	21,50
		b. Tenaga Terampil	5,00	25,00	73,00	14,60
	9	Employee Engagement	10,00	3,75	3,60	9,60
2016	IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>			<b>48,94</b>
	8	Jumlah Sertifikasi :				
		a. Tenaga Ahli	5,00	25,00	97,00	19,40
		b. Tenaga Terampil	5,00	20,00	79,00	19,75
	9	Employee Engagement	10,00	3,75	3,67	9,79
2017	IV	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>20,00</b>			<b>33,36</b>
	8	Jumlah Sertifikasi :				

	a. Tenaga Ahli	5,00	90,00	113,00	6,28
	b. Tenaga Terampil	5,00	60,00	205,00	17,08
9	Employee Engagement	10,00	3,80	3,80	10,00

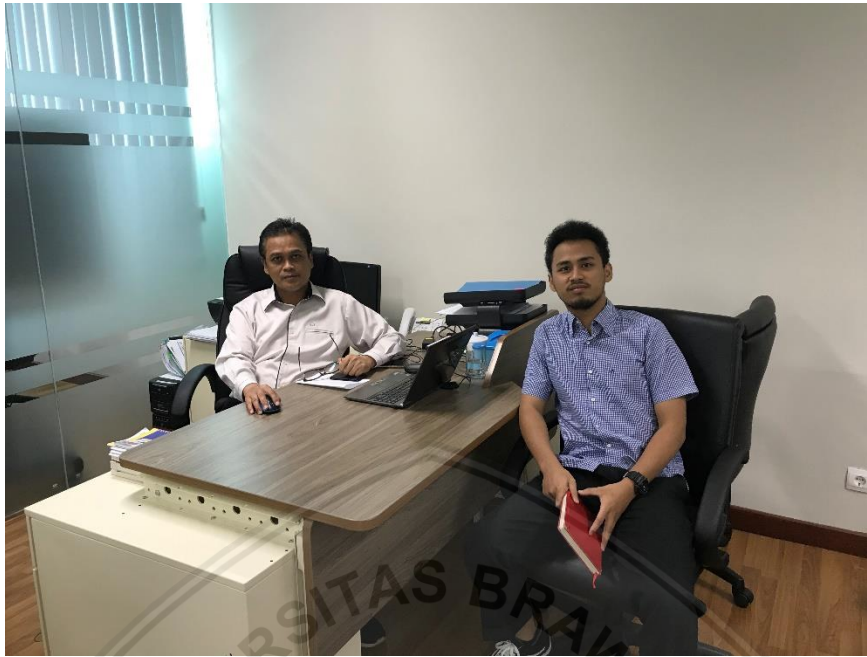


**KEPEMIMPINAN, TATAKELOLA, dan TANGGUNG KEMASYARAKATAN**

TAHUN	NO	INDIKATOR	BOBOT (%)	RKAP	REALISASI	SKOR KPI
2014 A	V	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>			16,04
	13	Pemenuhan Portal BUMN	3,00	100,00	100,00	3,00
	14	Tata Kelola Perusahaan	4,00	80,00	80,73	4,09
	15	Implementasi CSR & PKBL	3,00	75,00	57,00	1,62
	16	Implementasi KPKU	4,00	430,00	405,25	3,54
	17	Investasi	4,00	189,21	184,16	3,79
2014 B	V	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>			14,02
	13	Pemenuhan Portal BUMN	3,00	100,00	100,00	3,00
	14	Tata Kelola Perusahaan	4,00	80,00	100,91	5,05
	15	Implementasi CSR & PKBL	3,00	75,00	76,00	3,04
	16	Implementasi KPKU	4,00	430,00	94,24	0,88
	17	Investasi	4,00	189,21	97,33	2,06
2015	V	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>			18,08
	10	GCG Level	6,00	85,00	82,22	5,80
	11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	6,00
	12	Implementasi KPKU	6,00	450,00	471,00	6,28
2016	V	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Masyarakat</b>	<b>18,00</b>			18,38
	10	GCG Level	6,00	85,00	85,47	6,03
	11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	6,00
	12	Implementasi KPKU	6,00	480,00	508,00	6,35

2017	V	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung Kemasyarakatan</b>	<b>18,00</b>			18,53
	10	GCG Level	6,00	85,00	85,51	6,04
	11	Pemenuhan Portal BUMN	6,00	100,00	100,00	6,00
	12	Implementasi KPKU	6,00	500,00	540,75	6,49



**DOKUMENTASI**

Bersama dengan Mochammad Mabury,  
Senior Manager Pengembangan Bisnis dan IT



Bersama dengan Rina M. Tarigan,  
Manager Pengembangan Bisnis