

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE  
SCORECARD PADA PT SECURINDO  
PACAKATAMA INDONESIA**

**RAHMAN GAFFAR**

**105720 3132 11**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2016**

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Rahman Gaffar  
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balance *Scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia  
NIM : 105720 3132 11  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 2016

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

**Drs. H. Sultan Sarda, MM**

**Faidul Adziem, SE, MM**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Jurusan  
Manajemen

**Ismail Rasullong, SE., MM**  
NBM :

**Moh. Arispasigai, SE, MM**  
NBM :109 3483

## ABSTRAK

**Rahman Gaffar. 2017.** Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia. (Dibimbing oleh Sultan Sarda dan Faidhul Adziem)

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia.

Hasil dari penelitian menunjukkan 1) Perspektif Customer. Setelah dilakukan pengolahan data yang merupakan data kualitatif dan kuantitatif dari kuisioner dapat dilihat bahwa customer pada umumnya merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada customer. Dan hal tersebut juga menunjukkan bahwa citra PT. Securindo Pacakatama Indonesia baik bagi para customer. 2) Perspektif Proses Bisnis Internal. Inovasi yang dilakukan PT. Securindo Pacakatama Indonesia cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan cukup merasa puas. Demikian juga dengan Sistem Informasi Akuntansi yang digunakan oleh perusahaan telah diterapkan melalui sistem yang disebut AMS (*Automatic Management System*) yang memuat segala data financial maupun non financial pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia. 3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja pada perusahaan namun PT. Securindo Pacakatama Indonesia harus tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai. Sedangkan indeks pembelajaran dengan peningkatan program-program training yang dilakukan perusahaan untuk para karyawannya sudah mencapai bahkan melebihi target yang diharapkan.

***Kata Kunci : Kinerja perusahaan, PT. Securindo Pacakatama***

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia”

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak dan ibu yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudarku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini.

Terima kasih tak lupa pula penulis ucapkan kepada pembimbing I bapak Drs. H. Sultan Sarda, MM dan bapak Faidul Adziem, SE, MM pembimbing II atas kesediaan pembimbing meluangkan waktu guna memberikan arahan dan bimbingan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat

kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasullong, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Moh. Arispasigai, SE, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
5. Staf/karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang banyak memberikan waktu memberikan pelayanan administrasi kepada penulis.
6. Pimpinan UD. Panrita Kampong dan seluruh jajaran staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dalam rangka memenuhi keperluan penelitian.
7. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen angkatan 2013 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Billahi fisabilil Haq fastabiqul khairat, Wassalamualaikum Wr.Wb*

Makassar, 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
A. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	5
B. Konsep Kinerja .....	7
C. Pengukuran Kinerja .....	14
D. <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
E. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
F. Kerangka Pikir .....	19
BAB III METODE PENELITIAN .....	22
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	22
B. Metode Pengumpulan Data .....	22
C. Jenis dan Sumber Data .....	23
D. Populasi dan Sampel.....	24
E. Metode Analisis Data .....	24
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....	27
A. Gambaran Umum.....	27
B. Visi dan Misi Perusahaan.....	27
C. Jasa Layanan .....	28
D. Struktur Organisasi .....	29

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	31
A. Pengukuran Kinerja dari Empat Prespektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
B. Pembahasan.....	46
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	49
A. Kesimpulan .....	49
B. Saran .....	50
DAFTAR PUSTAKA .....	51

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kondisi dunia usaha yang sangat kompetitif memacu badan usaha yang ada untuk terus-menerus melakukan perbaikan diri. Perbaikan tersebut dapat dilakukan jika suatu badan usaha mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerjanya, dimana suatu badan usaha yang ingin maju seharusnya tidak terjebak pada rutinitas sehari-hari, setiap saat organisasi harus melakukan perbaikan terus menerus.

Dewasa ini, dalam lingkungan bisnis yang dinamis tidak hanya segi pelayanan finansial tetapi juga non finansial, antara lain perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirasakan sesuatu yang menjadi tuntutan untuk mempresentasikan kinerja perusahaan. Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja perusahaan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau tidak.

Selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer. Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari

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

Adanya sistem yang komprehensif dibanding pengukuran yang telah ada menyebabkan para pimpinan perusahaan (dunia usaha) berupaya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai pilihan. Disamping itu, kekomprehensifan tersebut juga menjadikan efektivitas strategi yang dipilih untuk mewujudkan misi, visi, dan tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Norton dan Kaplan, 1996:2).

Terkait dengan hal itu dan berdasar latar belakang diatas, sebagai salah satu perusahaan yang cukup besar di Asia Bagian Timur, PT. Securindo Pacakatama Indonesia juga berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya kepada konsumen dan daya saing dengan perusahaan lain. Hal ini dapat dimulai dengan meningkatkan kinerja dari manajemen yang ada pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Berdasarkan pada paparan latar belakang diatas, maka penulis tertarik

untuk mengetahui lebih dalam lagi mengenai efektivitas kinerja karyawan dengan mengangkat judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia”.

### **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang selama ini diterapkan pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia?
2. Bagaimana dampak penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang selama ini diterapkan pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia.
2. Untuk mengetahui dampak penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia.

### **D. Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan masukan dan informasi tambahan yang berguna mengenai tingkat kinerja karyawan PT. Securindo Pacakatama Indonesia melalui penerapan pendekatan *balance scorecard*.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dalam perusahaan.
3. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu ekonomi terkhusus mengenai kinerja karyawan PT. Securindo Pacakatama Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Menunjang penelitian ini, maka didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini Suhendra, Maman.(2004) dengan Judul penelitian “Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus Pt “x”. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah a) Evaluasi atas Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*, Evaluasi atas Proses Penerapan *Balanced Scorecard*, Evaluasi atas Faktor-faktor Keberhasilan Penyusunan dan Penerapan *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan setelah membangun model *scorecardnya*, PT. X kemudian menyiapkan program aplikasi untuk operasionalisasi ukuran-ukuran yang ada pada *scorecardnya*. Program yang digunakan oleh PT X adalah program Oracle yang didisain secara khusus untuk penerapan *Balanced Scorecard* di PT X. Program aplikasi ini memiliki dua fungsi sebagai berikut: 1) Fungsi pengelolaan data. Keluaran yang dihasilkan dari fungsi ini adalah bentuk-bentuk laporan baik berupa tabel, grafik, maupun diagram. 2. Fungsi pemantauan. Keluaran yang dihasilkan adalah laporan perkembangan kinerja perusahaan pada periode tertentu. Manajemen dapat mengetahui sampai tingkat mana pencapaian kinerja perusahaan untuk periode yang diinginkan setiap saat. Umpan balik dari fungsi ini adalah timbulnya perhatian manajemen untuk peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Pengelolaan data *Balanced Scorecard* dilakukan oleh bagian QAD dengan rincian pekerjaan sebagai berikut: Melakukan pengumpulan

data *Balanced Scorecard* Pembuatan laporan *Balanced Scorecard*, Mengirimkan laporan *Balanced Scorecard* ke perusahaan.

Prasetyono Kompyurini, Nurul. (2004) dengan Judul penelitian” Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur). Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1).Seberapa erat hubungan komitmen organisasi dan pengendalian intern .2). Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan *good corporate governance* baik secara simultan dan parsil terhadap kinerja RSD.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian Komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori cukup (moderat). Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suryo Pratolo (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara pengendalian intern dan komitmen manajer pada organisasi terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporat governance* terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dapat optimal apabila didukung komitmen organisasi baik dari individu baik karyawan maupun manajer dalam RSD dan pengendalian internal yang baik. Dengan adanya pengendalian internal yang baik maka akan dapat direalisasikan *good corporate governance*.

## **B. Konsep Kinerja**

Secara etimologi, kata kinerja berarti suatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Dalam *Dictionary Contemporary English Indonesia*, istilah kinerja digunakan bila seseorang menjalankan suatu proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Adapun pengertian kinerja secara formal menurut Yulia (2010:72) yaitu Kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok, maupun organisasi. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi misalnya untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*, dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik, swasta, bisnis, sosial dan keagamaan).

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Menurut Gomes (2006: 159-160), kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi. Kinerja bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai

efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para karyawan berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan.

Adapun definisi kinerja menurut Dharma (2010:1) “Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu yang dihasilkan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”. Untuk dapat melakukan penilaian terhadap efektivitas atau kinerja ini (Gibson dkk 2009 :11) menyatakan bahwa “Penilaian yang kita buat sesuai dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi makin dekat mereka terhadap prestasi yang diharapkan makin efektif kita menilai mereka”.

Ada juga yang memberikan pengertian kinerja sebagai pelaksanaan suatu fungsi, seperti yang dikemukakan oleh Whitmore (2009: 104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh individu, unit, organisasi yang memiliki output yaitu kualitas dan kuantitas atau *the Degree Of Accomplishment*. Untuk mengetahui prestasi sebuah organisasi tentu memerlukan ukuran atau kriteria sebagai indikator keberhasilan yang ingin dicapai. Swanson (dalam Keban, 2008 : 211) membagi kinerja atas tiga tingkatan yaitu :

1. Kinerja proses menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya.
2. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil yang sebagaimana ditetapkan oleh institusi.

3. Kinerja organisasi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi organisasi.

Menurut Pamungkas dalam makalah seminar kinerja organisasi publik oleh Atmoko menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan suatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja. Dengan demikian, kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Menurut Lenvine yang dikutip oleh Atmoko dalam makalah Standar Operasional Prosedur dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mengemukakan tiga konsep yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni :

1. Responsivitas (*Responsiveness*): menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penilaian responsivitas bersumber pada data organisasi dan masyarakat, data organisasi dipakai untuk mengidentifikasi jenis-jenis kegiatan dan program organisasi, sedangkan data masyarakat pengguna jasa dipergunakan untuk mengidentifikasi demand dan kebutuhan masyarakat.

2. *Responsibilitas (Responsibility)*: pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. *Responsibilitas* dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi. Penilaian dilakukan dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.
3. *Akuntabilitas (accountability)*: menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan perusahaan tunduk pada para pejabat politik yang ditunjuk oleh rakyat. Data *akuntabilitas* dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti penilaian dari wakil rakyat, para pejabat politis, dan oleh masyarakat.

Tujuan berkaitan dengan arah yang hendak ditempuh organisasi karena itu tujuan organisasi harus direncanakan sebaik mungkin dengan melibatkan anggota organisasi, mulai dari perumusan sampai pada pelaksanaan atau upaya pencapaiannya.

Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi termasuk juga semua kegiatan pembagian kerja kedalam satuan-satuannya dan koordinasi satuan-satuan tersebut. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kerja sama.

Mekanisme tata kerja adalah sesuatu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan dan membentuk satuan tersebut. Mekanisme dapat mengacu pada barang, aturan, organisasi, perilaku dan sebagainya. Mekanisme tata kerja akan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam hal membantu koordinasi dan integrasi kerja, dan membantu memonitor kerja organisasi sehingga dapat diketahui apakah suatu kegiatan berjalan baik atau buruk.

Unsur-unsur penting dalam mekanisme tata kerja meliputi, prosedur kebijakan, agenda, pertemuan formal, aktivitas dan tersedianya sarana atau alat yang mungkin ditemukan untuk membantu orang-orang untuk bekerja sama, dan penemuan kreativitas karyawan secara spontan untuk memecahkan permasalahan dalam bekerja.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukan eksternal yaitu melalui respon kepuasan masyarakat. Pemerintah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004. Tentang pedoman penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintah, terdapat 14 indikator kriteria pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut :

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawab).

4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapih dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada

penerima pelayanan.

14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan pada uraian di atas, pengukuran kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Penilaian secara internal adalah mengetahui apakah proses pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana bila dilihat dari proses dan waktu, sedangkan penilaian keluar (eksternal) dilakukan dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi.

Bagi organisasi, kinerja yang efektif berarti output tetap dipertahankan meskipun jumlah pekerjaannya sedikit, atau produktivitasnya ditambah. Perlu ditekankan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi dan tujuan.

Menurut Darma (2010:13), mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, adalah mutu yang dihasilkan. Mencerminkan pengukuran tingkat “kepuasan“, yakni seberapa baik penyelesaiannya.
3. Ketepatan waktu, adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus penyelesaian suatu kegiatan.

### **C. Pengukuran Kinerja**

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan

menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahannya yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi.

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit.

#### **D. *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan

bagi organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai *Balanced Scorecard*, berikut ini dikemukakan pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli, di antaranya:

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997:7) “Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.

Amin Widjaja Tunggal, (2002:1) “*Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.”  
Teuku Mirza, (1997: 14) “Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata”.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan.

Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini

digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

*Balanced scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996: 7).

#### **E. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Karakteristik yang dimiliki oleh organisasi sektor publik berbeda dengan organisasi sektor swasta. Pengukuran kinerja organisasi yang berorientasi laba berbeda dengan organisasi publik yang tidak berorientasi laba. Kinerja organisasi yang berorientasi laba dapat diukur dengan cara melihat solvabilitas, rentabilitas, ROI, dan tingkat laba yang berhasil diperoleh atau dicapai organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja sektor publik lebih kompleks karena hal-hal yang diukur sangat beraneka ragam dan terkadang bersifat abstrak, sehingga pengukurannya tidak dapat dilakukan dengan menggunakan satu variabel saja. Perbedaan ini terletak pada masalah *output*, *outcomes*, dan tujuan utama dari organisasi tersebut, sehingga menyebabkan kesulitan melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi sektor publik baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Metode pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada organisasi sektor publik adalah pengukuran kinerja dengan mengadaptasi aspek-aspek *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan saja. *Balanced Scorecard* yang diterapkan dengan tepat, dapat memberikan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk menjamin dan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahannya yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Pengukuran kinerja keuangan saja dinilai tidak cukup untuk mempertanggungjawabkan kinerja pemerintah, sehingga ukuran non keuangan perlu dikembangkan. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor

apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tissen (1999: 98) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit. *Balanced Scorecard* dalam organisasi pemerintah terdiri dari empat perspektif, yaitu:

1. Aspek pelanggan, dilihat dari kepuasan pelanggan (pasien).
2. Aspek keuangan, dilihat dari anggaran dan realisasinya, penggunaan sumber daya yang efisien.
3. Aspek proses bisnis internal, berkaitan dengan pelanggan karena yang diukur adalah proses pelayanan kesehatan yang diberikan pada pelanggan (kecepatan pelayanan, ketepatan pelayanan, sikap servant, dan fasilitas yang digunakan).
4. Aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari adanya training, komitmen karyawan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

#### **F. Kerangka Pikir**

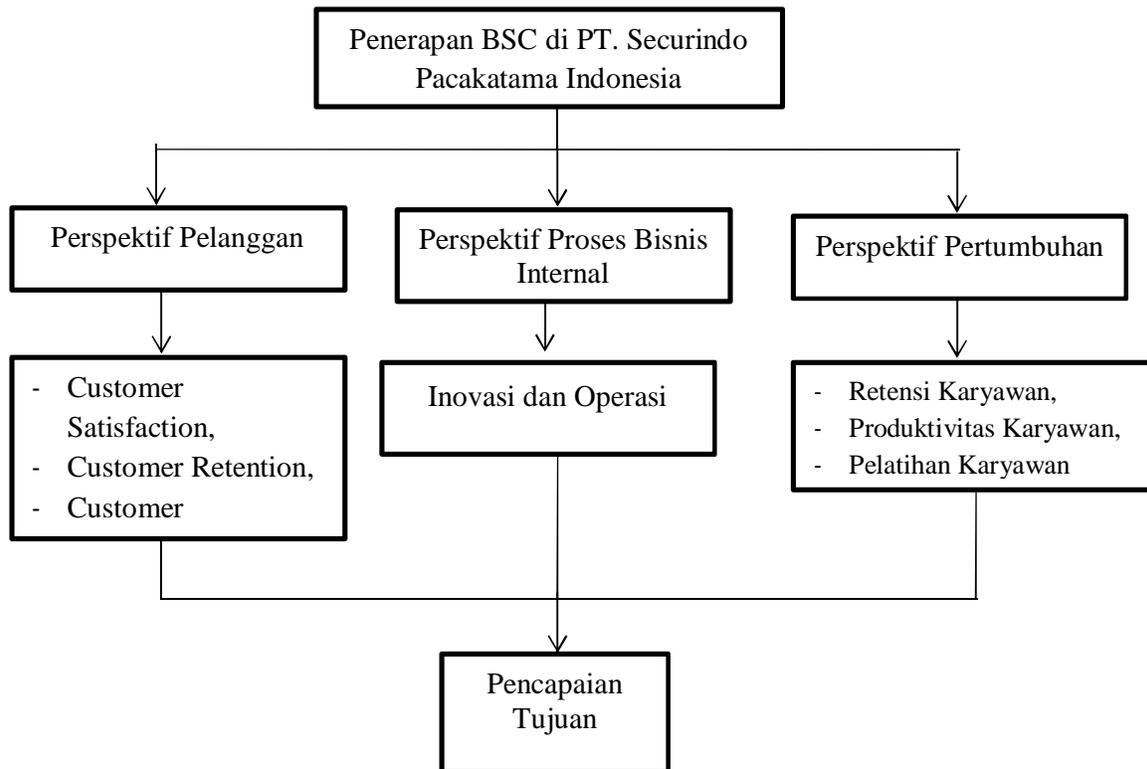
Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan.

Pengukuran kinerja yang selama ini sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya

menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif terakhir ini mengacu pada kemampuan karyawan, sistem informasi, dan prosedur organisasi. Semua perspektif tersebut diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Untuk lebih jelasnya maka penulis menguraikan dalam kerangka pikir berikut:



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pengumpulan data dan informasi sebagai penunjang penulis memilih objek penelitian bertempat di Kantor PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Waktu pelaksanaan kurang lebih 2 (dua) bulan yakni pada bulan Juli-Agustus 2016.

#### **B. Tehnik Pengumpulan Data**

Banyak metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Metode pengumpulan data pada prinsipnya berfungsi untuk mengungkapkan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

##### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada Kantor PT. Securindo Pacakatama Indonesia melalui :

###### a. Observasi

Pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan data dari kegiatan perusahaan.

###### b. Kuesioner

Yaitu dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan materi yang dibahas untuk memperoleh data primer.

###### c. Dokumentasi

Yaitu berupa foto maupun gambar yang berkaitan dengan objek penelitian dan diperoleh pada saat penelitian.

## 2. Studi Pustaka

Dilakukan dengan cara mencari dan membaca literature-literature yang ada hubungannya dengan materi penulisan.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis dan sumber data yang dikumpulkan oleh penulis dalam penulisan adalah:

#### **1. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas 2 (dua) yaitu:

- a. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
- b. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan melalui keterangan-keterangan secara tertulis, seperti sejarah atau gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, dan informasi tentang jenis pelatihan yang pernah dilaksanakan.

#### **2. Sumber Data**

Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan pengamatan secara langsung dan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan lainnya.
- b. Data sekunder, yaitu berupa bahan-bahan dokumentasi perusahaan seperti sejarah berupa bahan-bahan, struktur organisasi, jumlah karyawan, serta data lainnya yang ada hubungannya dengan tujuan perusahaan.

#### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010:115). Dalam penelitian ini dijadikan populasi adalah karyawan Kantor bagian IT dan Managaer HRD.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *purposive sampling*, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel adalah karyawan PT. Securindo Pacakatama Indonesia sebanyak 63 orang yang merupakan Manager HRD dan karyawan bagian IT (informasi Teknologi) untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai masalah kinerja perusahaan kemudian dipergunakan sebagai dasar merancang model dalam kerangka *Balanced Scorecard* sesuai metode BSC.

#### **E. Tehnik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Penentuan Sasaran Strategik

Berikut hasil sasaran strategik untuk setiap perspektif *balanced scorecard* pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

##### a. Perspektif Pelanggan

Menurunkan keluhan pelanggan

##### b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertumbuhan penjualan

Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan

##### c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Meningkatkan produktifitas karyawan

Meningkatkan kepuasan karyawan

## 2. Penentuan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicators*) :

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan melalui strategi yang telah perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Penentuan KPI (*Key Performance Indicators*) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategis PT. Securindo Pacakatama Indonesia.

Adapun KPI untuk masing-masing perspektif adalah (dalam tabel). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu :

- a. Ukuran hasil (*Outcome Measure*) sebagian lag indicator.
- b. Ukuran pemacu kinerja (*Performance Driver Measure*) sebagai lead indicator. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja, yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Berikut adalah ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik dalam perspektif *balanced scorecard* perusahaan.

## 3. Penetapan Target

Dalam penentuan target tiap Perspektif *Balanced Scorecard*, perusahaan sudah memiliki kebijakan sendiri.

#### 4. Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **F. Definisi Operasional**

1. Pengukuran Kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai).
2. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum**

PT. Securindo Packatama Indonesia didirikan sejak tahun 1979 di Sydney Australia oleh 2 (dua) bersaudara Garth Mathews & Brett Mathews. Secure Parking kini telah berkembang dan menjadi perusahaan penyedia jasa pelayanan pengelolaan perparkiran terbesar di Australia dan Indonesia. Secure Parking menjadi seperti saat ini karena keinginan untuk selalu menjaga dan memperkuat hubungan kemitraan melalui setiap aspek pelayanan operasional kami. Di Indonesia, PT. Securindo Packatama Indonesia telah melayani negeri ini sejak tahun 1992 dan telah memiliki lokasi parkir dalam operasional sebanyak 600 lokasi yang tersebar di beberapa kota besar di Indonesia, yakni Jabodetabek, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Medan, Batam, Pekanbaru, Palembang, Manado dan Jambi dengan total pengelolaan lebih dari 810.000 petak parkir dan didukung oleh lebih dari 12.000 putra putri Indonesia terpilih & terlatih.

#### **B. Visi dan Misi Perusahaan**

##### **1. Visi**

Optimalisasi pengamanan lingkungan usaha dan lingkungan masyarakat melalui keamanan swakarsa, yang akan mengoptimalkan semangat, kegiatan dan kesuksesan usaha.

## 2. Misi

Melaksanakan kegiatan kemitraan dengan berpedoman bahwa :

- a. Kesungguhan merupakan cermin dari suatu tekad.
- b. Keterbukaan merupakan kunci dari kemitraan.
- c. Kecepatan, ketepatan, efisiensi dan kepuasan merupakan ukuran keberhasilan aktifitas dan kreativitas.
- d. Menjadi perusahaan yang inovatif, dinamis, dan mengutamakan pelayanan dalam pelaksanaan pengamanan.
- e. Mengembangkan kualitas SDM yang berpikir empatik dan bersikap proaktif.

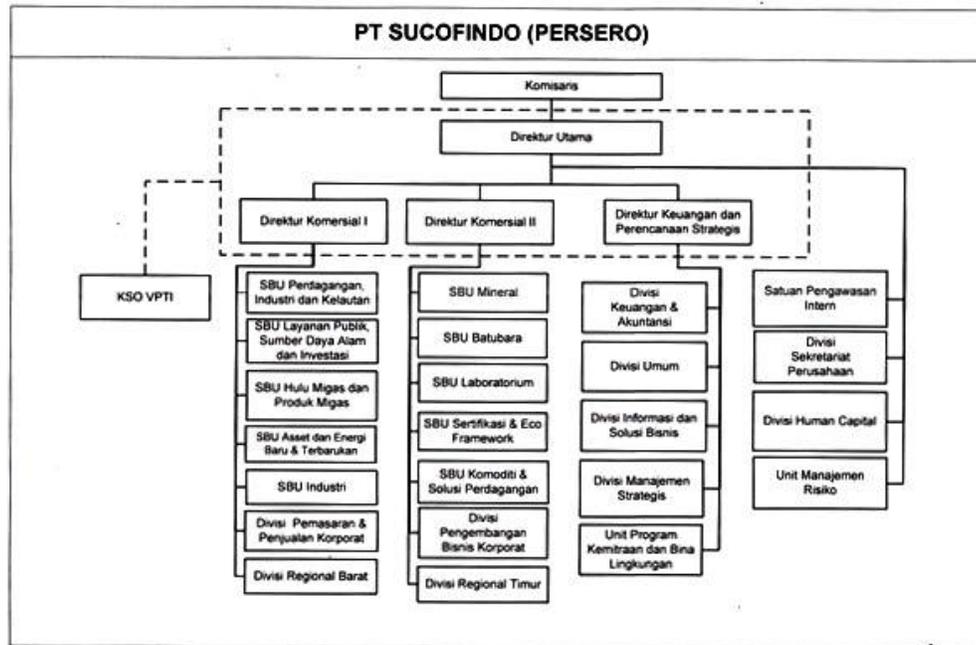
Dengan berpegang pada visi dan misi yang jelas dan kuat PT. Securindo Pacakatama Indonesia meng-implementasikan visi dan misi tersebut ke dalam konsep-konsep pemberdayaan personil keamanan yang kemudian dipadukan dengan aspek-aspek sosial dan budaya, dioperasikan dengan sistem keamanan terpadu, sehingga system keamanan lingkungan yang diciptakan akan lebih bernuansa “*social and cultural approach*” sesuai dengan budaya bangsa Indonesia. PT. Securindo Pacakatama Indonesia adalah perpaduan dari pemberdayaan potensi aparat pertahanan dan keamanan negara di satu pihak, dan profesional yang ahli dalam bidang kemasyarakatan (manajemen, sosiologi, kriminologi, psikologi) di pihak yang lain.

## C. Jasa Layanan

1. Penyedia tenaga pengamanan, meliputi antara lain :
  - a. Penerimaan dan seleksi anggota security.

- b. Pengadaan tenaga security trampil dan handal.
  - c. Pembuatan, pengembangan dan pemantauan sistem dan prosedur keamanan.
  - d. Mengelola dan men-supervisi system keamanan.
  - e. Pembinaan dan koordinasi dengan lingkungan sekitar, tokoh informal dan aparat terkait.
2. Pendidikan dan pelatihan pengamanan / keselamatan, meliputi antara lain :
- a. Pendidikan dasar (Basic Training).
  - b. Pendidikan lanjutan.
  - c. Pendidikan kejuruan / khusus.
  - d. Security management training course.
3. Konsultasi keamanan, meliputi antara lain :
- a. Survey lingkungan dan keamanan.
  - b. Investigasi dan analisa keamanan.
  - c. Membuat rancangan sistem keamanan
  - d. Audit dan pemeriksaan sistem keamanan.
4. Penerapan peralatan keamanan, meliputi antara lain pengadaan, instalasi, perbaikan dan pengoperasian sistem peralatan pengamanan dengan menggunakan teknologi tinggi, antara lain on-line security system, CCTV, burglary alarm, dll.

#### **D. Struktur Organisasi**



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengukuran Kinerja dari Empat Prespektif *Balanced Scorecard*

##### 1. Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau satu tim (Mulyadi dan Setyawan, 2001:49). Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, kuisis dn profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan, et al, 2001:74)

##### a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan Kuisisioner tersebut terdiri dar 6 pertanyaan yang mencakup 3 atribut yaitu harga, kualitas, dan pelayanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode *Simple Random Sampling*.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif.

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3

4. Jika memilih (S) diberi nilai 4

5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Tabel 5. 1. Indeks Kepuasan Pelanggan

Interval Indeks	Kategori
378-680,4	Sangat tidak puas
680,4-982,8	Tidak puas
982,8-1285,2	Cukup
1285,2-1587,6	puas
1587,6-1890	sangat puas

Jumlah kisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 65 dan yang kembali adalah 63 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 6(enam) pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT. Securindo Pacakatama Indonesia.

Dari 63 kuisisioner yang terdiri dari 6 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudiandigunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks}-\text{IKmin}):5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 6 \times 63 \times 5 \\ &= 1890 \end{aligned}$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 6 \times 63 \times 1$$

$$= 378$$

$$\text{Interval} = (1890-378) : 5$$

$$= 302,4$$

- a. 378 - 680,4 →dikategorikan sangat tidak puas
- b. 680,4 - 982,8 →dikategorikan tidak puas
- c. 982,8 - 1285,2 →dikategorikan cukup
- d. 1285,2 - 1587,6 →dikategorikan puas
- e. 1587,6 - 1890 →dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan di atas, maka lima kategori di atas diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuisisioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan (customer) dari PT. Securindo Pacakatama Indonesia atas pelayanan yang diberikan.

Pelanggan (customer) PT. Securindo Pacakatama Indonesia akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 1285,2 samapai dengan 1587,6.

Hasil data dari kuisisioner yang disebarkan kepada pelanggan PT. Securindo Pacakatama Indonesia disajikan pada lampiran 1. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 1324 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori puas, di mana interval nilai yang diperoleh minimal 1285,2 sampai dengan 1587,6.

Hal ini berarti PT. Securindo Pacakatama Indonesia sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 1285,2 sampai dengan 1587,6 poin.

#### **b. Citra Perusahaan**

Citra perusahaan merupakan suatu yang mendukung pelayanan perusahaan yang mampu menarik perhatian dan kesan dari pelanggan dan masyarakat secara umum. Citra ini berkaitan dengan image dan reputasi PT. Securindo Pacakatama Indonesia sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa layanan keamanan yang berkualitas dengan pelayanan yang ramah dan tenaga kerja yang profesional. Untuk mengetahui bagaimana citra PT. Securindo Pacakatama Indonesia maka dikembangkan kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan yang ada. Data dari kuisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 65 dan yang kembali adalah 63 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah,

sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak dua (2) pertanyaan.

Dari 63 kuisisioner yang terdiri dari 2 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval citra perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat citra perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks}-\text{IKmin}):5$$

$$\begin{aligned}\text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 2 \times 63 \times 5 \\ &= 630\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 2 \times 63 \times 1 \\ &= 126\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (630-120):5 \\ &= 100,8\end{aligned}$$

- a. 126 - 226,8 →dikategorikan sangat tidak baik
- b. 226,8 - 327,6 →dikategorikan tidak baik
- c. 327,6 - 428,8 →dikategorikan cukup
- d. 428,8 - 529,2 →dikategorikan baik.
- e. 529,2 - 630 →dikategorikan sangat baik

Citra PT. Securindo Pacakatama Indonesia akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 428,8 sampai dengan 529,2. Dari hasil kuisisioner (lampiran 1- Pengolahan Citra

PT. Securindo Pacakatama Indonesia) dapat dilihat bahwa indeks PT. Securindo Pacakatama Indonesia yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 449 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang di[peroleh minimal 428,8 sampai dengan 529,2.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan citra yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Untuk PT. Securindo Pacakatama Indonesia harus tetap menjalin hubungan baik kepada pelanggan dan secara terus menerus meningkatkan pelayanan maupun penawaran barang yang berkualitas sehingga citra perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

## **2. Prespektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan (customer) dalam hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

### **a. Proses Inovasi**

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat

ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu untuk mengukur tingkat inovasi yang ada, dapat dilihat dari kuisisioner yang telah disebarakan untuk mengetahui seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan. Dimana produk- produk tersebut telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

Untuk mengetahui bagaimana minat pelanggan terhadap inovasi yang dilakukan oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia maka dikembangkan kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan yang ada. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 65 dan yang kembali adalah 63 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak dua (2) pertanyaan. Dari 63 kuisisioner yang terdiri dari 2 pertanyaan, keseluruhan

nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengetahui minat atas inovasi yang dilakukan perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks}-\text{IKmin}):5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks}$$

$$= 2 \times 63 \times 5$$

$$= 630$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 2 \times 63 \times 1$$

$$= 126$$

$$\text{Interval} = (630-120):5$$

$$= 100,8$$

a. 126 - 226,8 →dikategorikan sangat tidak baik

b. 226,8 - 327,6 →dikategorikan tidak baik

c. 327,6 - 428,8 →dikategorikan cukup

d. 428,8 - 529,2 →dikategorikan baik

e. 529,2 - 630 →dikategorikan sangat baik

Minat pelanggan terhadap inovasi yang telah dilakukan oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 428,8 sampai dengan 529,2. Dari hasil kuisisioner (lampiran 1- Pengolahan Proses Inovasi PT. Securindo Pacakatama Indonesia) dapat dilihat bahwa indeks

PT. Securindo Pacakatama Indonesia yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 443 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti minat terhadap inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 428,8 sampai dengan 529,2.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan inovasi atau perubahan yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Untuk PT. Securindo Pacakatama Indonesia harus tetap melakukan terobosan atau perubahan yang baik dan secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan maupun penawaran barang yang berkualitas kepada pelanggan sehingga minat terhadap produk yang diperdagangkan perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

#### **b. Proses Pelayanan**

Peningkatan perspektif proses bisnis internal juga ditentukan dengan pengelolaan pelayanan. Proses pelayanan ini mendorong perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. Untuk dapat mengukur hal ini dapat dilihat dari penerapan Sistem Informasi yang digunakan oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia. Secara umum PT. Securindo Pacakatama Indonesia telah menggunakan sistem informasi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan Automatic Manajemen System (AMS) yang

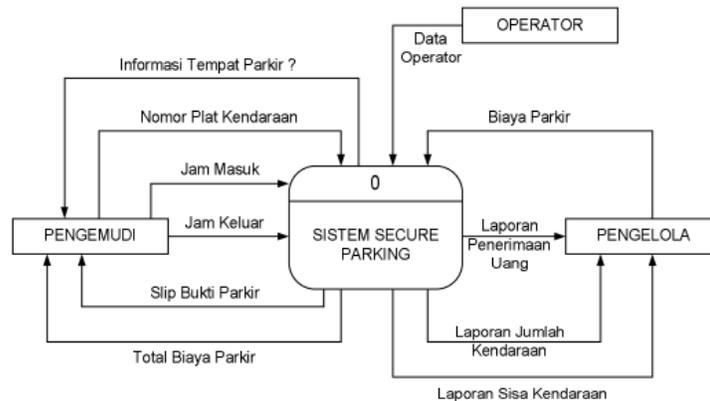
berkoneksi secara langsung dengan kantor pusat PT. Securindo Pacakatama Indonesia yang dikembangkan dan diperbarui dari tahun ke tahun sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Tabel 5. 2. Hasil Perhitungan Penilaian Layanan Parkir

Elemen yang diteliti	Variabel	Penilaian	Peringkat berdasarkan elemen yang diteliti	Peringkat secara keseluruhan
Kemudahan parkir	1	2,548	3	19
	2	3,145	1	18
	3	2,980	2	20
	4	4,218	1	1
	5	3,789	4	9
Kinerja petugas parkir	6	3,980	3	5
	7	3,852	2	7
	8	3,704	5	12
	9	3,698	6	13
Geometrik ruang parkir	10	4,012	1	3
	11	3,876	2	6
	12	3,675	3	14
Keamanan	13	4,201	1	2
	14	3,986	2	4
	15	3,625	3	15
	16	3,446	4	17
Kenyamanan	17	3,712	3	11
	18	3,805	1	8
	19	3,788	2	10
Tarif parkir	20	3,467	1	16

System pengelolaan jasa parkir yang masuk dalam daftar penilaian meliputi pada kemudahan parkir, bagaimana kinerja petugas parkir, geometri ruang parkir, keamanan, dan kenyamanan serta tarfi parkir yang diterapkan.

Adapun proses pelayanan yang diterapkan dalam kinerja petugas parkir diuraikan pada bagan berikut:



Gambar 5. 1. Diagram Konteks Sistem Informasi Perparkiran

Untuk mendukung perancangan sistem informasi perparkiran, penulis menggambarkan data flow diagram yang digunakan sebagai model yang dalam membuat program rancangan parkir. Rancangan ini di tujuan untuk mempermudah operator parkir untuk mengidentifikasi Pemilik kendaraan beserta kendaraannya.

Adapun layout hasil observasi penulis dalam pengoperasian system parker yang digunakan tertera pada gambar berikut:



Gambar 5. 2. Tampilan Palang Masuk Kendaraan Roda Dua

Selanjutnya setelah kendaraan melalui papan maka dimonitor akan muncul option seperti gambar berikut:

**PARKIR MASUK**

No. Plat Polisi :

Keterangan :

Jam Masuk :

Sisa tempat parkir : 100

Nama operator : febrianto

Baru Simpan Ukzur  
Cetak List Kendaraan Keluar

Gambar 5. 3. Menu Parkir masuk

Selanjutnya tampilan berikut adalah tampilankendaraan keluar dari arah dalam Mall.



Gambar 5. 4. Kendaraan Keluar

Adapun menu keluar yang akan tampil pada monitor setelah kendaraan parkir selamabeberapa waktu, maka secara otomatis mesin akan menghitung besaran biaya yang harus dibayarkan sebagai sewa parker.

**PARKIR KELUAR**

No. Plat Polisi :

Jam Masuk :

Jam Keluar :

Biaya Parkir : Rp. 0

Keterangan :

Sisa tempat parkir : 1500

Nama operator : B

Baru Simpan Ukzur  
List Kendaraan Keluar

Gambar 5. 5. Menu Parkir Keluar

Pada menu ini berisi nama Operator yang sedang menjalankan Aplikasi Parkir Keluar, dan berisi sisa tempat parkir yang tersedia di lapangan, menampilkan hasil capture, form untuk memasukan no plat kendaraan, jam keluar yang otomatis mendirect, dan ada beberapa button yang mempunyai fungsi untuk mempermudah operator parkir, aplikasi ini cukup mudah untuk menjalakkannya, operator cukup meminta bukti parkir dan memasukan nomer plat kendaraan berdasarkan bukti parkir, dan klik hitung, maka jam keluar dan parkir akan otomatis terisi, dan akan secara otomatis menampilkan capture image orang yang telah di foto di operator masuk jadi kita bisa mendeteksi pemilik kendaraan tersebut.

Selanjutnya untuk mengotrol kinerja petugas parker dalam perusahaan maka perusahaan menggunakan balance scordcard, guna memantau kehadiran jam masuk dan jam pulang karyawan, berikut layout tampilan mesin scorecard yang digunakan.



**Gambar 5. 6. Scorecard**

Penggunaan Balanced Scorecard bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) : Balanced Scorecard mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Balanced Scorecard telah banyak diterapkan sebagai alat ukur kinerja baik dalam bisnis manufaktur dan jasa.

Penggunaan konsep balanced scorecard dalam menilai kinerja karyawan dinilai sesuai dan akurat, dimana konsep balanced scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang.

Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

### **c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mencoba melihat bagaimana upaya suatu organisasi untuk menjaga intangible asset yang

dimilikinya yakni karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyamann kerja dari karyawan/pegawai menjadi poin penting dalam pembahasan perspektif ini. selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang penting dalam pembahasan perspektif ini. selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang penting dinilai dalam perspektif ini.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 3 (tiga) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Perspektif Balanced Scorecard	Standar	Penilaian
Perspektif customer		
1. Indeks kepuasan pelanggan	Min IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1285.2 – 1587.6 point	Indeks 1324 point atau dikategorikan puas.
2. Indeks Citra Perusahaan	Min. IKC dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 428,8 samapai dengan 529,2 point.	Indeks 449 point atau dikategorikan baik
Proses Bisnis Internal		
1. Peningkatan Inovasi	Min. IKC dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 428,8 samapai dengan 529,2 point.	Indeks 443 point atau dikategorikan baik.

2. Pelayanan Penggunaan Sistem Informasi	Penerapan Sistem Informasi di perusahaan	Belum menerapkan AMS ( <i>Automatic Management System</i> )
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
1. <i>Employee Satisfaction Index</i>	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 2.856 – 3.528 point.	IKK adalah 2. 564 point atau dikategorikan cukup.
2. <i>Learning Index</i>	$\geq 52,17\%$	$\geq 50,91\%$

Dari total 12 (duabelas) tolok ukur yang digunakan, terdapat 4 (sepuluh) tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia adalah sebagai berikut:

$$\text{Total Kinerja (\%)} = \frac{\text{jumlah standar yang dicapai}}{\text{jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100$$

$$\text{Total Kinerja (\%)} = \frac{10}{12} \times 100$$

$$\text{Total Kinerja (\%)} = 83.33\%$$

## B. Pembahasan

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai rumah sakit, maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Amnar Jaya dalam skripsinya dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran PT. Securindo Pacakatama Indonesia” sebagi berikut:

1. Sangat Baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan

3. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Kurang : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Securindo Pacakatama Indonesia melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 83,33% dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Securindo Pacakatama Indonesia secara keseluruhan mempunyai kinerja sangat baik. dari hasil penelitian dapat dijelaskan rangkuman dari keseluruhan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Dari perspektif customer, umumnya customer merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Dengan indeks yang dicapai adalah sebesar 1324 point atau berada pada interval 1285,2 sampai dengan 1587,6 point atau dapat dikategorikan puas. Sedangkan pengukuran citra perusahaan menunjukkan bahwa citra PT. Securindo Pacakatama Indonesia dapat dikategorikan baik, karena menghasilkan indeks mencapai 449 point atau berada pada interval 428,8 sampai dengan 529,2 point. Jadi dilihat secara keseluruhan dilihat perspektif customer adalah baik.

Dari perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang diminati customer, dengan indeks pencapaian 443 point atau berada pada interval antara 428,8 sampai dengan 529,2 point. Demikian juga dengan penerapan Sistem Informasi Akuntansi yang

berhubungan langsung dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. PT. Securindo Pacakatama Indonesia telah memiliki sistem sendiri yang digunakan perusahaan yaitu Automatic Management System (AMS).

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuisioner adalah sebesar 2.564 poin atau 74 berada dalam interval antara 2.856 – 3.528 poin atau dapat dikategorikan cukup puas. Sedangkan indeks pembelajaran yang dapat dilihat dari peningkatan program training dari tahun 2010 ke tahun 2011 yaitu sebesar 7,53%.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dari setiap perspektif Balanced Scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Securindo Pacakatama Indonesia sebagai berikut:

##### **1. Perspektif Customer**

Setelah dilakukan pengolahan data yang merupakan data kualitatif dan kuantitatif dari kuisioner dapat dilihat bahwa customer pada umumnya merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada customer. Dan hal tersebut juga menunjukkan bahwa citra PT. Securindo Pacakatama Indonesia baik bagi para customer.

##### **2. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Inovasi yang dilakukan PT. Securindo Pacakatama Indonesia cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan cukup merasa puas. Demikian juga dengan Sistem Informasi Akuntansi yang digunakan oleh perusahaan telah diterapkan melalui sistem yang disebut AMS (*Automatic Management System*) yang memuat segala data financial maupun non financial pada PT. Securindo Pacakatama Indonesia.

##### **3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja pada perusahaan namun PT. Securindo Pacakatama Indonesia harus tetap melakukan perubahan-perubahan

agar tingkat kepuasan karyawan tercapai. Sedangkan indeks pembelajaran dengan peningkatan program-program training yang dilakukan perusahaan untuk para karyawannya sudah mencapai bahkan melebihi target yang diharapkan.

## **B. Saran**

1. Perusahaan harus terus mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, ini dikarenakan dari 12 (dua belas) tolok ukur yang digunakan hanya 8 (delapan) yang mampu dicapai bahkan melebihi standar/target. Dari 8 (delapan) tolok ukur yang berhasil memenuhi kriteria pencapaian kinerja ada (enam) tolok ukur yang berhasil melebihi standar dan 2 (dua) berada dalam standar yang ditetapkan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai hasil yang maksimal walaupun kinerja yang dicapai oleh perusahaan dapat dikategorikan baik.
2. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, H. 2010. *Analisis Fungsi Manajemen Puskesmas Yang Berhubungan Dengan Pencapaian Program Penanggulangan Demam Berdarah Dengue (P2DBD) Di Kota Palembang Tahun 2000*, Tesis Program Pascasarjana S2, UI, Jakarta.
- Gibson dkk. 2009. *Manajemen Pemasaran Jilid I, Edisi ke 12*. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Media.
- Gomes. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta. Nuha Medika,
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Maha.
- Keban, 2008. *Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Atribut Wisata Cangkung Garut Jawa Barat*”, Skripsi, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Muhammad Rifai Siregar. 2011. “*Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan Kota Bogor Di Kecamatan Bogor Timur*”, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Robbins. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sitepu P. C., Bayu. 2013. “*Hubungan Motivasi Perilaku dengan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Implementasi Pelayanan Publik dalam Mewujudkan Pelayanan Prima*”. Skripsi. Universitas Tribhuwana Tungadewi. Malang.
- Suwarno dan Rohmad. 2013. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan termasuk Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja*. Usahawan.
- Samsudin, Aviliani. 2005. *Membangun Kepuasan Pelanggan melalui Kualitas Pelayanan*. Usahawan.
- Sedarmayanti. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Supranto, Budi W. 2001. *Service Quality: Alternatif Pendekatan Berbagai Persoalan di Indonesia*. Usahawan.
- Whitmore dan James, J. 2009. *Importance-Performance Analysis” Journal of Marketing*.

## LAMPIRAN

## LAPORAN KEUANGAN

No	Kelompok /Jenis Harta	Banyaknya	Tahun/Bulan	Harga Perolehan	Nilai Sisa Buku Fiskal Awal Tahun (Rp)	Metode Penyusutan		Penyusutan Fiskal Tahun (Rp)	Nilai Buku Fiskal Akhir Tahun (Rp)	Keterangan
						Komersial	Fiskal			
1	Tanah Jln Gatot Subroto Baru	1 Bidang	2008	278,472,020					276,427,020	DIPAKAI OPERASI
2	gedung Jln Gatot Subroto Baru	1 Unit		885,617,127	531,370,276	5	5	44,280,858	487,089,420	
3	gedung Jln. Veteran No. 136	1 Unit		745,000,000	558,750,000	5	5		558,750,000	
4	Gudang Jl. Ir. Sutami	3 Unit	2006	175,000,000	87,500,000	5	5	8,750,000	78,750,000	DIJUAL JAN 16
	Sub Jumlah			2,084,089,147	1,77,620,000			53,030,856	1,403,061,440	
5	Kendaraan									
	Mitsubishi 120 Fs Box (thn 2001)	1 Unit	2005	153,000,000	11,500,161	12,5	12,5	-	11,500,161	DIJUAL JAN 16
	Mitsubishi Ps 100 Box (1990)	1 Unit	2005	28,000,000	2,104,604	12,5	12,5	-	2,104,604	DIJUAL JAN 16
	Mitsubishi Fe 119 Box (1994)	1 Unit	2005	40,000,000	3,006,578	12,5	12,5	3,006,578	0	
	Mitsubishi Fe 119	1 Unit	2005	65,000,000	4,885,689	12,5	12,5	4,885,689	0	

	Box (1997)									
	Toyota Kjang Box (1997)	1 Unit	2005	15,000,000	1,127,467	12,5	12,5	-	1,127,567	DIJUAL JAN 16
	Izuzu Panther	1 Unit	2005	123,000,000	9,245,228	12,5	12,5	-	9,245,228	DIJUAL JAN 16
	Mitsubishi L-300 Box	1 Unit	2004	97,000,000	455,684	12,5	12,5	455,684	0	
	Mitsubishi L-300 Box	1 Unit	2000	20,000,000	93,956	12,5	12,5	93,056	0	
	Motor Suzuki Shogun	2 Unit	1998	15,000,000	70,467	12,5	12,5	70,467	0	
	Motor Suuki Shogun	1 Unit	2007	11,000,000	33,077,236	12,5	12,5	3,307,236	0	
	Motor Suuki Shogun	4 Unit	2008	42,800,000	14,706,461	12,5	12,5	1,838,308	12,858,154	
	Honda CRV 2,4 AT	1 Unit	2008	315,000,000	108,236,809	12,5	12,5	13,529,601	94,707,208	
	Daihatsu Xenia	1 Unit	2009	115,000,000	45,160,029	12,5	12,5	5,645,004	39,515,025	
	Mitsubishi Ps 120 (204)	1 Unit	2007	175,000,000	52,615,115	12,5	12,5	6,576,889	46,038,226	
	Mistubishi ps 120 (2003)	1 Unit	2007	170,000,000	51,111,826	12,5	12,5	6,386,978	44,722,848	
	Honda CRV 2,4 AT	1 Unit	2015	448,000,000	392,000,000	12,5	12,5	49,000,000	343,000,000	
	Mitsubishi l-300 (2004)	1 Unit	2016	90,000,000	90,000,000	12,5	12,5	11,250,000	78,750,000	
	Mitsubishi FE-71 MT	1 Unit	2016	180,000,000	180,000,000	12,5	12,5	22,500,000	157,500,000	
	Mitsubishi FE 304 (2003)	1 Unit	2016	150,000,000	150,000,000	12,5	12,5	18,750,000	13,250,000	
	Toyota New Avansa Veloz 2012	1 Unit	2016	152,000,000	152,000,000	12,5	12,5	19,000,000	133,000,000	
	Sub Jumlah			2,404,800,000	1,271,627,309			166,298,390	1,105,328,919	

## NERACA

Aktiva			Passiva		
Aktiva ancar			Hutang Lancar		
Kas	10,000,000		Hutang Dagang	11,234,258,736	
Bank			Hutang Bank	616,715,915	
Persediaan Barang Dagangan	15,057,911,248		Piutang Dagang	4,491,251,000	
Piutang Dagang	5,120,998,996		PPh 25 dibayar dimuka	0	
PPh 25 dibayar dimuka			PPh dibayar dimuka	0	
PPh dibayar dimuka			Jumlah Passiva		12.300.099.751
Jumlah Aktiva		20,188,910,244			
			Hutang Jangka panjang		
Aktiva tetap			Hutang Bank KPR	0	
Tanah	278,472,020		Hutang Aktiva	0	
Bangunana	885,617,127		Hutang lain-lain	0	
			Jumlah Hutang jangka panjang	0	
Gudang	175,000,000				
Bangunana	745,000,000				
Kendaraan	2,404,800,000		Modal		
Inventaris Kator	4,617,625,000		Modal Usaha	9,349,957,096	
Penyusutan Aktiva Tetap	2,256,212,263		Laba berjalan	1,231,292,781	
Jumlah Penyustan		2,692,439,364	Jumlah Modal		10,581,249,877
		22,881,349,628			22,881,349,628

## LABA RUGI

Pendapatan		
Penjualan		
Harga pokok penjualan		
persediaan awal	13,627,200,213	
pembelian	66,952,992,923	
biaya pembelian		
retur pembelian	80,580,193,136	
barang siap untuk dijual persediaan akhir	15,057,911,248	
jumlah harga pokok penjualan		65,522,281,888
Laba Kotor Usaha		3,815,273,415
Biaya Operasional		
biaya gaji karyawan	2,342,678,072	
biaya administrasi kantor	89,288,401	
biaya transport dan perjalanan	96,799,771	
biaya pemasaran	51,559,149	
biaya pemeliharaan	40,116,950	
biaya listrik dan telepon	134,712,230	
biaya retribusi parkir dan tol	19,000,000	
biaya bensin	109,939,360	
biaya asuransi gudang		
biaya penyusutan/amortisasi	277,367,268	
jumlah Biaya operasional		3,161,461,200
Laba Bersih Usaha		653,812,215
Pendapatan dan biaya lain-lain		
pendapatan lain-lain	0	
pendapatan penghargaan	1,144,198,368	
biaya administrasi Bank dan bunga bank	91,092,720	
jumlah pendapatan dan biaya lain-lain		1,053,105,666
		1,706,917,881
laba usaha sebelum pajak		455,000,000
pendapata gaji di pT. Koko Pratama		1,752,417,881
jumlah penghasilan		72,000,000
penghasilan tidak kena pajak K/3		1,680,417,881
penghasilan kena pajak		
pajak penghasilan (PPh)		
5% x 50,000,000	2,500,000	
15% x 200,000,000	30,000,000	

25% x 250,000,000	62,500,000	
30% x 1,180,417,000	354,125,100	
Jumlah pajak penghasilan (pph)		449,125,100
Laba bersih setelah PPh		1,231,292,781