

PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI)

Wahdaniah¹, A. Aiyul Ikham²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat, Majene, Indonesia
Tim Peneliti Program Penelitian Dosen Pemula (PDP) Tahun Anggaran 2019

e-mail: wahdaniahmm@unsulbar.ac.id

e-mail: aiyulikham@gmail.com

Abstract

The research on the application of the Balanced Scorecard (BSC) to improving company performance (case study in Construction Services Companies). The purpose of this study is to build a comprehensive model of performance measurement systems using four BSC perspectives and to determine the extent of the role of BSC in improving company performance.

The beginner lecturer research is a descriptive study using data collection methods through interviews, documentation and questionnaires. The instrument used uses measurements with a likert scale technique. Meanwhile, to analyze the data used the activity of data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results showed that the performance of the construction service company PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia by applying the Balanced Scorecard measurement approach in good condition. In general, the financial perspective is good, gross profit margin is 15.18%, operating profit margin is 16.68%, ROA is 6.15%, current ratio is 239.92%, and TATO is 213.07%. The perspective of the grill is generally good, the retention of the grill is good because of the decrease in complaints received from 33.33% to 11.11% of all work done, the acquisition of the grill is bad because of the decrease in the number of projects obtained through tenders from 150% to 100%, the grilling satisfaction rate is good at an average positive response > 50%. Internal business process perspectives are generally good because the innovation process is of good value, the operating process is volatile, and the process of handling complaints is of good value. Then for the perspective of learning and growth in general both with employee productivity is bad because it has decreased from Rp. 207,797,655 to Rp. 161,759,327, then the employee turnover rate is good because it has decreased from 66.67% to 28.57%, and the level of employee satisfaction is good at an average positive response > 60%.

Keywords: *Balanced Scorecard (BSC), Company performance*

Abstrak

Penelitian tentang penerapan Balanced Scorecard (BSC) terhadap peningkatan kinerja perusahaan (studi kasus di Perusahaan Jasa Konstruksi). Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun model sistem pengukuran kinerja secara komprehensif dengan menggunakan empat perspektif BSC dan untuk mengetahui sejauh mana peran BSC dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian Dosen Pemula (PDP) ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan kuisioner. Instrumen yang digunakan ini menggunakan pengukuran dengan teknik skala likert. Sedangkan untuk menganalisis data digunakan aktivitas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan menerapkan pendekatan pengukuran Balanced Scorecard dalam kondisi baik. Secara umum perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 15,18%, margin laba operasi sebesar 16,68%, ROA sebesar 6,15%, current rasio sebesar 239,92%, dan TATO sebesar 213,07%. Perspektif pelanggan pada umumnya baik, retensi pelanggan baik karena adanya penurunan komplain yang diterima dari 33,33%

menjadi 11,11% dari seluruh pekerjaan yang dilakukan, akuisisi pelanggan buruk karena adanya penurunan jumlah proyek yang diperoleh melalui tender dari 150% menjadi 100%, tingkat kepuasan pelanggan baik pada tanggapan positif rata-rata > 50%. Prespektif proses bisnis internal secara umum baik karena proses inovasi bernilai baik, proses operasi fluktuatif, dan proses penanganan komplain bernilai baik. Kemudian untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum baik dengan produktifitas karyawan bernilai buruk karena mengalami penurunan dari Rp. 207.797.655 menjadi Rp. 161.759.327, kemudian tingkat perputaran karyawan baik karena mengalami penurunan dari 66,67% menjadi 28,57%, dan tingkat kepuasan karyawan bernilai baik pada tanggapan positif rata-rata > 60%.

Kata Kunci: Balanced Scorecard (BSC), Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Umumnya perusahaan masih menganggap bahwa tolak ukur kinerja perusahaan hanya dinilai dari prespektif keuangan. Suatu perusahaan dinilai berhasil apabila memperoleh *income* yang tinggi tanpa memperhatikan prespektif yang lain sehingga bisa dikatakan bahwa masa depan perusahaan luput dari perhatian dari perusahaan itu sendiri.

Banyak ahli yang mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja bisnis perusahaan hanya dengan melihat aspek keuangan semata tidak akan mampu mengukur kinerja kekayaan yang tidak nampak (*intangible assets*) dan kekayaan intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Dan tidak akan mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Sehingga yang menjadi pertanyaan adalah bagaimanakah seharusnya perusahaan menilai tingkat keberhasilan kinerja mereka sebagai tolak ukur dalam mengembangkan perusahaannya, sehingga memberikan jaminan bahwa perusahaannya akan tetap eksis dalam menghadapi arus perkembangan global yang begitu cepat.

Ahli akuntansi dari Harvard Business School yakni Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan pendekatan yang mengukur kinerja bisnis yang memperhatikan empat aspek yakni 1) prespektif keuangan, 2) pelanggan, 3) proses bisnis internal, serta 4) proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pendekatan tersebut dikenal dengan Balanced Scorecard (BSC), yang menyediakan kerangka komprehensif yang dapat menerjemahkan tujuan strategi perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Cornelius (2007) dalam Manzoor (2011) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, dan melaksanakan merencanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukann oleh perusahaan.

Kemudian menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002: 227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002: 227) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Rohm (2003) dalam Imelda R. H. N (JAK, 2004), sebelum BSC diimplementasikan, suatu organisasi terlebih dahulu membangun atau menyusun BSC. Terdapat enam tahapan dalam membangun BSC yaitu 1) Menilai pondasi organisasi, 2) Membangun strategi bisnis, 3) Membuat tujuan organisasi, 4) Membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi, 5) Mengukur performance, dan 6) Menyusun inisiatif.

Kaplan dan Norton (1996: 9) menyebutkan bahwa BSC merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran

BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik yaitu; 1) komprehensif, 2) koheren, 3) seimbang, dan 4) terukur.

METODE

Penelitian ini rencananya dilaksanakan dalam jangka waktu 10 (sepuluh bulan) dimulai dari bulan Maret sampai Desember 2019 bertempat di dua tempat yakni Kabupaten Majene (Kantor Cabang PT Kharisma HBAN Berkah Mulia) dan Kota Mamuju (Kantor Pusat PT Kharisma HBAN Berkah Mulia). Mengambil sampel 40 orang karyawan sebagai responden untuk segmentasi karyawan dan 16 instansi/lembaga sebagai responden dari segmentasi pelanggan.

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diambil terdiri dari data opini subjektif dan data tingkat kepuasan baik dari karyawan maupun konsumen PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia melalui kuisioner dan wawancara. Dan data sekunder berupa data Laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi, data karyawan, dan data pengguna jasa PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia. Sedangkan untuk teknik pengumpulan data digunakan kuisioner, Studi pustaka dan dokumentasi, Studi pustaka dan dokumentasi, dan wawancara. Sedangkan untuk instrument pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner tertutup kepada karyawan dan pelanggan/pengguna jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menggunakan pengukuran dengan skala likert's.

Teknik analisis data pada prespektif keuangan mengukur lima rasio yakni margin laba kotor, margin laba operasi, ROA, current ratio dan TATO. Untuk analisis data pada prespektif pelanggan mengukur tiga hal yakni retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Selanjutnya pada prespektif proses bisnis internal mengukur dua proses yakni proses inovasi dan proses operasi. Sedangkan untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur tingkat perputaran karyawan, tingkat produktifitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari data primer yang dikumpulkan yang diolah dengan menggunakan *IBM SPSS. 26 for windows*. Untuk validasi kuisioner menghasilkan 24 butir pertanyaan tentang kepuasan pelanggan yang valid dengan nilai $r > 0,361$. Dan diperoleh 15 butir pertanyaan tentang kepuasan karyawan yang valid dengan nilai $r > 0,367$. Sedangkan untuk uji reliabilitas terhadap kuisioner yang digunakan dalam penelitian diperoleh nilai Cronbach alpha pada setiap variabel $> 0,70$ sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Dari penelitian ini diperoleh data bahwa terdapat 16 badan / instansi / lembaga yang telah menggunakan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia selama tiga tahun terakhir, dengan rincian Kementerian Agama sebanyak 3 instansi atau 18,75%, dari Pemerintah Daerah Kabupaten sebanyak 9 instansi atau 56,25%, dari Pemerintah Provinsi sebanyak 1 Instansi atau 6,25%, dari Perguruan Tinggi sebanyak 2 Institusi atau 12,5% dan dari Program Nasional 1 program atau 6,25%. Dilihat dari jumlah frekuensi penggunaan jasa PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia maka diketahui bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah melakukan kegiatan sebanyak 24 kegiatan dengan penggunaan terbanyak adalah dari Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Pemerintah Daerah Kabupaten Majene yakni 4 kali kegiatan. Dan terdapat beberapa instansi baru pertama kali menggunakan jasa konstruksi pada perusahaan ini.

Berdasarkan data ini pula terlihat bahwa rata-rata lama kontrak kerja per kegiatan yang dilakukan oleh PT Kharisma HBAN Berkah Mulia adalah 1 (satu) tahun dan paling singkat yakni 6 (enam) bulan atau 1 (satu) semester. Kemudian melihat dari sumber anggaran kegiatan yang telah dikerjakan oleh perusahaan ini maka diketahui bahwa APBN sebanyak 9 kegiatan atau 56,25%, APBD sebanyak 4

kegiatan atau 25%, PNBP sebanyak 2 kegiatan atau 12,5% dan kerjasama sebanyak 1 kegiatan atau 6,25%.

Karyawan PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia berdasarkan jenis kelamin terdiri dari laki-laki sebanyak 34 orang atau 85% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 6 orang atau 15%. Berdasarkan pendidikan kondisi karyawan terdiri dari 11 orang atau 27,5% berpendidikan S.1, sebanyak 1 orang atau 2,5% berpendidikan D.III, sebanyak 1 orang atau 2,5% berpendidikan D.II, sebanyak 25 orang atau 62,5% berpendidikan SMA / Sederajat, dan sebanyak 2 orang atau 5% berpendidikan SMP / Sederajat. Selanjutnya berdasarkan masa kerja yaitu sebanyak 23 orang karyawan atau 57,5% yang masa kerjanya kurang dari atau sama dengan 1 tahun, sebanyak 12 orang karyawan atau 30% yang masa kerjanya antara 1 sampai dengan 3 tahun, dan sebanyak 5 orang karyawan atau 12,5% yang masa kerjanya antara 3 sampai 6 tahun.

Pembahasan

Hasil penelitian pengukuran kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia berdasarkan *Balanced Scorecard* diperoleh hasil penelitian bahwa berdasarkan analisis prospektif keuangan pada lima dimensi dihasilkan bahwa untuk hasil uji rasio margin laba kotor yang dilakukan kepada PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dalam 3 tahun terakhir diatas 6% serta menunjukkan adanya kenaikan dari tahun ke tahun yakni 11,75% pada tahun 2016 kemudian naik menjadi 14,53% pada tahun 2017 dan naik lagi 15,18% pada tahun 2018. Hal ini berarti rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntugan yang diperoleh dari usaha yang dilakukan dalam kondisi baik meskipun masih perlu ditingkatkan dengan menekan beberapa pengeluaran maupun pengambilan utang yang tidak terkalkulasi dengan baik.

Untuk hasil uji rasio margin laba operasi yang dilakukan kepada PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dalam 3 tahun terakhir diatas 6% serta menunjukkan adanya kenaikan dari tahun ke tahun yakni 10,20% pada tahun 2016 kemudian naik menjadi 12,04% pada tahun 2017 dan naik lagi 16,68% pada tahun 2018. Hal ini berarti rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntugan bersih yang diperoleh dari usaha yang dilakukan dalam kondisi baik meskipun masih perlu ditingkatkan

Untuk hasil uji rasio ROA yang dilakukan kepada PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan adanya kenaikan dari 7,28% pada tahun 2016 menjadi 12,18% pada tahun 2017, namun pada tahun 2018 mengalami penurunan yang sangat tajam hingga 6,15% berada di bawah standar kriteria ROA yakni 7% sehingga bernilai buruk bagi perusahaan. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari total asset yang sebelumnya dalam kondisi yang baik namun diakhir tahun 2018 ditutup dengan kondisi yang buruk.

Untuk Hasil uji *Current Ratio* yang dilakukan kepada PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dalam 3 tahun terakhir rata-rata diatas 200% serta menunjukkan adanya penurunan dari 219,22% pada tahun 2016 menjadi 200,49% pada tahun 2017, kemudian mengalami peningkatan yang signifikan sebesar 239,92% pada tahun 2018. Hal ini berarti rasio tersebut menunjukkan bahwa kesanggupan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek baik.

Kemudian untuk hasil uji TATO yang dilakukan kepada PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dalam 3 tahun terakhir rata-rata diatas 100% menunjukkan adanya peningkatan signifikan dari 286,96% pada tahun 2016 menjadi 480,55% pada tahun 2017, namun kembali mengalami penurunan yang signifikan menjadi 213,07% pada tahun 2018. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume pendapatan tertentu baik.

Selanjutnya untuk analisis prospektif pelanggan atau pengguna jasa diperoleh informasi bahwa hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan kepada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan adanya penurunan dari 33,33% menjadi 11,11%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa manajemen sudah melakukan pendekatan yang baik terhadap pelanggannya atau pengguna jasanya sehingga jumlah komplain atau ketidak sesuaian pengerjaan berdasarkan perencanaan dapat teratasi dengan baik.

Untuk Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan kepada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan adanya penurunan dari 150% menjadi 100%. Artinya, hasil

uji tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen mengalami penurunan dalam memenangkan tender atau lelang proyek maupun proyek penunjang.

Untuk hasil survey tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan kepada pelanggan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan nilai positif dengan nilai rata-rata diatas 50%, ini menunjukkan PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

Selanjutnya analisis dari sisi prespektif proses bisnis internal diperoleh data yakni dalam hal proses inovasi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia melakukan inovasi dalam hal peningkatan daya dukung peralatan yang modern, penggunaan bahan yang ber-SNI, peningkatan perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta inovasi dalam hal perencanaan konstruksi yang berbasis ramah lingkungan. Sedangkan untuk proses operasi dilihat dari sisi waktu yang mereka lakukan fluktuatif. Hal ini didukung dengan data yang menunjukkan bahwa dalam 3 tahun terakhir tidak diperoleh data tentang pengerjaan yang dilakukan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan oleh pelanggan atau pengguna jasa rata-rata pengerjaan proyek yakni mulai dari 6 bulan hingga 12 bulan. Kemudian untuk proses penanganan komplein dan kesalahan dalam konstruksi, maka PT Kharisma HBAN Berkah Mulia telah melakukan penanganan seperti pembongkaran dan konstruksi ulang serta untuk pengerjaan yang melampaui batas waktu yang ditetapkan maka dilakukan lembur kerja untuk mengejar batas waktu tersebut. Serta segala kerugian yang diakibatkan dari kelalaian tersebut, ditanggung oleh perusahaan sebagai bagian dari risiko pekerjaan. Kemudian melihat dari jumlah kesalahan yang terjadi dalam kurung waktu 3 tahun terakhir ini maka peneliti menilai perusahaan ini baik dalam menangani komplein dan kesalahan dalam proses konstruksi.

Analisis dari sisi perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil penelitian bahwa pada uji tingkat produktivitas karyawan yang dilakukan kepada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan penurunan dari Rp. 207.797.655 menjadi Rp. 161.759.327. Artinya, angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan didalam peningkatan kerja menurun.

Untuk hasil uji tingkat perputaran karyawan yang dilakukan kepada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan kenaikan dari 60,87% pada tahun 2016 menjadi 66,67% pada tahun 2017 kemudian kembali menurun menjadi 28,57% pada tahun 2018. Artinya, angka tersebut menunjukkan bahwa angka perputaran karyawan pada tahun 2018 tergolong rendah dan itu baik untuk peningkatan kinerja perusahaan. Dampaknya terlihat dari rasio keuangan yang mayoritas pada tahun 2018 meningkat dibanding tahun 2017 dan tahun 2016.

Untuk hasil survey tingkat kepuasan karyawan yang dilakukan kepada karyawan perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia menunjukkan nilai positif dengan nilai rata-rata diatas 60%, ini menunjukkan PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia mampu memberikan kepuasan kepada karyawannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti menarik kesimpulan terkait dengan penerapan metode *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia sebagai berikut:

1. Metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan empat penilaian prespektif bisnis yakni prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga diperoleh hasil pengukuran yang lebih detail dan menyeluruh. Dari keempat prespektif tersebut terdapat 14 variabel yang dinilai dan diperoleh 10 variabel yang bernilai baik dan 4 variabel lainnya dalam kondisi yang buruk dan atau fluktuatif. Olehnya itu peneliti menyimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dinyatakan baik.
2. Penilaian prespektif keuangan pada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia yang terdiri dari 5 variabel penilaian diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan 4 variabel yang

bernilai baik, namun terdapat 1 variabel bernilai buruk yakni variabel ROA, sehingga secara keseluruhan perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dilihat dari perspektif keuangan terlihat baik. Namun jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian secara finansialnya maka perusahaan harus manajemen perencanaan yang matang dengan kalkulasi proyeksi yang tepat, serta menggunakan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang menyeluruh.

3. Penilaian perspektif pelanggan pada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dari 3 variabel penilaian terdapat 1 variabel yakni akuisisi pelanggan yang bernilai buruk. Untuk itu, diperlukan suatu bentuk evaluasi dan peningkatan kinerja pada bagian umum dan pemasaran. Sehingga dapat melakukan penawaran dan sistem lobi yang efektif untuk dapat memenangkan tender pada setiap lelang yang diikuti. Serta menunjukkan profesionalisme dan kredibilitas perusahaan dalam melaksanakan setiap proyek yang dikerjakan sehingga mendapatkan kepercayaan dari pelanggan.
4. Penilaian perspektif proses bisnis internal pada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dari 3 variabel penilaian terdapat 1 variabel yakni pada proses operasi yang bernilai fluktuatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini perlu melakukan pengembangan dan penyesuaian terhadap perkembangan zaman sehingga menghasilkan konstruksi yang baik.
5. Penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi PT. Kharisma HBAN Berkah Mulia dari 3 variabel penilaian terdapat 1 variabel yakni pada variabel produktivitas karyawan yang bernilai buruk. Untuk mengatasi hal seperti ini diperlukan adanya evaluasi dan kontrol dari semua aspek yang menyangkut karyawan terutama pendidikan dan pelatihan, kesejahteraan karyawan, kenyamanan dalam bekerja, tingkat perputaran karyawan. Serta perlunya pemberian *reward* dan *punishment* sebagai bentuk motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Saran

1. Meskipun penilaian secara keseluruhan pada perspektif keuangan bernilai baik, namun perusahaan harus terus melakukan perencanaan yang tepat, evaluasi yang menyeluruh, sehingga tidak salah langkah dalam mengambil keputusan.
2. Perusahaan harus meningkatkan kepercayaan pelanggan atau pengguna jasa dengan menunjukkan kualitas pekerjaan yang baik dan integritas serta pelayanan prima, sehingga tingkat akuisisi pelanggan atau pengguna jasa dapat meningkat.
3. Perusahaan harus bisa memberikan jaminan tentang waktu penyelesaian pekerjaan kepada pelanggan atau pengguna jasa namun tetap memperhatikan kualitas konstruksi. Sehingga waktu yang dibutuhkan pada proses operasi dapat efektif.
4. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi kepada karyawan kemudian menetapkan program peningkatan kinerja karyawan melalui pendidikan dan pelatihan ataupun kegiatan lainnya yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Kemudian setelah itu dilakukan manajemen kontrol yang baik dalam pelaksanaan setiap kegiatan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Gary & Philip, Kotler. (2002). Dasar-dasar Pemasaran. Jilid 1, (Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan). Jakarta: Prenhalindo.
- Hardiyanto, Yudi dkk. (2005). "Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik". Jurnal.
- Husein, Umar. (2001). Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

- Imelda R. H. N. (2004). Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* vol: 6, no.2, Nopember 2004: 106- 122. Tersedia: <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/> (13 Juni 2015)
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. (2001). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler & Armstrong. (2004). *Prinsip - prinsip Marketing*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kuncoro, Mudrajat. (2007). *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohamad, Mahsun. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mowen & Hansen. (2004). "Akuntansi Manajemen". Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rajampidan Verani Carolina. (2011). "Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode Balance Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)". Skripsi. Universitas Maranatha.
- Rimindarti, Caecilia. (2004). *Balanced Scorecard sebagai alternative untuk mengukur kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol.3, No.1.
- Silalahi, Ulber. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, Refika Aditama. Soraya Hanuma Endang Kiswara. (2010). "Analisis Balance Scorecard sebagai
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). *Balance Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol. 3 No. 1.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: ALFABETA.
- Tjiptono, Fandy. (2007). *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayu Media. Tjiptono, Fandy. (2008). *Strategi Bisnis Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Yuwono dkk. (2002). *Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi* cetakan ke - 3. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.