

PENILAIAN KINERJA PADA PT. ADHI KARYA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Ni Putu Yessy Christina¹
I Putu Sudana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: yessy@outlook.com / telp: +62 81 805 37 37 47

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai faktor utama dalam pengembangan suatu perusahaan, karena hal ini merupakan sebuah sarana bagi manajemen untuk menelaah sejauh mana visi, misi dan tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan setiap individu dalam perusahaan serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan kedepannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan mengangkat studi kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk dengan tahun kajian 2010 sampai dengan tahun 2011. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi bagi pemangku kepentingan seperti perusahaan dan manajemen, karyawan perusahaan, investor, calon investor, *supplier*, kreditur dan rekanan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.

Kata Kunci: *balanced scorecard, pengukuran kinerja, konstruksi*

ABSTRACT

Performance assessment can be said as a major factor in the development of a company, as this is a way for management to examine the extent to which the vision, mission and goals have been achieved, evaluate the business performance, managers, division and the individual within the company and also to predict the expectations of the company further. The purpose of this research is to make a contribution of the measurement with *balanced scorecard* approach with a case study on PT Adhi Karya (Persero) Tbk from 2010 to 2011. This research is expected to implies the stakeholders such as corporate and management, employees, investors, potential investors, suppliers, creditors and partners. The results of this research showed that the performance of PT Adhi Karya (Persero) Tbk is better in 2011 than in 2010.

Keywords: *balanced scorecard, performance assessment, construction*

PENDAHULUAN

Balanced scorecard adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan *value* pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya. (Budiarti, 2009; Wistawan, 2012).

Penilaian kinerja pada perusahaan sangat diperlukan jika perusahaan ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Zagloel *et al.*, 2006; Debby,

2009). Namun saat ini penilaian kinerja perusahaan masih didominasi oleh metode-metode konvensional atau tradisional. Pendekatan ini hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif non-keuangan lainnya di dalam perusahaan seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan inovasi (Subagyo, 2010).

Penilaian kinerja yang hanya memfokuskan pada sektor finansial juga kurang mampu menjelaskan mengenai *track record* perusahaan serta kurang mampu membawa perusahaan kearah perubahan demi masa depan perusahaan yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1992:72). Entitas bisnis dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang multi-perspektif atau pengukuran komprehensif yang dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan (Beard, 2009). Jika perusahaan menerapkan pengukuran kinerja komprehensif, hal ini diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana tercapainya strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja.

Balanced scorecard untuk pertama kali dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1997 sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan. Perspektif-perspektif yang dijabarkan dalam *balanced scorecard* dapat merefleksikan kebutuhan tiap-tiap pemangku kepentingan dan jika *balanced scorecard* diterapkan pada perusahaan, maka perusahaan bisa mengawasi atau memantau hasil yang didapatkan perusahaan dalam *short term* maupun *long term*. Dengan kata lain, *balanced scorecard* bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa.

Penelitian ini adalah studi empiris dan mengkaji adopsi konsep *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan jasa konstruksi yakni PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Jasa konstruksi

adalah sebuah sektor yang memiliki peran yang besar dalam pembangunan di Indonesia. Melalui sektor ini, secara fisik kemajuan pembangunan Indonesia dapat dilihat secara langsung, keberadaan jembatan, bandar udara, jalur kereta api, gedung-gedung yang menjulang tinggi, bendungan, jalan tol dan masih banyak lagi. Mencermati industri jasa konstruksi di Indonesia, terlihat bahwa industri ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan yang ada di Indonesia. Hal ini terlihat dari pertumbuhan sektor konstruksi di tahun 2012 mencapai 6,51% atau relatif tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya.

Berdasarkan data dari ICMD pada tahun 2010 dan 2011, PT Adhi Karya (Persero) Tbk menempati posisi ketiga untuk sembilan besar perusahaan jasa konstruksi. Hal ini direfleksikan dari total asset PT Adhi Karya (Persero) Tbk dari tahun 2010 adalah Rp 4,927,697 (dalam jutaan) menjadi Rp 6,112,954 (dalam jutaan) pada tahun 2011. Dari data diatas dapat disimpulkan PT Adhi Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan asset sebesar Rp 1,185,257 (dalam jutaan) atau sebesar 24.1%. Begitupun berdasarkan laporan keuangan di BEI hingga semester I/2012, sedikitnya tercatat empat perusahaan jasa konstruksi yang layak dinominasikan menjadi perusahaan jasa konstruksi nasional terbaik pada tahun 2012, diantaranya adalah PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, PT Total Bangun Persada Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk. (Techno Konstruksi, 2012).

Sampai saat ini, PT Adhi Karya (Persero) Tbk belum mengimplementasikan *balanced scorecard*, namun melalui kebijakan-kebijakan yang diterapkan sepanjang tahun 2011, PT Adhi Karya (Persero) Tbk berupaya meningkatkan pencapaian kinerja terbaiknya. Kontrak baru yang diperoleh selama tahun 2011 adalah sebesar 11,927 triliun rupiah terdiri dari 87.2% proyek Pemerintah dan BUMN serta 12.8% proyek swasta. Pencapaian tersebut sedikit menurun yaitu sebesar 4.3% dari target awal tahun sebesar 12,469 triliun rupiah. Namun demikian realisasi perolehan kontrak baru tersebut jauh di atas realisasi tahun 2010

sebesar 8,114 triliun rupiah atau sebesar 47.0%. Pendapatan Usaha tahun 2011 juga terjadi penurunan 21.5% dari target sebesar 8,531 triliun rupiah tercapai sebesar 6,695 triliun rupiah. Apabila dibandingkan dengan realisasi tahun 2010 sebesar 5,675 triliun rupiah terjadi kenaikan sebesar 18.0%.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut diatas, tanpa mengadopsi konsep *balanced scorecard*, PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat membukukan kenaikan pendapatan usaha dari tahun 2010 ke tahun 2011. Bagaimana kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk jika dinilai dengan pendekatan *balanced scorecard*?

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk yang diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang ditinjau dengan 4 (empat) kaedah minimal *balanced scorecard*. Data tambahan diperoleh dari situs www.adhi.co.id dan *Indonesian Capital Market Directory (ICMD)* tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Sumber data yang digunakan adalah sumber data sekunder. Data yang diperoleh dari situs tersebut diatas diolah seperlunya untuk penelitian ini dan kemudian diparafrasekan. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kaedah minimal 4 (empat) perspektif yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Kinerja perspektif keuangan. Perspektif ini akan menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada periode tertentu dalam kaitannya dengan penampilan perusahaan dimata pemegang saham.
- 2) Kinerja perspektif pelanggan. Perspektif ini akan menggambarkan fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan dan pandangan para pelanggan terhadap perusahaan.
- 3) Kinerja perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini akan memfokuskan pada apa yang manajemen perusahaan harus lakukan di perusahaan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang memiliki kaitan dengan penciptaan barang atau jasa, dengan demikian

dapat menarik dan mempertahankan pelanggan dan pada akhirnya bisa memuaskan keinginan pemegang saham.

- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini mengidentifikasi sarana yang seharusnya dibuat atau dibangun oleh perusahaan dengan tujuan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang (*long term*). Hal ini berkaitan dengan perbaikan dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai secara berkesinambungan.

Adapun tolok ukur yang digunakan dalam penelitian ini untuk menilai kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk antara lain:

1) Kinerja Perspektif Keuangan

A. Rasio profitabilitas yang meliputi:

(1) *Return on Asset (ROA)*

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

(2) *Return in Investment (ROI)*

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

(3) *Return on Equity (ROE)*

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

B. Rasio pertumbuhan yang meliputi:

(1) Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Pendapatan

$$= \frac{\text{Pendapatan periode sekarang} - \text{pendapatan periode lalu}}{\text{Pendapatan periode lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

(2) Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Laba Bersih

$$= \frac{\text{Laba bersih periode sekarang} - \text{lab a bersih periode lalu}}{\text{Laba bersih periode lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

(3) Tingkat Kenaikan (Pertumbuhan) Biaya Operasi

$$= \frac{\text{Biaya operasi periode sekarang} - \text{biaya operasi periode lalu}}{\text{biaya operasi periode lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots (6)$$

2) Kinerja Perspektif Pelanggan

Jika penghargaan yang diterima oleh perusahaan bertambah tiap tahun, maka hal ini dapat merefleksikan kepuasan pelanggan yang dilayani oleh PT Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai perusahaan professional yang dapat menjaga kualitasnya seperti yang telah dijanjikan. Sebaliknya, jika penghargaan yang diterima adalah sama seperti tahun 2010 atau bahkan berkurang, maka hal ini menunjukkan citra dan reputasi yang menurun bagi PT Adhi Karya (Persero) Tbk.

3) Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Semakin banyak inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal ini dapat menjadi tanda bahwa perusahaan selalu mencari terobosan-terobosan baru yang belum pernah dilakukan oleh kompetitor. Selanjutnya semakin banyak terobosan baru yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan semakin memperkuat posisi perusahaan untuk mendapatkan paten atas inovasi yang dilakukan. Banyaknya paten yang didaftarkan oleh perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan selalu mencari terobosan baru dalam usahanya memenangkan persaingan.

4) Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya anggaran pendidikan, pelatihan dan sertifikasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan juga banyaknya jenis pendidikan, pelatihan dan sertifikasi yang diikuti oleh karyawan sepanjang tahun 2010 dan apakah anggaran dan jenis pelatihan yang diberikan bertambah pada tahun 2011 atau malah sebaliknya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun pembahasan hasil penelitian yang diperoleh akan dijabarkan satu-persatu. Perspektif keuangan PT Adhi Karya (Persero) Tbk akan menggunakan tolok ukur ROE, karena ROE dapat menggambarkan kepentingan investor. Oleh karena ROE yang dimiliki PT Adhi Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan sebesar 8.39% dari 13.95% pada tahun 2010 menjadi 22.34% pada tahun 2011, hal ini menunjukkan peningkatan kinerja keuangan yang dimiliki perusahaan. Hal ini tentunya dapat menjadi tolok ukur kepuasan bagi investor sebagai penanam modal, sehingga kinerja perusahaan dalam hal keuangan dapat dikatakan semakin baik.

Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya penghargaan yang diterima oleh perusahaan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi pihak luar atas kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Semakin banyak penghargaan yang diterima oleh suatu perusahaan, maka hal ini menunjukkan perusahaan tersebut telah dipercaya dan dihargai oleh para pemangku kepentingan sebagai perusahaan yang professional. Pada tahun 2010, PT Adhi Karya (Persero) Tbk tetap mempertahankan penghargaan yang diraih dari tahun sebelumnya dan berhasil memperoleh 5 (lima) penghargaan baru pada tahun 2011. Penghargaan yang diterima oleh perusahaan ini merupakan cerminan kepuasan pelanggan yang selama ini bekerja sama dengan perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja perspektif pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan adalah semakin baik.

Selanjutnya pada perspektif bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya inovasi dan paten yang dimiliki oleh perusahaan. PT Adhi Karya (Persero) Tbk telah berhasil menerapkan sistem perkerasan jalan beton pracetak yang diberi gaya pratekan. Sistem ini diberi nama *Adhi Concrete Pavement System* (ACPS). Sistem ini telah didaftarkan dan dipatenkan di Departemen Hukum & HAM, Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual.

Pada tahun selanjutnya, PT Adhi Karya (Persero) Tbk juga melakukan terobosan yaitu dengan mendaftarkan paten atas inovasi baru yang diciptakan yaitu desain monorel. Paten baru yang didapatkan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sekaligus menjadi bukti bahwa PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah perusahaan kompetitif yang siap bersaing dikancah industri jasa konstruksi. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dipandang dari perspektif bisnis internal adalah semakin baik.

Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah kemampuan karyawan (*employee capabilities*) yang diukur dengan banyaknya pendidikan, pelatihan serta sertifikasi yang diberikan dan jumlah karyawan yang menerima pembelajaran tersebut. Pada tahun 2011, perusahaan menyelenggarakan pelatihan yang sama seperti tahun 2010 dan juga menambahkan jenis pelatihan untuk sertifikasi keahlian bidang-bidang produksi, umum, keuangan dan juga *project management* yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keahlian serta keterampilan para karyawan. Namun jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan, pelatihan dan sertifikasi menurun sebanyak 160 orang, yaitu 914 orang pada tahun 2010 dan 754 orang pada tahun 2011.

Adapun pengurangan jumlah karyawan yang menerima pendidikan, pelatihan dan sertifikasi namun anggaran biaya yang meningkat secara drastis diindikasikan karena perusahaan sedang membangun *ADHI Learning Center*. Walaupun pada tahun 2011 kuantitas karyawan yang menerima pendidikan dan pelatihan menurun, namun keseriusan perusahaan dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran ditunjukkan oleh bertambah banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti sertifikasi, yaitu pada tahun 2010 adalah 145 orang menjadi 161 orang pada tahun 2011. Dari segi kualitas hal ini merefleksikan peningkatan karena ini menjadi bukti keseriusan perusahaan dalam melakukan pembelajaran demi kompetensi, keahlian dan keterampilan sumber daya manusia yang dimiliki.

Selain itu, PT Adhi Karya (Persero) Tbk juga mendapat penghargaan *zero accident* dalam melaksanakan program K3 sehingga mencapai 9.258.836 jam kerja, karyawan bekerja

tanpa kecelakaan kerja dari Kementerian Tenaga Kerja & Transmigrasi Republik Indonesia. Dengan diterimanya *award* ini, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap memperhatikan keselamatan kerja karyawan selama karyawan berada di lingkungan kerja, sehingga hal ini dapat merepresentasikan kepedulian perusahaan terhadap karyawan yang dimilikinya. Oleh karena kemajuan dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan yang dialami oleh perusahaan pada tahun 2011, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan semakin baik.

PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat menerjemahkan visi dan misinya dan dituangkan kedalam 5 (lima) strategi. Perusahaan juga telah melakukan tindakan-tindakan yang dapat menyempurnakan tujuan-tujuan strategis yang dimiliki perusahaan. Hal ini tercermin dari investasi pada sumber daya manusia dalam hal pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kepada karyawan. Dengan investasi yang dilakukan perusahaan kepada sumber daya manusianya, hal ini akan berdampak kepada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang handal dan professional tentu dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena karyawan perusahaan yang memiliki *value*, hal ini tentu membawa dampak pada proses bisnis internal. Proses bisnis internal yang baik dapat dicapai dengan terobosan-terobosan yang inovatif yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahunnya. Terbukti dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk yang selalu memiliki terobosan baru setiap tahunnya yang akhirnya membawa perusahaan mencapai tujuan dan memuaskan pemangku kepentingan.

Dengan proses bisnis internal yang baik yang ditandai dengan terobosan-terobosan baru, tentunya hal ini akan menjadikan pelanggan puas terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan pelanggan ini merupakan hal yang penting karena dengan kepuasan setiap pelanggan yang dimiliki perusahaan, akan terjalin hubungan yang baik dan kepercayaan pelanggan akan kinerja perusahaan. Hal ini tentunya akan berdampak kepada profit atau laba yang diperoleh perusahaan kedepannya. Semakin banyak pelanggan yang dimiliki dan

semakin banyak pelanggan yang mengakui profesionalitas kinerja perusahaan, akan berdampak pada profit yang didapat perusahaan.

Jadi, elaborasi mengindikasikan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah semakin baik dari tahun 2010 ke tahun 2011 dilihat dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam pencapaian strategi perusahaan, hal ini bisa membawa dampak baik di masa yang akan datang dari sisi finansial maupun non-finansial. Hal ini terkait dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang mampu mengukur kinerja perusahaan dalam hal keuangan dan juga harta yang tidak tampak, serta harta intelektual seperti sumber daya manusia serta dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Adapun kelebihan lainnya jika perusahaan menggunakan *balanced scorecard* adalah dapat memperjelas serta menerjemahkan visi, misi serta strategi yang dimiliki perusahaan serta memberikan rerangka berpikir untuk menjabarkan strategi yang dimiliki perusahaan ke dalam segi operasional.

Berdasarkan 5 (lima) buah strategi yang dimiliki oleh PT Adhi Karya (Persero) Tbk, *balanced scorecard* dapat mendukung tercapainya semua strategi tersebut. Selain itu, *balanced scorecard* juga dapat mendukung perusahaan dalam mengidentifikasi komponen-komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengeksplor cara-cara untuk mengukur kemajuan kinerja sebuah perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah ditentukan.

Adapun manfaat yang bisa diperoleh oleh pembaca adalah bertambahnya pengetahuan akan perusahaan serta analisis yang mendalam mengenai perusahaan. Dengan analisis yang lebih komprehensif, pembaca akan memiliki pemahaman yang lebih baik akan perusahaan. Bagi bidang akademis dan penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan tambahan untuk penelitian penilaian kinerja dengan pendekatan

balanced scorecard, dan hasil-hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian berikutnya.

Penelitian ini memiliki implikasi bagi *stakeholder* perusahaan dengan berbagai macam kepentingan yang berbeda. Adapun yang dimaksud dengan *stakeholder* adalah individu ataupun kelompok yang memiliki suatu kepentingan atau perhatian pada suatu permasalahan, yaitu pihak perusahaan atau manajemen, karyawan perusahaan, investor, calon investor, kreditur, *supplier* dan rekanan perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dari kaedah minimal 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* yang digunakan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010. Hal ini dicerminkan dari 4 (empat) perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari simpulan diatas, adapun beberapa saran yang dapat diberikan dan keterbatasan penelitian yang disampaikan guna penelitian selanjutnya yang lebih baik adalah:

Perusahaan hendaknya mengadopsi metode *balanced scorecard* karena metode ini konsisten dengan strategi yang dimiliki perusahaan. Tiga perspektif non-keuangan yang ada dalam *balanced scorecard* mempengaruhi secara langsung kinerja perspektif keuangan perusahaan, jadi keempat perspektif yang ada saling mempengaruhi kinerja satu sama lain. Sehingga dengan menerapkan metode ini, PT Adhi Karya (Persero) Tbk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, disarankan sebaiknya mengadopsi pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pula. Hal ini memiliki indikasi yang baik karena *balanced scorecard* adalah sistem manajemen yang memberikan kerangka

yang menghubungkan langkah-langkah kinerja dengan penyebaran strategi. *Balanced scorecard* juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang dapat membantu manajemen dalam meningkatkan kualitas produk ataupun jasa dan dalam menciptakan keunggulan daya saing yang dimiliki perusahaan.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah masih minimnya indikator pengukuran dari masing-masing variabel yang diuji. Peneliti selanjutnya dapat mengadopsi indikator lain yang digunakan pada masing-masing perspektif atau memperluas indikator sehingga bisa lebih merepresentasikan keadaan perusahaan.

REFERENSI

- Basir, Hisham bin Md dan Norzaidi, M. D. 2009. The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia. *International Journal of Scientific Research in Education*, Vol. 2 (2), pp: 76-87.
- Beard, D. H. 2009. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, Vol. 84 (5), pp: 275-282.
- Budiarti, Isniar. 2009. Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi Akuntansi*. Vol. 3 No. 1 Januari 2009.
- Chen, Shun-Hsing. 2010. The Establishment and Comparison of the Balanced Scorecard for Profit and Non-Profit Organizations. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (14), pp: 3005-3012.
- Chen, Xiao-Yun, Kazunobu Yamauchi, Ken Kato, Akio Nishimura and Katuski Ito. 2006. Using the Balanced Scorecard to Measure Chinese and Japanese Hospital Performance. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19 (4), pp: 339-350.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol. 2 No. 1 Mei 2000. H: 21-35.
- Debby Tanios dan Firdaus Alamsjah. 2009. Kunci Kesuksesan Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia. *Journal of Business Strategy and Execution*, Vol. 2, pp: 40-49.
- Greiling, D. 2010. Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 (6): pp: 534-554.

- Gomes, Ricardo C. dan Liddle Joyce. 2009. The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation Brazil. *Brazilian Administration Review*, pp: 354-366.
- Gurd, B, dan Gao, T. 2008. Lives in The Balance: an Analysis of The Balanced Scorecard (BSC) in Healthcare Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 (1), pp: 6-21.
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Massachusetts, *Harvard Business School Press*.
- Lo, Trevor., Wong, Peter Shek-pui., dan Cheung Sai-on. 2006. Using Balanced Scorecard Approach to Measure Performance of Partnering Projects. *Surveying and Built Environment*, Vol. 17 (1), pp: 45-57.
- Pratiwi, Umi. 2010. Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2 Oktober 2010. H: 166-174.
- Putrayasa, I Made Agus. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif Balanced Scorecard pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 3 November 2011. H: 141-149.
- Singgih, Moses L, Kristiana Asih Damayanti & Renny Octavia. 2001. Pengukuran dan Analisis Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 3 No. 2 Desember 2001. H: 48-56.
- Sinha, Abhijit. 2006. Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. Vol. 11 March 2006, pp: 71-81.
- Sipayung, Friska. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategi. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol 2 No.1 Januari 2009. H: 7-14.
- Subagyo. 2010. Aplikasi Balanced Scorecard di Rumah Bersalin “Al-Hakmah” Serangan, Sukorejo. Ponorogo. *Jurnal Penelitian Kesehatan*. Suara Forikes Vol. 1 No. 1. Januari 2010.
- Sugiyono. 2008. Metodologi Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto, Budi dkk. 2009. The Implementation of Balanced Scorecard for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. *The Asian Journal of Technology Management*. Vol. 2 No. 2 December 2009, pp: 37-49.
- Tandiontong, Mathius dan Erna Rizki Yolanda. 2011. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol. 5, H: 1-26.
- Tanuwijaya, H. dan Sarno, R. 2010. Comparison of Cobit Maturity Model and Structural Equation Model for Measuring the Alignment between University Academic Regulations and Information Technology Goals. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 10 No. 6, pp: 80-92.

- Tennant, S. dan Langford, D. 2008. The Construction Project Balanced Scorecard. *Association of Researchers in Construction Management*, pp: 361-370.
- Tuan, Luu Trong dan Sundar Venkatesh. 2010. Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-Stock Company (RDP). *International Journal of Business and Management*, Vol 5 (7), pp: 126-135.
- Wisniewski, M., & Olafsson, S. 2004. Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 (7), pp: 602-610.
- Wisnusubroto, Petrus, Nenny Irawati. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi*. Vol. 1 No. 2 Desember 2008 H: 178-190.
- Wistawan, Indra Permana. 2012. Penilaian Kinerja berdasarkan Balanced Scorecard pada Koperasi Unit Desa (KUD) di Kecamatan Denpasar Selatan. *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Denpasar.
- Yang, Ming-Chin, Yu-Chi Tung. 2006. Using Path Analysis to Examine Causal Relationship among Balanced Scorecard Performance Indicators for General Hospitals: The Case of A Public Hospital System in Taiwan.
- Zagloel, T. Yuri, Yadrifil, Lithrone Laricha. 2008. Perencanaan Strategi dalam Upaya Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Tujuan Karyawan dengan Pendekatan Total Performance Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 10. No. 2, Desember 2008. H: 138-150.