

**ANALISIS KINERJA BERDASARKAN BALANCED SCORECARD
DEPARTEMEN CAPITAL DAN PROJECT MANAGEMENT PT. VALE
INDONESIA TBK DI TAHUN 2015**

***PERFORMANCE ANALYSIS BASED ON BALANCED SCORECARD
DEPARTMENT CAPITAL AND PROJECT MANAGEMENT PT. VALE
INDONESIA TBK IN 2015***

¹Rusmin Mulyadi, ²Cepi Pahlevi, ³Mursalim Nohong

¹PT. Vale Indonesia (Rusmin.Muliyadi@Vale.com)

*²Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(c.pahlevi@yahoo.co.id)*

*³Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(mursalim190nohong@gmail.com)*

Abstrak.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Vale Indonesia Tbk. Departemen Capital Dan Project Management. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Setelah semua data terkumpul dan diolah kemudian dilakukan analisis data menggunakan Analisis Perspektif Keuangan, Analisis Data Kuesioner, kemudian digunakan tools balance scorcard. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu berdasarkan pada penilaian variabel perspektif pelanggan di atas, total nilai secara keseluruhan perspektif pelanggan sebesar 3,49, nilai perspektif keuangan Capital and Project Management Department dilihat dari rasio likuiditas dan solvalitas lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perindustrian. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka collection period lebih baik dan total assets turnover di bawah nilai baku perindustrian, sedangkan cost recovery rate Capital and Project Management Department di atas nilai ideal, ketiga variabel dari perspektif proses, secara keseluruhan nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 3,66 yang dapat dikategorikan cukup baik, variabel pespektif pembelajaran dan pertumbuhan di atas, maka dapat dihitung nilai keseluruhan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 3,68 dan nilai tersebut masuk dalam kategori cukup baik. Balanced Scoreccard dapat mengukur kinerja yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga diperoleh rekapitulasi semua aspek.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Perspektif keuangan, Balance Scorecard

Abstract.

Performance appraisal plays an important role in the business world, because with the performance appraisal can be known the effectiveness of the determination of a strategy and its application within a certain period. Performance appraisal can detect weaknesses or deficiencies that still exist within the company, for further improvement in the future. This research was conducted at PT. Vale Indonesia Tbk. Department of Capital and Project Management. Data were collected using questionnaires, interviews, and observations. After all data collected and processed then performed data analysis using Financial Perspective Analysis, Data Analysis Questionnaire, then digunakan tools balance scorecard. The results of this study can be seen from several aspects that are based on the assessment of customer perspective variables above, the total value of overall customer perspective of 3.49, the financial perspective of Capital and Project Management Department seen from the ratio of liquidity and solvalitas better than the standard size industry. When viewed from the ratio of activities, the collection period is better and total asset turnover is below industry value, while the cost recovery rate of Capital and Project Management Department is above ideal value, the three variables from the process perspective, the overall value of internal business process perspective performance is 3,66 which can be categorized good enough, variable of learning perspective and growth above, hence can be calculated value of whole variable of learning and growth perspective equal to 3,68 and the value entered in category enough baik. Balanced Scorecard can measure performance which include financial perspective, Customer, internal business process perspective, and learning and growth perspective to obtain recapitulation of all aspects.

Keywords: *Performance Assessment, Financial Perspective, Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan operasional perusahaan, PT Vale Indonesia Tbk terbagi dalam beberapa Department. Salah satu diantaranya adalah Engineering dan Construction Department (EC) yang secara khusus menjalankan implementasi proyek-proyek operating dan capital di seluruh fasilitas pengolahan bijih nikel dan fasilitas pendukung lainnya. Seiring dengan meningkatkan kesinambungan produksi nikel, PT. Vale Indonesia mengalokasikan dana yang besar dalam investasi beberapa proyeknya. Setiap tahun, PT. Vale Indonesia membelanjakan rata-rata seratus juta dolar Amerika untuk membiayai proyek-proyek investasinya. Jumlah ini dapat meningkat seiring dengan fluktuasi harga nikel dipasar dunia. Major Capital Project atau Major Expansion Project dan Indonesia Growth Project adalah salah satu dari sekian banyak program-program investasi selain capital project yang besaran nilainya lebih dari ratusan juta dollar.

Faktor harga nikel dunia dan krisis global sangat berpengaruh pada jumlah investasi pada capital project ataupun program investasi lainnya. Terdapat fluktuasi biaya investasi capital project berbanding dengan harga dan produksi nikel dari 2008 hingga 2015. Krisis ekonomi global pada tahun 2008 berpengaruh pada menurunnya nilai investasi pada tahun 2009 dan 2015. Perbaikan kondisi ekonomi global dan naiknya harga nikel dunia di tahun 2011 secara signifikan menaikkan jumlah investasi capital project. tahun 2015 yang tetap

berada di kisaran seratus sepuluh juta dolar Amerika walaupun harga nikel telah mengalami penurunan sejak kuartal pertama tahun 2015.

Dalam rangka mencapai hasil sesuai atau melebihi dengan target produksi, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Menurut Amirullah (2015), Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi menurut Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Menurut Hartati (2012) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat mengurangi kelemahan – kelemahan pengukuran kinerja yang diukur dengan pendekatan *traditional*.

Dari beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan referensi dalam pengukuran. Dari penelitian Soraya dan Endang Kiswara (2011) dengan judul "Analisis *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor) memperoleh hasil bahwa dalam pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik.

Untuk menjadikan Departemen Capital dan Project Managemen sesuai visi dan misi perusahaan, diperlukan kinerja perusahaan yang baik yang akan menuntun pada suatu kerangka kerja strategis yang tepat dan dapat memicu keunggulan berkompetensi secara sehat di era globalisasi ini, sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan harus dapat memberikan perhatian yang memadai untuk beberapa komponen utama departemen, menyangkut aspek keuangan (*financial perspective*), kepuasan sponsor baik internal maupun eksternal (*customer perspective*), aspek bisnis internal (*internal business perspective*), dan yang terakhir yaitu aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*growth and learning perspective*), yang merupakan aspek penting sesuai konsep *Balanced Scorecard*, yang merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi keempat perspektif (Gaspersz, 2005).

Cost performance index (CPI) yang mengukur efektifitas finalcial dari sebuah proyek dengan membagi budge cost dengan actual cost. Dengan cost performance index = 0.98, artinya bahwa 2% over estimate. Sedangkan dengan melihat efektifitas penggunaan waktu atau biasa diukur dengan Schedule Performane Index (SPI) memperoleh nilai 0.94 yang artinya 6% dibawah schedule.

Informasi kinerja sangat penting artinya bagi pihak manajemen Capital and Project Management Departement. Dengan mengetahui informasi tersebut maka pihak manajemen Capital and Project Management Departement dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kinerjanya di periode-periode berikutnya. Akan tetapi, informasi kinerja dari nilai indikator schedule, dan kinerja keuangan saja tidak cukup karena kinerja industrial managemen bersifat multidimensional sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Oleh karena itu, ukuran kinerja non finansial juga diperlukan oleh manajemen, seperti: tingkat kepuasan sponsor, tingkat kepuasan sumber daya manusia dan sebagainya.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang ingin mengetahui kinerja Capital and Project Management Department dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data ordinal dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data. Setelah data dianalisis, kemudian hasilnya dipaparkan secara deskriptif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Vale Indonesia Tbk. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan April 2017 sampai data yang diperlukan sudah lengkap diperoleh.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer dihimpun langsung dari responden yang terdiri dari:

1. Sponsor/Kontraktor diluar dari Capital and Project Management Department
2. Karyawan Capital and Project Management Department

Sementara, sumber data sekunder dihimpun dari Capital and Project Management Department yang berupa Laporan tahunan , laporan keuangan tahun 2015, buku informasi pelayanan dan dokumen terkait lainnya.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, responden yang akan diteliti terdiri dari dua macam yaitu:1) Sponsor, untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan dan 2) karyawan, untuk mengukur perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.. Besarnya sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang diinginkan sebesar 10% dan peengambilan sampel menggunakan teknik simple/proportionate random sampling karena pengambilan sampel dilakukan secara acak/proportional tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Adapun rumus Slovin sebagai berikut:

$$N = \frac{n}{\dots}$$

$$1 + n(e)^2$$

Dimana :

n : Jumlah sampel

N: Jumlah populasi

e: Batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Berdasarkan populasi karyawan Capital and Project Management Departement dan Engineering Service tahun 2015 sebanyak 70 orang dan ditambah 25 responden dari kontraktor nasional maka jumlah sampel yang diambil sebesar 95 orang.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Kuesioner tersebut diberikan kepada pasien dan karyawan kantor yang dipilih sebagai sampel penelitian. Dalam kuesioner disediakan pernyataan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang sudah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden hanya memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai. Pertanyaan terbuka yaitu pertanyaan yang harus dijawab oleh responden.

Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara. tidak terstruktur kepada karyawan kantor. Wawancara dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil pengolahan kuesioner yang memiliki kecenderungan jawaban tidak/sangat tidak puas dan tidak/sangat tidak setuju. Pada teknik pengumpulan data dengan observasi, penulis melakukan observasi nonpartisipan, artinya penulis tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati tetapi hanya sebagai pengamat independen.

Analisis Data

Setelah semua data terkumpul dan diolah kemudian dilakukan analisis data. Adapun metode analisis data yang digunakan sebagai berikut:

1. Analisis Perspektif Keuangan Metode untuk menilai perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio keuangan dan CRR.
2. Analisis Data Kuesioner Berdasarkan jawaban kuesioner yang telah terkumpul dan pengolahan data kemudian dilakukan analisis data dengan menghitung distribusi frekuensi dan nilai rata-rata.

Selanjutnya, nilai masing-masing perspektif yaitu nilai kinerja perspektif pelanggan; proses bisnis internal; dan pembelajaran serta pertumbuhan diberikan skala pengukuran. Dalam pengukuran kinerja Capital and Project Management Department tidak dilakukan penilaian kinerja secara total (gabungan semua perspektif). Hal ini dikarenakan tools yang dipakai untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif berbeda sehingga tidak mungkin digabung. Selain itu, dengan mengukur kinerja masing-masing perspektif maka kebijakan yang diambil terkait dengan kinerja per perspektif akan lebih fokus.

HASIL

Tabel 1 menunjukkan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan pengolahan jawaban kuesioner responden pada perspektif pelanggan dilakukan menggunakan bantuan Microsoft Excell 2013. Untuk wujud fisik (tangibles), jawaban responden pada variabel wujud fisik menunjukkan sebanyak 1% responden menyatakan sangat tidak puas (STP), 53% responden menyatakan puas (P), sementara 7% responden tidak puas (TP), dan sebanyak 33% menyatakan cukup puas (CP) dan 6% sangat puas (SP) serta nilai rata-rata sebesar 3,58. Jawaban responden terkait variabel keandalan menunjukkan 36% responden menyatakan puas, 3% sangat puas, 45% cukup puas, 16% tidak puas dan 1% sangat tidak puas serta nilai rata-rata sebesar 3,25. Jawaban responden pada variabel daya tanggap menunjukkan sebanyak 45% responden menyatakan puas, sementara hanya 5% responden tidak puas, sisanya sebanyak 45% cukup puas dan 7% sangat puas serta nilai rata-rata sebesar 3,54. Distribusi jawaban responden pada variabel jaminan menunjukkan bahwa sebanyak

52% responden menyatakan puas, sisanya sebanyak 37% responden menyatakan cukup puas dan 7% sangat puas serta nilai rata-rata sebesar 3,61. Sedangkan distribusi jawaban responden pada variabel empati menunjukkan bahwa sebanyak 47% responden menyatakan puas, sisanya sebanyak 39% responden menyatakan cukup puas, 5% sangat puas, dan 8% tidak puas serta nilai rata-rata sebesar 3,46. Berdasarkan pada penilaian masing-masing variabel perspektif pelanggan di atas, total nilai secara keseluruhan perspektif pelanggan sebesar 3,49

Tabel 2 menunjukkan pengukuran kinerja perspektif keuangan didasarkan pada laporan tahunan Sustaining Capital and R&D Project Capital and Project Management Department tahun 2015. Untuk perspektif keuangan dilakukan penghitungan rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan cost recovery rate (CRR). Capital and Project Management Department memang merupakan departemen yang tidak atau tidak mengutamakan mencari laba, melainkan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan dan tetap sustain untuk masa-masa yang akan datang. Seperti yang terlihat pada tabel 2, nilai perspektif keuangan Capital and Project Management Department dilihat dari rasio likuiditas dan solvabilitas lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perindustrian. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka collection period lebih baik dan total assets turnover di bawah nilai baku perindustrian, sedangkan cost recovery rate Capital and Project Management Department di atas nilai ideal.

Tabel 3 menunjukkan pengukuran kinerja berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal dapat diukur kedalam beberapa indikator yakni peralatan, sarana dan prasarana, serta proses. Distribusi jawaban responden pada variabel peralatan menunjukkan bahwa sebanyak 52% responden menyatakan setuju (S), sementara hanya 7% responden tidak setuju (ST) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (STS) maupun sangat setuju (SS), sisanya sebanyak 27% responden menyatakan cukup setuju (CS) dimana hasil perhitungan nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,74. Distribusi jawaban responden variabel sarana dan prasarana pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa 51% responden menyatakan setuju, sisanya sebanyak 29% cukup setuju, 11% sangat setuju, 8% tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju serta nilai rata-rata sebesar 3,66. Sedangkan variabel proses menunjukkan bahwa sebanyak 59% responden menyatakan setuju, 34% cukup setuju, 6% sangat setuju, dan 7% yang menyatakan tidak setuju serta nilai rata-rata sebesar 3,58. Berdasarkan pembahasan ketiga variabel dari perspektif proses, secara keseluruhan nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 3,66, yang dapat dikategorikan cukup baik.

Tabel 4 menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari motivasi dan kemampuan. Distribusi jawaban responden variabel kemampuan menunjukkan 47% responden menyatakan setuju, 15% sangat setuju, 30% cukup setuju, dan hanya 6% yang tidak setuju dan 1% menyatakan sangat tidak setuju, dimana nilai rata-rata semua variabel adalah sebesar 3,70. Sedangkan variabel motivasi menunjukkan distribusi jawaban responden sebanyak 50% menyatakan setuju dan hanya 6% tidak setuju, sedangkan sisanya 31% menyatakan cukup setuju serta 12% sangat setuju, serta nilai rata-rata sebesar 3,66. Berdasarkan distribusi jawaban responden masing-masing variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di atas, maka dapat dihitung nilai keseluruhan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 3,68. Nilai tersebut masuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 5 menunjukkan total hasil dari penelitian diatas dengan semua perspektif Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja yang meliputi 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat diperoleh rekapitulasi semua aspek.

PEMBAHASAN

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan masuk dalam kategori cukup puas, pengukuran perspektif keuangan jika dilihat dari rasio aktivitas maka collection period lebih baik dan total assets turnover di bawah nilai baku perindustrian dan cost recovery rate Capital and Project Management Department di atas nilai ideal, pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat dikategorikan cukup baik, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masuk dalam kategori cukup baik. Kemudian dari total hasil penelitian di atas dengan semua perspektif Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja yang meliputi 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penilaian kinerja dengan metode Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran secara lebih komprehensif terhadap pencapaian kinerja Capital and Project Management Department di PT. Vale Indonesia tahun 2015. Kinerja kepada sponsor dan kontraktor selaku pelaksana konstruksi diperoleh fasilitas pendukung kantor dan keandalan memiliki nilai yang masih dibawah rata-rata sedangkan asuransi memiliki nilai diatas rata-rata. Dari perspektif keuangan Capital and Project Management Department dilihat dari rasio likuiditas dan solvabilitas berada diatas nilai rata-rata. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka collection period lebih baik dan total assets turnover di bawah standard rata-rata penilaian, sedangkan cost recovery rate Capital and Project Management Department di atas nilai ideal. Perspektif bisnis internal di CPM departement, diketahui bahwa pengecekan berkala dan perbaikan semua inventaris dan sarana prasarana kantor dan kinerja dalam pemenuhan target penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kesepakatan yg telah disetujui berada dibawah nilai rata-rata sedangkan dari sisi penilaian peralatan merupakan memperoleh nilai rata2 tertinggi.

Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi Capital and Project Management Department di PT. Vale Indonesia untuk lebih meningkatkan kinerja kepada sponsor dan kontraktor selaku pelaksana konstruksi, kinerja dalam internal CPM department, meningkatkan kinerja dalam tumbuh dan berkembang CPM departement seiring dengan value perusahaan seperti Fasilitas pendukung kantor seperti kantin, lingkungan kantor dan sekitarnya lebih diperhatikan kebersihannya, kelengkapannya termasuk kenyamanannya, ditingkatkan perbaikan dalam pengecekan berkala dan perbaikan semua inventaris dan sarana prasarana kantor, ataupun lebih meningkatkan training bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan fungsi dan kebutuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Managemen Strategi (Teori-Konsep-Kinerja)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hartati. 2012. *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Tesis. UI. Jakarta
- Kiswara, etc. (2011). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Diss. UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *Teknik Menyusun Startegi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Kompas Gramedia

Lampiran 1.

Tabel 1. Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Wujud Fisik (<i>Tangibles</i>)	3.58	
2	Keandalan (<i>Reliability</i>)	3.25	
3	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3.54	
4	Jaminan (<i>Assurance</i>)	3.61	
5	Empati (<i>Emphaty</i>)	3.46	
Jumlah		3.49	Cukup Puas

Tabel 2. Rasio Keuangan Capital and Project Management Department Tahun 2015

NO	Tolok Ukur	Cara Pengukuran	Nilai	Ukuran Baku/Ideal
1.	<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jk. Pendek}}$	4,04	1,75 -2,75
2.	Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}}$	0,80	0,4 – 0,5
3.	<i>Collection Period</i>	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 365}{\text{Pendapatan Usaha}}$	36 hari	50 – 70 Hari
4.	<i>Total Assets Turnover</i>	$\frac{\text{Total Budget}}{\text{Total Aset}}$	0,34 x	0,9 - 1,1 Kali
5.	<i>Cost Recovery Rate</i>	$\frac{\text{Total Budget}}{\text{Actual Cost}}$	1,17	>1

Tabel 3. Nilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Variabel	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Peralatan	3.74	
2	Sarana dan Prasarana	3.66	
3	Proses	3.58	
Jumlah		3.66	Cukup Baik

Tabel 4. Nilai Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Kemampuan	3.70	
2	Motivasi	3.66	
Jumlah		3.68	Cukup Baik

Tabel 5. Balance Scorcard

Perspektif	Jumlah Sampel (orang)	Hasil	Hasil Ukur
1. Pelanggan a. <i>Tangibles</i> b. <i>Reliability</i> c. <i>Responsiveness</i> d. <i>Assurance</i> e. <i>Emphaty</i>	95	3.58 3.25 3.54 3.61 3.46	5 (Sangat Baik) 4- 4,9 (Baik) 3- 3,9 (Cukup Baik) 2- 2,9 (Tidak Baik) 1- 1,9 (Sangat Tidak Baik)
2. Keuangan			
a. <i>Current Ratio</i>	-	4,04	1,75 -2,75
b. <i>Rasio Modal Sendiri dengan Total Aset</i>	-	0,80	0,4 – 0,5
c. <i>Collection Period</i>	-	36 hari	50 – 70 Hari
d. <i>Total Assets Turnover</i>	-	0,34 x	0,9 - 1,1 Kali
e. <i>Cost Recovery Rate</i>	-	1,17	>1
3. Proses Internal a. <i>Peralatan</i> b. <i>Sarana Prasarana</i> c. <i>Proses</i>	95	3.74 3.66 3.58	5 (Sangat Baik) 4- 4,9 (Baik) 3- 3,9 (Cukup Baik) 2- 2,9 (Tidak Baik) 1- 1,9 (Sangat Tidak Baik)
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan a. <i>Kemampuan</i> b. <i>Motivasi</i>	95	3.70 3.66	5 (Sangat Baik) 4- 4,9 (Baik) 3- 3,9 (Cukup Baik) 2- 2,9 (Tidak Baik) 1- 1,9 (Sangat Tidak Baik)