

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. HIKMAH MULTIVISION PAMEKASAN

CITRA LARASHATI SURYA
ANA RUKMANA

citra.larashati.surya@gmail.com
Prodi Akuntansi, Fakultas EKonomi Universitas Madura

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of PT. Hikmah Multivision by using the balanced scorecard method. This research was used to get an overview of the performance benchmark with the balanced scorecard approach at PT. Hikmah Multivision 2014-2016. This type of research is quantitative descriptive. This research was carried out at PT. Hikmah Multivision Pamekasan. Data sources used primary and secondary data. Data collection methods are carried out with interviews, documentation and literature studies. Data analysis techniques use balanced scorecard analysis with four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business processes and growth and learning. The results showed that from a financial perspective, the sales growth rate from 2014 - 2016 was in a bad condition while the Cost Recovery Rate and Efficiency Ratio were in a safe condition. Customer retention and customer acquisition are very bad. Whereas in the internal business perspective, the Net Growth Ratio is in very good condition, however, the results of the AETR ratio are far from the maximum standard. In the perspective of growth and learning, overall can be done well.

Keywords: *financial perspective, customer perspective, internal business processes, growth and learning*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Hikmah Multivision dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai tolak ukur kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Hikmah Multivision tahun 2014 – 2016. Jenis penelitian ini adalah Deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Hikmah Multivision Pamekasan. Sumber data yang digunakan data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan analisis *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif keuangan, *sales growth rate* dari tahun 2014 – 2016 berada dalam kondisi tidak baik sedangkan *Cost Recovery Rate* dan Rasio Efisiensi berada dalam kondisi aman. Retensi pelanggan dan akuisi pelanggan sangat buruk. Sedangkan pada perspektif bisnis internal, *Net Growth Ratio* dalam kondisi sangat baik, namun demikian hasil rasio AETR berada jauh dari standar maksimum. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara keseluruhan dapat dilakukan dengan baik.

Kata Kunci: *perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan.

Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC). *Balanced scorecard* (BSC) hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja.

PT. Hikmah Multivision adalah perusahaan/perseroan yang menjalankan usaha di bidang pertelevisian kabel dengan pendapatan yang bersumber dari iuran tv kabel dan pendapatan iklan yang dikelola oleh dua manajemen keuangan secara terpisah. Selama tiga tahun terakhir Laporan Keuangan PT. Hikmah Multivision membukukan laba yang terus meningkat dari Rp.61.888.000,- pada tahun 2014 kemudian mengalami peningkatan yang signifikan menjadi Rp.114.558.000 pada tahun 2015 dan kembali mengalami peningkatan sebesar Rp.175.205.800 pada tahun 2016.

Selama ini sistem pengukuran kinerja PT. Hikmah Multivision hanya menggunakan rasio profitabilitas sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif nonfinansial. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek lain yang dinilai penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Kinerja

Menurut Helfert dalam Srimindarti (2004:53) Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektivitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.
3. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
5. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
6. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005:68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Definisi Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan "*Balanced Sheet*" dan "*Income Statement*" atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata:

1. *Scorecard*
Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced*
Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Definisi tersebut mengandung pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Konsep Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi perusahaan. *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misal oleh laba operasi, return on capital employed (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (economic value added).

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996:42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

a. Bertumbuh (Growth)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada revenue growth, positive earning, dan sales and market share growth. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. Bertahan (Sustain)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti return on investment (ROI), return on capital employed (ROCE), dan economic value added (EVA).

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Oleh Kaplan dan Norton (1996), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. Menurut Lodovicus Lasdi (JWMA, 2002), dalam *balanced scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

- 1) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen
Lima tolok ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:
 - a) Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.
 - b) Retensi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
 - c) Akuisisi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - d) Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
 - e) Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.
- 2) Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen
Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Kelompok ini juga merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (drivers) dari kelompok pengukuran inti konsumen. Proporsi nilai ini berbeda pada tiap tahap industri dan tiap segmen pasar, namun secara garis besar komponen-komponennya dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:
 - a) Atribut produk/ jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini, preferensi pelanggan dapat berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian dengan tepat waktu, dan harga yang murah. Dilain pihak, ada konsumen yang membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut tertentu dari produk yang dibelinya. Tolok ukur atribut produk adalah:
 1. Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
 2. Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
 3. Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
 4. Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
 5. Kemampuan (skill) sumber daya manusia.
 6. Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
 - b) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk / jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - c) Image dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen. Image dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Gaspersz, 2005:59). Dalam

metode *balanced scorecard*, tujuan dan ukuran Nilai Fungsi-nalitas Mutu Harga Waktu Atribut Produk/ Jasa Citra Hubungan perspektif ini diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996:83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Inovasi, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.
- b. Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual, mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton, 1996:109), yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard*, yaitu:

1) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

2) Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah

melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan denganantisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi online tentang pelanggan.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelesaian

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor enabler yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Alat ukur yang digunakan adalah:

- 1) Ukuran saran yang diberikan per pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.
- 3) Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal yang spesifik.
- 4) Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelesaian ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelesaikan tujuan perusahaan.
- 5) Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001:18) sebagai berikut:

1. Komprehensif

Cakupan perspektif *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam hal ini, *balanced scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usaha personel ke sasaran-sasaran strategik sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tatanan perencanaan dalam sistem manajemen strategik menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin turbulen, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam *balanced scorecard* ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) financial return yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini tergolong dalam penelitian Deskriptif Kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah laporan yang ada dalam PT. Hikmah Multivision Pamekasan. Sampel atas penelitian ini adalah laporan yang berhubungan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. Hikmah Multivision Pamekasan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling *non probability sampling* yaitu dengan metode *purposive sampling*. Metode *Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011:68). Kriteria pengambilan sampel dari populasi yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Laporan yang berkaitan dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.
2. Laporan yang termasuk dalam kategori, diambil berturut-turut selama 3 tahun yaitu periode 2014-2016

Berdasarkan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Daftar laporan PT.Hikmah Multivision yang menjadi sampel penelitian

No	Perspektif	Nama Laporan
1	Keuangan	Laporan Keuangan, meliputi - Laporan Laba Rugi - Laporan Perubahan Posisi Keuangan
2	Pelanggan	- Laporan Visit Monitoring - Laporan Rating Kepuasan Pelanggan
3	Bisnis Internal	- Laporan PJB (Pemasangan Jaringan Baru) - Laporan IPB (Iuran Pelanggan Berjalan)
4	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Daftar Kerjasama Client dan Data Karyawan serta PK2 (Penilaian Kinerja Karyawan)

Sumber: PT Hikmah Multivision, diolah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data laporan visit monitoring peneliti merangkum menjadi sebuah laporan yang lebih sederhana dalam bentuk tabel untuk kemudian di analisis seberapa banyak total pelanggan Hikmah TV yang merespon survey pelayanan pelanggan melalui sms survey dan website.

Tabel 2
Analisis tingkat kepuasan pelanggan tahun 2014 – 2016

URAIAN	TAHUN					
	2014		2015		2016	
Total Pelanggan	SMS	WEB	SMS	WEB	SMS	WEB
Total Jawaban Sangat Puas	119	45	178	59	168	63
Total Jawaban Puas	349	120	344	129	398	128
Total Jawaban Tidak Puas	31	7	53	23	5	6

Sumber : Hasil Olahan Data Laporan Visit Monitoring dan Kepuasan Pelanggan 2014 – 2016

a. Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan adalah kondisi dimana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lamanya (Rangkuti, 2011). Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan.

Tabel 3
Jumlah Pelanggan PT. Hikmah Multivision Tahun 2014 – 2016

Keterangan	Tahun			
	2013	2014	2015	2016
Jumlah Pelanggan	3.946	4.084	3.969	4.213
Total	3.946	8.030	11.999	16.212

Sumber : Hasil Olahan Data Laporan PJB (Pemasangan Jaringan Baru) dan Laporan IPB (Iuran Pelanggan Berjalan)

$$\text{Tingkat retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2014} &= \frac{3.946}{4.084} \times 100\% \\ &= 96,62\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2015} &= \frac{8.030}{11.999} \times 100\% \\ &= 66,92\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2016} &= \frac{11.999}{16.212} \times 100\% \\ &= 74,01\% \end{aligned}$$

Dari hasil persentase tingkat retensi pelanggan tahun 2014 sangat tidak baik untuk perusahaan yakni 96,62%. Tingkat persentase yang tinggi menunjukkan perusahaan dalam resiko yang tinggi untuk ditinggalkan oleh pelanggan lamanya. Sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan yang signifikan yakni 66,92%. artinya perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lamanya hal ini disebabkan karena banyaknya tambahan program acara baru dari channel Hikmah TV, salah satunya adalah adanya Program berita Kilas Nusantara, Program entertain Lagu Nostalgia dan Program Sate Madura. Sedangkan pada tahun 2016 persentase kembali mengalami kenaikan sebesar 7,09% menjadi 74,01%, artinya Hikmah TV kembali mengalami resiko untuk ditinggalkan pelanggan lamanya, hal ini disebabkan karena pelanggan sudah mulai bosan dengan tayangan – tayangan Hikmah TV yang terkesan diulang ulang dan tidak bervariasi, sehingga perusahaan harus lebih intens mencari referensi penayangan serta melakukan inovasi tentang penayangan program baru.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan adalah tambahan pelanggan baru, hal ini merupakan kondisi dimana perusahaan mampu memenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing (Rangkuti, 2011). Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

$$\text{Tingkat memperoleh pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2014} &= \frac{4.084}{8.030} \times 100\% \\ &= 50,86\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2015} &= \frac{3.969}{11.999} \times 100\% \\ &= 33,08\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Periode 2016} &= \frac{4.213}{16.212} \times 100\% \\ &= 25,98\% \end{aligned}$$

Dari hasil persentase selama tiga tahun berturut – turut dari tahun 2014 – 2016 Akuisisi pelanggan PT. Hikmah Multivision dinilai buruk karena menunjukkan penurunan, artinya perusahaan tidak mampu memenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing.

Perspektif Bisnis Internal

Pada pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal di PT. Hikmah Multivision Pamekasan ada beberapa indikator yang digunakan salah satunya kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi. Pada pencapaian kinerja dapat dilihat dari beberapa indikator pelayanan seperti laporan visit monitoring dan website kepuasan konsumen. Untuk melihat kemampuan dalam melakukan pelayanan dilihat dari jumlah complain yang masuk

1. Tingkat Inovasi Perusahaan

Pengukuran proses inovasi di PT. Hikmah Multivision dapat dianalisis secara deskriptif melalui data sekunder. Proses inovasi bertujuan untuk memahami perkembangan layanan produk dan jasa yang telah diberikan PT. Hikmah Multivision kepada pelanggan. Hal ini dapat diakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja seperti kantor cabang pembantu, peralatan broadcast, dan lain lain dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Hasil perhitungan NGR pada PT. Hikmah Multivision tahun 2014 – 2016 dengan rumus

$$\text{NGR (Network Growth Ratio)} = \frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100 \%$$

Tabel 4
Hasil Perhitungan Network Growth Ratio PT. Hikmah Multivision
Periode 2014 – 2016

Tahun	2014	2015	2016
Delta Unit Kerja	1	2	3
Total Unit Kerja	7	8	10
NGR (Net Growth Ratio)	14,29%	25%	30%

Sumber : Hasil Olahan Data PT.Hikmah Multivision

Dapat dilihat bahwa pada tahun 2014 adalah sebesar 14,29% dan mengalami peningkatan pada tahun berikutnya sebesar 25% serta terus mengalami peningkatan pada tahun 2016 sebesar 30%. Dari hasil perhitungan NGR tersebut dapat dikatakan sangat baik. Artinya dalam perspektif bisnis internal ini upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sudah maksimal.

2. Proses Operasi Pelayanan

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (Administrative Expense to Total Revenue) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta

ketepatan waktu dan biaya proses atas transaksi yang dilakukan PT. Hikmah Television. Adapun hasil perhitungan AETR dengan rumus

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Yang diambil dari tahun 2014 – 2016 dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini :

Tabel 5
Hasil perhitungan Administrative Expense to Total Revenue
PT. Hikmah Multivision periode 2014 – 2016

Tahun	2014	2015	2016
Biaya Administrasi	110.770.000	213.490.000	256.015.000
Total Pendapatan	172.658.000	328.048.000	431.220.800
AETR (Administrative Expense to Total Revenue)	64,16%	65,08%	59,37%

Sumber: Hasil Olahan Data PT.Hikmah Multivision

Administrative Expense to Total Revenue pada periode 2014 – 2016 berturut – turut adalah 64,165%, 65,08% dan 59,37%. Periode 2014 – 2015 mengalami peningkatan sebesar 0,92% menjadi 65,08% dan pada tahun 2016 menurun 5,71% menjadi 59,37% yang dikarenakan peningkatan biaya konten telkomvision dan beban perbaikan dan pemeliharaan.

Rasio AETR pada PT. Hikmah Multivision dikatakan sangat buruk, karena rasio AETR tersebut berada jauh dari standar maksimum yaitu 12% yang berarti perusahaan tidak dapat mengendalikan biaya administrasi dengan baik.

Dan dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Hikmah Multivision pada perspektif bisnis internal jika dilihat dari tingkat inovasi perusahaan adalah sangat baik dengan meningkatnya unit kerja, namun sebaliknya jika dilihat dari proses operasi pelayanan adalah sangat buruk karena melampaui batas standar maksimum.

Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan beberapa indikator yaitu pengukuran tingkat retensi karyawan, kedisiplinan dan pendidikan serta pelatihan. Pengukuran tersebut disajikan dalam data di bawah ini:

1. Tingkat Retensi Karyawan

Untuk mengukur tingkat retensi karyawan diambil data mengenai *turnover* yang terjadi selama tiga tahun yaitu tahun 2014-2016 di PT. Hikmah Multivision Pamekasan.

Berikut ini adalah rincian pegawai atau karyawan yang ada di PT. Hikmah Multivision Pamekasan selama tahun 2014 – 2016:

Tabel 6
Turn Over Karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan Tahun 2014

No	Jenis Keterangan	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun
1.	Tenaga Struktural	7	-	-	7
2.	Tenaga Fungsional	3	1	-	4
3.	Staf Administrasi	5	-	1	4
4.	Tenaga Kontrak	17	3	2	18
	TOTAL	32	4	3	33

Sumber: Sub Bagian Personalia

Tabel 7
Turn Over Karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan Tahun 2015

No	Jenis Keterangan	Awal	Masuk	Keluar	Akhir
----	------------------	------	-------	--------	-------

		Tahun		Tahun
1.	Tenaga Struktural	7	-	7
2.	Tenaga Fungsional	4	-	4
3.	Staf Administrasi	4	1	5
4.	Tenaga Kontrak	18	2	18
	TOTAL	33	3	34

Sumber: Sub Bagian Personalia

Tabel 5

Turn Over Karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan Tahun 2016

No	Jenis Keterangan	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun
1.	Tenaga Struktural	7	1	-	8
2.	Tenaga Fungsional	4	-	-	4
3.	Staf Administrasi	5	2	-	7
4.	Tenaga Kontrak	18	-	1	19
	TOTAL	34	2	1	38

Sumber: Sub Bagian Personalia

Kemudian dihitung *labour turn over* dengan rumus sebagai berikut:

Jumlah karyawan yg keluar

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yg keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014} &= \frac{3}{33} \times 100\% \\ &= 9,10\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2015} &= \frac{2}{34} \times 100\% \\ &= 5,88\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{1}{38} \times 100\% \\ &= 2,63\% \end{aligned}$$

Tingkat retensi karyawan pada tahun 2014 adalah 9,10%. Pengukuran retensi karyawan tahun 2015 sebesar 5,88% dan pengukuran retensi karyawan tahun 2016 sebesar 2,63%. Perhitungan pada retensi karyawan tahun 20014 sampai 2016 terjadi penurunan, hal ini baik terhadap pertumbuhan PT. Hikmah Multivision Pamekasan.

2. Absensi Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kedisiplinan para karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan maka hal tersebut dilihat dari lembar presensi karyawan. Hal ini dilakukan dengan cara wawancara dengan Sub Bagian Personalia (Abd.Gaffar S,Kom). Presensi di PT. Hikmah Multivision Pamekasan masih menggunakan tanda tangan atau paraf kehadiran karyawan. Untuk keterlambatan pegawai sanksi berupa teguran langsung dan tidak langsung, teguran tidak langsung berupa pemberian surat teguran kepada karyawan yang bersangkutan. Pada umumnya disiplin pegawai sudah cukup tinggi di PT. Hikmah Multivision Pamekasan.

Setiap hari kerja karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan diwajibkan mengisi presensi, para karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan juga diwajibkan untuk mengikuti briefing rutin setiap pagi yang diperuntukkan manajemen, staff, pimred dan crew. Jam kerja PT. Hikmah Multivision Pamekasan merupakan jam kerja shifting bagi staff dan crew, yakni jam 07.00 WIB – 17.00 WIB dan jam 19.00 WIB - 05.00 WIB. Namun bagi jajaran manajer dan pimred dari jam 08.00 – 16.00 wib pada hari senin sampai dengan hari sabtu, sedangkan hari minggu dan hari – hari besar libur. Untuk membantu memonitor kontrol di setiap unit, setiap bulannya dipantau oleh Sub Bagian Personalia melalui lembaran presensi. Lembar presensi diserahkan kepada masing-masing unit kerja. Presensi akan diperhitungkan oleh bagian personalia dan keuangan sebagai salah satu dasar perhitungan imbalan jasa yang diterima karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan setiap bulannya.

3. Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan

Sumber daya manusia yang ada di PT. Hikmah Multivision Pamekasan harus berkualitas dan memiliki kemampuan serta integritas yang baik, untuk itu setiap tahun PT. Hikmah Multivision Pamekasan mengadakan pelatihan atau pendidikan lanjutan bagi para karyawannya, baik untuk manajerial maupun non manajerial. Pelatihan dan pendidikan lanjutan yang ada di PT. Hikmah Multivision Pamekasan diantaranya:

- a. Pelatihan lanjutan bagi karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan berupa: Pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak luar PT. Hikmah Multivision Pamekasan, jika terdapat pelatihan yang memang dibutuhkan bagi para karyawan maka pihak manajemen PT. Hikmah Multivision Pamekasan akan mengirimkan delegasinya. Misalnya pelatihan tentang kepenulisan bagi para jurnalis berita agar menghasilkan berita yang berkualitas dan sesuai dengan kode etik jurnalistik.
- b. Pendidikan lanjutan bagi para karyawan PT. Hikmah Multivision Pamekasan berupa: Swadana, merupakan pendidikan lanjutan bagi para karyawan yang bersumber dari dana pribadi. Dalam hal ini pihak perusahaan hanya memberi kemudahan dalam segi perijinan dan rekomendasi. Hal ini merupakan kebijakan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada para karyawannya. Setiap tahun selalu ada yang melakukan pendidikan lanjutan dari jalur swadana di lingkungan PT. Hikmah Multivision Pamekasan.

Tabel 6
Pendidikan Lanjutan Swadana
PT. Hikmah Multivision Pamekasan
Tahun 2014 – 2016

Tahun	Nama Karyawan	Pendidikan yang ditempuh
2014	- Fahrur Rosi	S-1 Teknik Informatika
	- Khoirul Anwar	S-1 Hukum
2015	- Abd. Gaffar	S-1 Sistem Informatika
	- Abd Gafur	D-3 Kejuruan Mesin
2016	Bambang Septiyan	S-1 Pendidikan Kewarganegaraan

Sumber: Hasil wawancara

PENUTUP

Dari hasil pembahasan dan uraian yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan masing masing perspektif berikut ini:

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan PT. Hikmah Multivision Dari hasil perhitungan *sales growth rate* tahun 2014 – 2016 menghasilkan presentase yang fluktuatif Sehingga dengan presentase yang fluktuatif ini PT. Hikmah Multivision Pamekasan perlu melakukan evaluasi dan membenahi manajemen keuangannya agar mencegah terjadinya

penurunan performance perusahaan dan agar menarik investor yang ingin menanamkan modalnya. Karena investor hanya tertarik dengan perusahaan yang laporan keuangannya terus mengalami pertumbuhan. Selain itu, dari hasil analisis *Cost Recovery Rate* dan rasio efisiensi PT.Hikmah Multivision diketahui berturut turut dari tahun 2014 – 2016 berada dalam kondisi aman, dikarenakan pendapatan lebih besar dibandingkan dengan tingkat biaya yang dikeluarkan sehingga perusahaan masih dalam kategori efisien dengan tingkat efisiensi dibawah 100% dari tahun ke tahun. Artinya, dengan mengeluarkan biaya yang relatif sedikit, perusahaan dapat menghasilkan output (hasil) yang optimal dan memberikan penggambaran kinerja perusahaan yang baik.

Pada perspektif pelanggan, hasil persentase tingkat retensi pelanggan tahun 2014 sangat tinggi, yang artinya perusahaan dalam resiko yang tinggi untuk ditinggalkan oleh pelanggan lamanya. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan yang signifikan. artinya perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lamanya hal ini disebabkan karena banyaknya tambahan program acara baru dari channel Hikmah TV. Sedangkan pada tahun 2016 persentase kembali mengalami kenaikan artinya Hikmah TV kembali mengalami resiko untuk ditinggalkan pelanggan lamanya, hal ini disebabkan karena pelanggan sudah mulai bosan dengan tayangan – tayangan Hikmah TV yang terkesan diulang ulang dan tidak bervariasi. Sedangkan dari akuisisi pelanggan selama tiga tahun berturut – turut dari tahun 2014 – 2016 dinilai buruk karena menunjukkan penurunan, artinya perusahaan tidak mampu memenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing.

Pada perspektif proses bisnis internal, jika dilihat dari tingkat inovasi perusahaan hasil pengukuran Net Growth Ratio tahun 2014 – 2016 terus mengalami peningkatan, sehingga dari hasil perhitungan NGR tersebut dapat dikatakan perusahaan berada dalam kondisi sangat baik. Artinya dalam perspektif bisnis internal ini upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sudah maksimal. Sedangkan jika dilihat dari proses operasi pelayanan, hasil Rasio AETR pada PT.Hikmah Multivision menunjukkan persentase sangat buruk, karena rasio AETR berada jauh dari standar maksimum yaitu 12% yang berarti perusahaan tidak dapat mengendalikan biaya administrasi dengan baik. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan biaya konten telkomvision dan beban perbaikan dan pemeliharaan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara keseluruhan dapat dilakukan dengan baik, Tingkat retensi karyawan pada tahun 2014 - 2016 terus mengalami penurunan, hal ini baik terhadap pertumbuhan PT. Hikmah Multivision. Untuk absensi karyawan, terlihat sudah dijalankan dengan baik sedangkan Pelatihan dan pendidikan lanjutan yang di jalankan oleh pihak PT.Hikmah Multivision telah dilakukan dengan baik dengan memberi kemudahan dalam segi perijinan dan rekomendasi bagi karyawan perusahaan yang melanjutkan pendidikannya serta adanya pengiriuman karyawan untuk melakukan pelatihan-pelatihan yang dimaksudkan agar kemampuan SDM yang ada di PT.Hikmah Multivision menjadi lebih baik dan berkompeten.

Secara komprehensif, Dari hasil penelitian kinerja PT. Hikmah Multivision menunjukkan bahwa instrumen kinerja yang ada dalam *balanced scorecard* dapat diterapkan di perusahaan. Untuk sampai pada proses perencanaan strategi yang menyeluruh diperlukan beberapa tahap dan proses yang tidak cepat. Selain itu untuk lebih efektif dan efisien dalam menentukan penilaian kinerja sebaiknya ditentukan target atau ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja pada PT. Hikmah Multivision sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Fitra Batara dan Zirman.2011. *Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Perubahan Laba* (Studi pada perusahaan Industri dan Chemical yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2007 - 2010). Jurnal Universitas Riau.
- Anthony, Robert N. Dan Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control system Sistem Pengendalian Manajemen buku 1*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Anthony, Robert N. Dan Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control system Sistem Pengendalian Manajemen buku 2*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Anthony, Robert N.1989.*The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brighan, Eugene F. Dan Joel F. Houston.2009. *Dasar – dasar manajemen keuangan*. Buku Satu. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa Ali Akbar Yulianto. Jakarta. Salemba Empat.
- Darsono. 2005. *Pedoman praktis memahami laporan keuangan*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Harahap, Sofyan Syafitri.2006. *Analisis Kristis Atas Laporan Keuangan*. Edisi Pertama. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Hongren, Charles T., Srikant M. Datar dan George Foster. 2008. *Akuntansi Biaya Jilid 2 Edisi Keduabelas*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang.1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Juliana, Roma Uly dan Sulardi. 2003. *Manfaat Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Perubahan Laba Perusahaan Manufaktur*. Jurnal Bisnis dan Manajemen.
- Reskoprayitno, S. 1991. *Analisis Laporan Keuanga dengan Analisis Rasio*. Yogyakarta. Liberty.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. CV Alfabeta,
- Supomo, Nur Indriantoro. Bambang Supomo. 1999. “*Metodologi Penelitian Bisnis*”. Yogyakarta. BPFE.