

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUM PERUMNAS REGIONAL IV BANDUNG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN KEPUTUSAN MENTERI BUMN NOMOR 100 TAHUN 2002

Sukarno dan Indarto

ABSTRAKSI

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selain diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 (empat) perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dinilai tingkat kesehatannya didasarkan pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dinilai meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari 4 (empat) *perspective*, antara lain : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang dan menganalisis tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 yang meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Penelitian ini mengambil lokasi di Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV. Bandung dengan menganalisis laporan keuangan tahun 2007, 2008 dan 2009 serta menilai tanggapan dari Asisten Manager, Manager, Deputy General Manager dan General Manager mengenai penerapan *Balance Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari *Balance Scorecard* yang meliputi 4 (empat) *perspective*, antara lain: perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang, mengalami kenaikan cukup signifikan yang ditunjukkan oleh *Key Performance Indikator* dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 menunjukkan peningkatan cukup signifikan yaitu pada tahun 2007 dengan total skor 68,21, tahun 2008 dengan total skor 104,21, dan tahun 2009 dengan total skor 123,05. Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002, maka diperoleh hasil tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung tahun 2007, 2008 dan 2009 berdasarkan aspek finansial, aspek operasional dan aspek administrasi adalah pada tahun 2007 dengan total skor 70,59 dikategorikan "SEHAT" "A", tahun 2008 dengan total skor 110,65 dikategorikan "SEHAT" "AAA" dan tahun 2009 dengan total skor 130,30 dikategorikan "SEHAT" "AAA".

Kata Kunci : pengukuran kinerja organisasi, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan (*financial*), pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan dapat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan yang dijumpai pada pengukuran kinerja secara tradisional dengan hanya menitikberatkan pada sisi keuangan, dicoba diatasi dengan pendekatan baru yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional (Kaplan dan Norton, 1996).

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Penggunaan *Balanced Scorecard* bagi para manajer perusahaan diharapkan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis

mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets*.

Pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*). Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*not-for-profit organisations*) atau organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV. Bandung.

Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Perusahaan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1988, dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No.15 Tahun 2004 tanggal 10 Mei 2004. Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) dalam bentuk Perum, mengindikasikan sifat yang ganda, yaitu sebagai lembaga yang bertugas

menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum (aspek sosial) dan sekaligus sebagai unit usaha yang diharapkan dapat memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik, sehingga dengan karakter tersebut, pendirian Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) dimaksudkan untuk dapat :

1. Menggerakkan peran serta pemerintah, usaha swasta dan masyarakat dalam kegiatan perumahan dan pemukiman, baik melalui pelaksanaan pembangunan maupun konsultasi dan advokasi dalam rangka mendorong pengembangan wilayah/kawasan yang terarah dan terpadu, guna meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
2. Mengembangkan perumahan dan pemukiman, baik yang bersifat ekstensifikasi maupun intensifikasi wilayah/kawasan melalui kegiatan-kegiatan antara lain penyediaan lahan, pelaksanaan, pengelolaan, konsultasi perencanaan dan penyediaan dana melalui usaha sendiri atau bekerja sama dengan mitra usaha

Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan (www.balancescorecard.org). Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) dengan visinya “*Menjadi Pelaku Utama*

Penyedia Perumahan dan Permukiman di Indonesia” dan misinya adalah :

1. Menyediakan perumahan dan permukiman yang berkualitas dan bernilai bagi masyarakat
2. Memberikan kepuasan pelanggan secara berkesinambungan melalui layanan prima
3. Mengembangkan dan memberdayakan profesionalisme serta meningkatkan kesejahteraan karyawan
4. Menerapkan manajemen perusahaan yang efisien dan efektif
5. Mengoptimalkan sinergi dengan Pemerintah, BUMN dan instansi lain.
6. Menyediakan perumahan dan permukiman yang berkualitas bagi masyarakat menengah ke bawah.

Pencapaian terhadap visi dan misi organisasi perlu untuk menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Pengimplementasian rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk

pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz 2003). Organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi yang bisa digunakan adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001).

Dewasa ini, *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2005). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 1998).

Tujuan utama yang hendak dicapai organisasi publik tidak semata-mata hanya bertujuan mencari profit, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. *Balanced Scorecard* dapat digunakan oleh

organisasi publik dalam menterjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat, dimana *Balanced Scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu mengingat terdapat perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, Modifikasi tersebut dilakukan dengan tujuan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2004).

Permasalahan lain yang dihadapi Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) adalah penilaian kinerja tidak diterapkan ke seluruh karyawan, hanya diterapkan untuk kinerja kelompok dan KPI (*Key Performance Indikator*)-nya hanya untuk Asisten Manager ke atas (Asisten Manager, Manager, *Deputy General Manager* dan *General Manager*). Cabang atau Regional sehat atau tidak menurut Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. 100 tahun 2002 tidak pernah dibuat dan hanya dibuat oleh Kantor Pusat.

Keberhasilan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selain diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* juga dapat dinilai tingkat kesehatannya didasarkan pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dinilai meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Keputusan tersebut bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard* sangat mirip oleh sebab itu perlu dianalisis apakah Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor 100 tahun 2002 mirip dengan *Balanced Scorecard* maka bertitik tolak dari latar belakang tersebut penulis

tertarik menganalisis permasalahan tersebut.

Indikator kinerja Perum Perumnas Regional IV tahun 2007, 2008 dan 2009 berdasarkan empat *perspective* sebagai berikut :

1. **Perspektif Financial (*Financial Perspective*)** adalah untuk mengukur hasil yang tinggi dapat diberikan kepada stakeholder sebagai berikut :

Tabel 1.1
Kinerja Perum Perumnas Regional IV
Dikaji dari Perspektif Financial (*Financial Perspective*)
Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	2007	2008	2009
1	Pendapatan (Rp.1.000.000,00)	36.436	68.734	63.874
2	EBIT	763	5.412	4.100
3	ROA	0,40%	1,93%	1,76%
4	ROI	0,45%	3,18%	2,45%
5	Biaya Usaha	10.782	16.346	17.300
6	Profit Margin	2,09%	7,87%	6,42%

2. **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)** adalah untuk mengukur kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran serta untuk menjelaskan tentang posisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu :

Tabel 1.2
Kinerja Perum Perumnas Regional IV
Dikaji dari Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	2007	2008	2009
1	Jumlah unit rumah terjual (Unit)	559	1.144	820
2	Produksi rumah RDP (unit)	540	1.369	524
3	Produksi rumah RSH (unit)	491	747	637
4	Penyelesaian sertifikat rumah (unit)	885	826	1.053

3. **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)** ini untuk menilai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan

Tabel 1.3
Kinerja Perum Perumnas Regional IV
Dikaji dari Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)
Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	2007	2008	2009
1	Penyelesaian Proyek (Bulan)	5	4	3
2	Penyelesaian Sertifikat HGB/HM (Bulan)	6	5	4
3	Waktu pengurusan ijin lokasi (bulan)	4	3	3
4	Tindak Lanjut temuan BPKP/KAP (%)	50%	60%	75%

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*)** untuk mengukur untuk peningkatan kinerja jangka panjang yang meliputi pembelajaran SDM, sistem dan prosedur perusahaan sehingga mencapai tujuan perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 1.4
Kinerja Perum Perumnas Regional IV
Dikaji dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*)
Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	2007	2008	2009
1	Produktivitas Karyawan (Dlm Jutaan Rp.)	153	321	328
2	Jumlah Coacing/ tahun	6	9	12
3	Jumlah training yang dilaksanakan/ tahun	3	4	5
4	Kepuasan Karyawan	93%	96%	97%

Indikator Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002 maka Perum

Perumnas Regional IV tahun 2007, 2008 dan 2009 nilainya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.5
Kinerja Keuangan Perum Perumnas Regional IV Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Indikator	2007	2008	2009
1	Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	0,45%	3,18%	2,45%
2	Imbalan Investasi (ROI)	0,40%	2,37%	1,76%
3	Rasio Kas (Cash Ratio)	43,88%	38,51%	57,31%
4	Rasio Lancar (Carent Ratio)	787,63%	416,60%	445,68%
5	Collectibilitas Periods (CP)	187,02 hari	172,11 hari	155,68 hari
6	Perputran Persediaan (PP)	119,11 hari	155,63 hari	894,19 hari
7	Perputran Total Asset/ Total Asset Turn Over (TATO)	18,97%	332,09%	364,49%
8	Rasio modal sendiri terhadap total aktiva (TMS/TA)	87,49%	74,65%	72,02%

Tabel 1.6
Kinerja Operasional Perum Perumnas Regional IV Tahun 2007 s.d Tahun 2009

No	Indikator	2007	2008	2009
1	Penjualan Rumah	559	1.144	820
2	Harga Pokok Produksi Rumah	25.300	47.932	43.273
3	Biaya Usaha	29.590	23.780	27.080

Tabel 1.7
Kinerja Administrasi Perum Perumnas Regional IV Tahun 2007 s.d Tahun 2009

NO	Indikator	2007	2008	2009
1	Laporan Perhitungan Tahunan	20	20	20
2	Rancangan RKAP	90	90	90
3	Laporan Periodik	5	5	5
4	Efektivitas Penyaluran PUKK	360	360	360

1.2. Perumusan Masalah

Ukuran kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dilakukan berdasarkan data keuangan telah bertahun-

tahun menjadi pedoman BPKP, BPK atau KAP untuk menyatakan suatu pendapat bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajar atau tidak wajar dan sehat atau tidak sehat. Pengukuran dengan hanya mengandalkan ukuran finansial jika disadari sebenarnya sudah cerita ketinggalan jaman, sehingga untuk mencegah terjadinya kesalahan yang berulang-ulang, seyogyanya BPKP, BPK atau KAP tidak terikat kepada kriteria yang dikeluarkan oleh Departemen keuangan. BPKP, BPK atau KAP paling tidak mempunyai atau mengusulkan pedoman standar ukuran kinerja yang harus dipenuhi. Perkembangan terakhir ukuran kinerja yang ditentukan Menteri Keuangan sudah mulai mencantumkan ukuran non keuangan seperti segi operasi dan administrasi, namun menurut hemat penulis, belum memberikan gambaran yang baik mengenai pedoman kinerja yang benar, sehingga patut dicermati dengan hati-hati.

Kelemahan dalam pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan ukuran finansial sudah lama disadari para ahli bidang akuntansi karena ukuran tersebut hanya ukuran jangka pendek dan mengabaikan *going concern* dari suatu entitas. Konsep pengukuran dengan mengandalkan ukuran keuangan adalah konsep pengukuran tradisional yang sudah ketinggalan zaman dan hanya mampu mengejar tujuan profitabilitas. Ukuran profitabilitas dapat digambarkan melalui rekayasa laporan keuangan sehingga memperoleh gambaran yang baik. Pimpinan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat merekayasa pencarian laba yang optimal melalui ukuran yang

paradigma rational goal modelnya mudah diukur secara kuantitatif.

Fokus pada ukuran-ukuran tersebut justru telah melupakan aspek eksternal yang dominan dalam menentukan *going concern* perusahaan antara lain seperti : tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *employee retensi*, *low cost* dan *cost leadership*, sehingga dalam percaturan persaingan global perusahaan, tidak akan mampu mempertahankan keunggulannya. Pada gilirannya, seperti kejadian akhir-akhir ini, perusahaan yang baru saja dinyatakan 'sehat' tiba-tiba saja kolaps. Sebaliknya, perusahaan yang dikatakan tidak sehat ternyata dapat bertahan hidup, bahkan makin berkembang. Kaplan & Norton, masing-masing konsultan kondang dalam akuntansi manajemen dan guru besar dalam bidang ilmu akuntansi dari Harvard Business School menyatakan betapa pentingnya memperhatikan aspek non finansial dalam mengukur kinerja badan usaha.

Balanced Scorecard merupakan suatu alternatif dalam pengukuran kinerja tersebut. Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan hanya pada pengukuran finansial dan non finansial melainkan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) yang berdasarkan misi dan visi. Kelebihan dari ukuran ini adalah adanya pendekatan untuk menerjemahkan misi, visi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Misi, visi, dan strategi perusahaan memimpin tujuan dan pengukuran dalam *Balance Scorecard* dapat dilihat dari 4 (empat) *perspective*, antara lain: *financial perspective*, *costumer perspective*, *internal*

business process perspective, *learning and growth perspective*. Ukuran kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selain dapat diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* juga dapat dinilai dengan mendasarkan pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dinilai meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari *Balance Scorecard* yang meliputi 4 (empat) *perspective*, antara lain: perspektif keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*costumer perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta proses belajar dan berkembang (*learning and growth perspective*) ?.
2. Bagaimana tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). yang

meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan masalah yang telah disebutkan peneliti menyimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis implementasi *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari 4 (empat) *perspective*, antara lain: perspektif keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*costumer perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta proses belajar dan berkembang (*learning and growth perspective*).
2. Menganalisis tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang meliputi 3 aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan diperoleh beberapa manfaat, sebagai berikut :

1. Bagi Dewan Direksi dan Dewan Pengawas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat

membantu Dewan Direksi dan Dewan Pengawas sebagai bahan analisis dalam perencanaan strategik dan pengambilan keputusan Dewan Direksi, baik keputusan strategis guna perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, serta pengukuran kinerja yang tepat dan bermanfaat dalam perencanaan dan evaluasi kinerja perusahaan untuk mencapai sukses berkelanjutan di masa mendatang. Sedangkan bagi Dewan Pengawas penelitian ini diharapkan berguna dalam memberikan rekomendasi dan saran-saran perbaikan kepada Dewan Direksi serta sebagai bahan evaluasi guna perbaikan organisasi ke depannya agar perusahaan dapat terus eksis dalam menjalankan usahanya dan dapat bertahan hidup

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan peneliti dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penilaian kinerja dan analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* maupun penilaian tingkat kesehatan didasarkan pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif bagi pihak-pihak lain yang berminat untuk melaksanakan penelitian serupa di masa yang akan datang

TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengertian Kinerja

Siegel (1994 : p. 199) mendefinisikan

kinerja sebagai berikut : “Performance evaluation is a periodic assessment of the operational effectiveness of an organization, it’s personnel in light predetermined goals, standards, and criteria”.

Mulyadi (2001 : h. 419), mendefinisikan penilaian kinerja didefinisikan sebagai berikut : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Beberapa definisi di atas mendefinisikan pengertian penilaian kinerja sebagai suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan pada suatu periode waktu tertentu..

2.2. Pengertian Balance Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata

berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern, oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan

2.3. Kerangka Kerja Balance Scorecard

Seperti apa yang diutarakan di atas bahwa ada 4 perspektif untuk membentuk kerangka kerja *Balanced Scorecard* . (Robert dan Norton, 1996).

1. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan suatu sistem ukuran untuk bisnis adalah keuangan (*financial*) yang merupakan peran yang penting dalam kesuksesan pertumbuhan sehubungan dengan profit biasanya diukur dengan *return on investment (ROI)*, *operating income and cash budget*, *return on capital employed* atau *value added*. Tujuan finansial lainnya

mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pengukuran perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

3. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang

panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Yang dimaksud dengan proses inovasi “gelombang panjang” penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan dan perilaku individu atau sekelompok orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan jenis kualitatif, karena ingin mengetahui secara mendalam bagaimana sikap dan pandangan dari narasumber yaitu karyawan dan pelanggan Perusahaan Umum Pembangunan Peru-

mahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV. Bandung

3.2. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena rasial yang ingin dikaji dengan substansi yaitu tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV. Bandung dengan pendekatan Balance Scorecard dan Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 Tahun 2002. Lokasi penelitian juga memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkauan penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian. Sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut lokasi penelitian ini ditetapkan pada Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan pendekatan kualitatif antara lain : dokumentasi, wawancara, dan kuesioner (angket). Berikut ini akan diuraikan masing-masing teknik pengumpulan data tersebut

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menghimpun informasi untuk menyelesaikan masalah yang ada

(Ghozali, 2002:2). Data yang digunakan dalam metode dokumentasi yaitu data laporan keuangan, data-data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap (Nazir, 1999).

3. Kuesioner (Angket)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian (Nazir, 1999).

3.4. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi :

1. Data Primer

Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari narasumber melalui wawancara (*interview*), yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada subjek yang diteliti dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan

terlebih dahulu yang berfungsi sebagai *interview guide*

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder berupa data yang dipublikasikan dalam jurnal-jurnal, dan informasi yang terdapat pada sumber-sumber baik yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan didalam maupun luar organisasi.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi (*Population*), yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indrianto dan Supomo, 2000: 115). Penentuan populasi akan digunakan untuk mendukung pengukuran kepuasan pelanggan dan karyawan dengan cara penyebaran kuesioner. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 macam yaitu :

1. Populasi laporan keuangan tahun 2007, 2008 dan 2009 untuk mengukur perspektif financial.
2. Populasi responden, yaitu pejabat yang ada di Kantor Regional dan yang ada di Cabang-Cabang.

Setiap Bagian diambil 3 sampel dan *Balanced Scorecard* baru diterapkan pada level Asisten Manager ke atas yaitu Asisten Manager, Manager, Deputy General Manager dan General Manager, adapun daftar populasi dan sampelnya adalah sebagai berikut :

NO	JABATAN	JUMLAH SAMPEL (ORANG)	JUMLAH POPULASI (ORANG)
1	General Manager	1	1
2	Deputy General Manager	1	1
3	Manager Regional	4	4
4	Manager Cabang	6	6
5	Asisten Manager Regional	13	13
6	Asisten Manager Cabang	24	24
Jumlah		49	49

3.6. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data yang terkumpul dalam penelitian ini akan digunakan teknik analisis data secara kualitatif. Moleang (2004) mengutip pengertian analisis data kualitatif seperti yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen (1982) sebagai upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Metode analisis yang digunakan adalah dengan cara menganalisis tiap-tiap perspektif *Balanced Scorecard* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. **Kinerja Perspektif Keuangan**, meliputi : Rasio Pendapatan, Rasio EBIT, Rasio ROA, Rasio ROI Rasio Biaya Usaha dan Rasio Profit Margin.
- b. **Kinerja Perspektif Pelanggan**, meliputi : Rasio Penjualan Dalam Unit, Rasio Produksi Rumah RDP, Rasio Produksi Rumah Siap Huni Rasio Penyelesaian Sertifikat dan Rasio Kepuasan Pelanggan.

- c. **Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**, meliputi : Rasio Penyelesaian Proyek, Rasio Penyelesaian Sertifikat, Rasio Penyelesaian Ijin Lokasi, Rasio Penyelesaian Penyelesaian Temuan Audit.
- d. **Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**, meliputi : Rasio Produktivitas Karyawan, Rasio Jumlah Coaching/ tahun, Rasio Jumlah Training/ tahun dan Analisis Penilaian Kuesioner Tentang Kepuasan Karyawan
- e. Analisis berdasarkan indikator berdasarkan keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002, meliputi :
- a) **Analisis Aspek Keuangan**, meliputi : Imbalan kepada pemegang saham / Return On Equity (ROE), Imbalan Investasi / Return On Investment (ROI), Rasio Kas / Cash Ratio, Rasio Lancar/ Current Ratio, Collection Periods (CP), Perputaran Persediaan (PP), Perputaran Total Asset/ Total Asset Turn Over (TATO) dan Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS/TA).
- b) **Analisis Aspek Operasional**, meliputi : Penjualan rumah kepada pelanggan, Harga pokok produksi rumah dan Biaya Usaha.
- c) **Analisis Aspek Administrasi**, meliputi Laporan Perhitungan Tahunan, Rancangan RKAP, Laporan Periodik dan Kinerja PKBL

HASIL PENELITIAN

4.1. Analisis Perspektif Balance Scorecard

1. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan ini dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam pelaksanaannya memberikan peningkatan atau perbaikan.

Dari perspektif finansial Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung tahun 2009 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)
Tahun 2007

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6 = 4/3*5
a.	Pendapatan	60.675	36.436	5	3,00
b.	EBIT	4.560	763	4	0,67
c.	ROA	2,86	0,40	4	0,56
d.	ROI	3,38	0,45	4	0,53
e.	Biaya Usaha	16.969	10.782	4	5,45
f.	Profit Margin	7,51	2,09	4	1,11
	Total			25	11,32

Tabel 4.2
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Finansial
(Financial Perspective)
Tahun 2008

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
a.	Pendapatan	58.911	68.734	5	5,83
b.	EBIT	3.722	5.412	4	5,82
c.	ROA	2,25	1,93	4	3,43
d.	ROI	2,56	3,18	4	4,97
e.	Biaya Usaha	16.297	16.346	4	3,99
f.	Profit Margin	6,32	7,87	4	4,98
Total				25	29,02

Tabel 4.3
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Finansial
(Financial Perspective)
Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
a.	Pendapatan	55.605	63.874	5	5,74
b.	EBIT	(1.497)	4.100	4	6,96
c.	ROA	0,86	1,76	4	8,18
d.	ROI	1,01	2,45	4	9,70
e.	Biaya Usaha	18.110	17.300	4	4,18
f.	Profit Margin	2,55	6,42	4	10,07
Total				25	44,83

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Key Performance Indikator* perspektif keuangan tahun 2007 dengan skor 11,32 tahun 2008 dengan skor 29,02 dan tahun 2009 dengan skor 44,83 cenderung mengalami kenaikan cukup signifikan.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja

unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Tolok ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key-factors*, yaitu : Ukuran *market share* adalah kelompok *customer* yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi. Kelompok industri, statistik pemerintah atau sumber publik lainnya sering menyediakan data mengenai *total market size*

Tabel 4.4
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)
Tahun 2007

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
1	Rumah terjual	1.132	559	7	3,45
2	Produksi RDP	1.187	540	6	2,73
3	Produksi RSH	1.056	491	6	2,79
4	Penyelesaian Sertifikat (unit)	1.250	885	6	4,25
Total				25	13,22

Tabel 4.5
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
Tahun 2008

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	$6=4/3*5$
1	Rumah terjual	1.119	1.144	7	7,16
2	Produksi RDP	1.304	1.369	6	6,30
3	Produksi RSH	1.222	747	6	3,68
4	Penyelesaian Sertifikat (unit)	1.200	826	6	4,13
Total				25	21,27

Tabel 4.6
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	$6=4/3*5$
1	Rumah terjual	807	820	7	7,11
2	Produksi RDP	2.342	524	6	1,34
3	Produksi RSH	731	637	6	5,23
4	Penyelesaian Sertifikat (unit)	699	1.053	6	9,04
Total				25	22,72

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Key Performance Indikator* perspektif pelanggan tahun 2007 dengan skor 13,22 tahun 2008 dengan skor 21,27 dan tahun 2009 dengan skor 22,72 kenaikannya tidak sampai angka maksimal

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

- a. memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mem-

- pertahan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- b. memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

Sedangkan perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Yang dimaksud dengan proses inovasi “gelombang panjang” penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang

Tabel 4.7
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)
Tahun 2007

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	$6=4/3*5$
1	Penyelesaian proyek	6	5	7	8,17
2	Penyelesaian sertifikat	9	6	6	8,00
3	Ijin lokasi	3	4	6	4,00
4	TL BPKP/KAP	50%	50%	6	6,00
Total				25	26,17

Tabel 4.8
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*) Tahun 2008

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
1	Penyelesaian proyek	5	4	7	8,40
2	Penyelesaian sertifikat	7	5	6	7,71
3	Ijin lokasi	3	3	6	6,00
4	TL BPKP/KAP	70%	60%	6	5,14
Total				25	27,25

Tabel 4.9
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*) Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
1	Penyelesaian proyek	4	3	7	8,75
2	Penyelesaian sertifikat	6	4	6	8,00
3	Ijin lokasi	3	3	6	6,00
4	TL BPKP/KAP	80%	75%	6	5,63
Total				25	28,38

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Key Performance Indikator* perspektif proses bisnis internal tahun 2007 dengan skor 26,17 tahun 2008 dengan skor 27,25 dan tahun 2009 dengan skor 28,38 cenderung mengalami kenaikan cukup signifikan dan melampaui angka bobotnya

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 4.10
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*) Tahun 2007

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
1	Produktivitas	644	153	7	1,66
2	Jumlah Coacing/tahun	7	6	6	5,14
3	Jumlah training/ tahun	4	3	6	4,50
4	Kepuasan Karyawan	90%	93%	6	6,20
Total				25	17,5

Tabel 4.11
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*) Tahun 2008

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	6=4/3*5
1	Produktivitas	248	321	7	9,06
2	Jumlah Coacing/tahun	8	9	6	6,75
3	Jumlah training/ tahun	5	4	6	4,80
4	Kepuasan Karyawan	95%	96%	6	6,06
Total				25	26,67

Tabel 4.12
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*) Tahun 2009

No	Key Performance Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	2	3	4	5	$6 = 4/3 * 5$
1	Produktivitas	259	328	7	8,86
2	Jumlah Coacing/tahun	10	12	6	7,20
3	Jumlah training/tahun	6	5	6	5,00
4	Kepuasan Karyawan	96%	97%	6	6,06
Total				25	27,12

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Key Performance Indikator* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2007 dengan skor 24,24 tahun 2008 dengan skor 26,67 dan tahun 2009 dengan skor 27,12 cenderung mengalami kenaikan cukup signifikan dan melampaui angka bobotnya.

Tabel 4.13
Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional
(PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung
Dikaji dari Empat Perspective
Tahun 2007, 2008 dan 2009

No	Perspective	2007	2008	2009
1	Financial	11,32	29,02	44,83
2	Customer	13,22	21,27	22,72
3	Internal Business	26,17	27,25	28,38
4	Learning and Growth	17,50	26,67	27,12
Jumlah		68,21	104,21	123,05

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan *empat perspective*, tahun 2007 dengan total skor 68,21 tahun 2008 dengan total skor 104,21 dan tahun 2009 dengan total skor 123,05 cenderung mengalami kenaikan cukup signifikan. *Perspective financial* cenderung mengalami kenaikan cukup signifikan dan

melampaui angka bobot sedangkan *customer perspective relative* mengalami kenaikan tetapi tidak signifikan dan masih dibawah angka bobotnya, sehingga masih perlu ditingkatkan pelayanan kepada konsumen

4.2. Analisis Berdasarkan Tingkat Kesehatan sesuai Keputusan Menteri BUMN No. 100 tahun 2002

Dalam penilaian kinerja menurut Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkatan Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, dapat dilihat seperti tabel sebagai berikut :

1. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - AA apabila $65 < TS \leq 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 10$
2. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:
 - a. Aspek Keuangan.

- b. Aspek Operasional
 - c. Aspek Administrasi
3. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari Akuntan Publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.
 4. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).
 5. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjunya disebut “BUMN INFRASTRUKTUR” dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut “BUMN NON INFRASTRUKTUR” dengan pengelompokan sebagaimana daftar terlampir, sedangkan PERUM PERUMNAS termasuk dalam kelompok “BUMN INFRASTRUKTUR” sector pelayanan umum.
 6. Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor

100 tahun 2002 maka Perum Perumnas Regional IV tahun 2007, 2008 dan 2009 nilainya adalah sebagai berikut :

Kesehatan perusahaan tahun 2007 sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan

Tabel 4.14
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Keuangan

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Imbalan kepada pemegang saham	3,38	0,45	15	2,00
2	Imbalan investasi	2,86	0,40	10	1,40
3	Rasio Kas	49,03	43,88	3	2,68
4	Rasio Lancar	769,72	787,63	4	4,09
5	Collection Periods (hari)	83,17	187,02	4	0,99
6	Perputaran persediaan (hari)	233,54	119,11	4	5,96
7	Perputaran Total Asset	38,11	18,97	4	1,89
8	Rasio Modal Sendiri Thd. Total Aktiva	84,83	87,49	6	6,21
Jumlah				50	25,22

2. Aspek Operasional

Tabel 4.15
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Operasional

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Penjualan Rumah	1.132	559	15	7,41
2	Harga Pokok produksi rumah	39.187	25.300	10	13,54
3	Biaya Usaha	27.970	29.590	10	9,42
Jumlah				35	30,37

3. Aspek Administrasi

Tabel 4.16
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Administrasi

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Laporan perhitungan Tahunan tgl.	20	20	3	3,00
2	Rancangn RKAP	90	90	3	3,00
3	Laporan periodik	5	5	3	3,00
4	Kinerja PUKK	360	360	6	6,00
	Jumlah			35	30,37

Tabel 4.17
Rekap Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Tahun 2007

No	Indikator	Anggaran	Realisasi
1	Aspek Keuangan	50	25,22
2	Aspek Operasional	35	30,37
3	Aspek Administrasi	15	15,00
	Jumlah	100	70,59

Dengan Total Skore = 70,59 maka Nilainya berada pada A apabila $65 < TS < 80$ maka "SEHAT" "A".

Kesehatan perusahaan tahun 2008 sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan

Tabel 4.18
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Keuangan

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Imbalan kepada pemegang saham	2,56	3,18	15	18,63
2	Imbalan investasi	2,26	2,37	10	10,49
3	Rasio Kas	8,00	38,51	3	14,44
4	Rasio Lancar	915,75	416,60	4	1,82
5	Collection Periods (hari)	98,95	172,11	4	0,98
6	Perputaran persediaan (hari)	207,80	155,63	4	5,00
7	Perputaran Total Asset	279,82	332,09	4	4,76
8	Rasio Modal Sendiri Thd. Total Aktiva	88,14	74,65	6	5,05
	Jumlah			50	61,18

2. Aspek Operasional

Tabel 4.19
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Operasional

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Penjualan Rumah	1.119	1.144	15	15,34
2	Harga Pokok produksi rumah	39.059	47.932	10	7,73
3	Biaya Usaha	27.660	23.780	10	11,40
	Jumlah			35	34,47

3. Aspek Administrasi

Tabel 4.20
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Administrasi

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Laporan perhitungan Tahunan tgl.	20	20	3	3,00
2	Rancangn RKAP	90	90	3	3,00
3	Laporan periodik	5	5	3	3,00
4	Kinerja PUKK	360	360	6	6,00
	Jumlah			15	15,00

Tabel 4.21
Rekap Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Tahun 2008

No	Indikator	Anggaran	Realisasi
1	Aspek Keuangan	50	61,18
2	Aspek Operasional	35	34,47
3	Aspek Administrasi	15	15,00
	Jumlah	100	110,65

Dengan Total Skor = 110,65 maka Nilainya berada pada AAA apabila $95 < TS < 95$ maka "SEHAT" "AAA".

Kesehatan perusahaan tahun 2009 sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan

Tabel 4.22
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Keuangan

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Imbalan kepada pemegang saham	1,02	2,45	15	36,03
2	Imbalan investasi	0,86	1,76	10	20,47
3	Rasio Kas	28,14	57,31	3	6,11
4	Rasio Lancar	575,61	445,68	4	3,10
5	Collection Periods (hari)	103,58	155,65	4	1,98
6	Perputaran persediaan (hari)	585,63	894,19	4	1,89
7	Perputaran Total Asset	307,54	364,49	4	4,74
8	Rasio Modal Sendiri Thd. Total Aktiva	84,44	72,02	6	5,14
	Jumlah			50	79,46

2. Aspek Operasional

Tabel 4.23
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Operasional

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Penjualan Rumah	807	820	15	15,24
2	Harga Pokok produksi rumah	39.037	43.273	10	8,91
3	Biaya Usaha	32.570	27.080	10	11,69
	Jumlah			35	35,84

3. Aspek Administrasi

Tabel 4.24
Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung Dikaji dari Aspek Administrasi

No	Indikator	Anggaran	Realisasi	Bobot	Skor
1	Laporan perhitungan Tahunan tgl.	20	20	3	3,00
2	Rancangan RKAP	90	90	3	3,00
3	Laporan periodik	5	5	3	3,00
4	Kinerja PUKK	360	360	6	6,00
	Jumlah			15	15,00

Tabel 4.25
Rekap Kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Tahun 2009

No	Indikator	Anggaran	Realisasi
1	Aspek Keuangan	50	79,46
2	Aspek Operasional	35	35,84
3	Aspek Administrasi	15	15,00
	Jumlah	100	130,30

Dengan Total Skor = 130,30 maka Nilainya berada pada AAA apabila $95 < TS < = 95$ maka "SEHAT" "AAA".

KESIMPULAN

5.1. Simpulan

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian tersebut. Secara lengkap, kesimpulan yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari *Balance Scorecard* yang meliputi 4 (empat) *perspective*, antara lain: perspektif keuangan (*financial perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta proses belajar dan berkembang (*learning and growth perspective*), mengalami kenaikan cukup signifikan yang ditunjukkan oleh *Key Performance Indikator* dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 yang menunjukkan peningkatan cukup signifikan. Hanya untuk perspektif pelanggan (*costumer perspective*), kenaikan kinerja kurang signifikan, dimana kinerja perusahaan perlu

lebih ditingkatkan dengan berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

2. Key Performance Indikator (KPI) baru diterapkan untuk Asisten Manager, Manager Deputy General Manager dan General Manager.
3. Regional dan Cabang sehat atau tidak menurut Keputusan menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. 100 tahun 2002 tidak pernah dibuat dan hanya dibuat oleh kantor pusat.
4. Biaya usaha mengalami kenaikan cukup signifikan.
5. Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002, maka tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung tahun 2007, 2008 dan 2009 berdasarkan aspek finansial, aspek operasional dan aspek administrasi adalah pada tahun 2007 dengan total skor 70,59 dikategorikan "SEHAT" "A", tahun 2008 dengan total skor 110,65 dikategorikan "SEHAT" "AAA" dan tahun 2009 dengan total skor 130,30 dikategorikan "SEHAT" "AAA".
6. Perputaran persediaan makin lambat dari tahun 2007 119,11 hari tahun 2008 155,63 hari dan tahun 2009 894,19 hari

5.2. Saran

1. Dari 4 (empat) *perspective* penilaian kinerja Perusahaan Umum Pem-

angunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung dilihat dari *Balance Scorecard* yang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan (*customer perspective*) menunjukkan kenaikan kinerja kurang signifikan, sehingga manajemen disarankan untuk melakukan pembenahan dan meningkatkan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar, karena jika perspektif pelanggan (*customer perspective*) tidak segera dibenahi dikhawatirkan dapat menjadi penyebab merosotnya kinerja bisnis secara keseluruhan dan akan berdampak pada menurunnya laba perusahaan.

2. Strategi yang dapat ditempuh perusahaan terkait dengan pembenahan perspektif pelanggan (*customer perspective*) agar kinerja perusahaan mengalami kenaikan yang signifikan adalah melakukan penyerahan rumah sesuai yang diperjanjikan dan tepat waktu, harus mengidentifikasi dan menguasai berbagai proses baru agar dapat memenuhi berbagai kebutuhan *customer*, dan membuat desain baru sesuai keinginan *customer* dan melakukan pelatihan untuk peningkatan sumber daya manusia dan melakukan penilaian semua karyawan sesuai tugas dan tanggungjawabnya.
3. *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini merupakan sebuah konsep perbaikan kinerja dimasa yang akan datang, sehingga diharapkan *Balanced Scorecard* dapat menjadi masukan agar tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek akan

tetapi juga sebaliknya terus berorientasi pada jangka panjang seperti pemberian nilai lebih kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dan menciptakan loyalitas dan retensi pelanggan, juga pemberian penghargaan dimana bertujuan untuk meningkatkan memotivasi karyawan agar lebih memacu produktifitasnya.

4. Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 100 tahun 2002, tingkat kesehatan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (PERUM PERUMNAS) Regional IV Bandung termasuk dalam kategori SEHAT” “AAA”, maka manajemen disarankan untuk selalu mempertahankan tingkat kesehatan dalam kategori tersebut, dan perusahaan memberikan perhatian lebih baik lagi pada faktor yang mempengaruhi penjualan, yaitu rasio ROI, imbalan kepada pemegang saham (ROE), perputaran total aset dan meningkatkan kinerja pelayanan kepada pelanggan, sehingga kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik di masa mendatang.
5. Key Performance Indikator (KPI) seharusnya diterapkan untuk seluruh pegawai.
6. Tingkat kesehatan menurut Keputusan menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. 100 tahun 2002 sebaiknya juga dibuat di tingkat Regional dan Cabang, sehingga Regional dan Cabang tahu sehat tidaknya

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma, untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ittner, Christopher D. dan Larcker, David, F., 1998. *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research = Implications*, <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2004.
- Departemen Pendidikan Nasional, 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi 3*, Balai Pustaka
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2001), *Causality in a Performance Measurement Model*, <http://www.ssrn.com>.
- Modell, Sven (12 Februari 2005), *Performance Measurement Myths in Public Sector*, <http://www.ssrn.com>.
- Mulyadi (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- _____, 1996, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance,”; *Harvard Business Review* (January-February 1996)
- _____, 1996, “Putting The Balanced Scorecard to Work” ; *Harvard Business Review* (September-October 1996)
- _____, 1996, “Implementing the Balanced Scorecard FMC Corporation ; An

- Interview with Larry D. Brady,”; *Harvard Business Review* (September- October 1993)
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), *A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard*, <http://www.performance-measurement.net>.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), *Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success*, <http://www.balanced-scorecard.org>
- Imam Ghozali, 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Indrianto, Nur Bambang Supomo, 2000, “Metodologi Penelitian Bisnis”, BPFE, Yogyakarta.
- Nazir, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Suprpto J, 2006, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikan Pangsa Pasar*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1988, dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No.15 Tahun 2004 tanggal 10 Mei 2004
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 100 Tahun 2002 tentang *Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)*.
- www.balancescorecard.org