

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT JASA MARGA (PERSERO) TBK

Nabilla Aufa Utari¹, Dede Abdul Hasyir²

Program Studi Akuntansi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Padjadjaran

Email : nabilla20006@mail.unpad.ac.id¹, dede.hasyir@mail.unpad.ac.id²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui perancangan pengukuran kinerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Perancangan Balanced Scorecard dilakukan sebagai alternatif untuk penilaian kinerja yang lebih holistik dan komprehensif dengan empat perspektif utama yang berujung pada aspek finansial perusahaan. Dengan mengarah pada tujuan jangka panjang dan pengukuran strategi di tingkat atas. Pendekatan kualitatif dan analisis deksriptif digunakan dalam penelitian ini, termasuk wawancara mendalam dengan manajer dan staf perusahaan, serta analisis dokumen terkait untuk mengumpulkan data dan informasi relevan. Hasil penelitian berupa peta strategi dan rancangan model *Balanced Scorecard* yang memiliki 3 strategi objektif perspektif keuangan, yaitu peningkatan profitabilitas, efisiensi operasional, dan kelayakan bisnis. Kemudian 2 strategi objektif, yaitu *market share* dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya pada perspektif bisnis internal memiliki 3 strategi objektif, yaitu kinerja karyawan, inovasi teknologi, dan kualitas karyawan. Sedangkan terdapat 2 strategi objektif pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu *top talent* dan pelatihan sumber daya manusia.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, PT Jasa Marga (Persero) Tbk

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the design of performance measurement of PT Jasa Marga (Persero) Tbk using the balanced scorecard method. Balanced Scorecard design is done as an alternative to a more holistic and comprehensive performance assessment with four main perspectives that lead to the financial aspects of the company. By aiming at long-term goals and strategy measurement at the top level. A qualitative approach and descriptive analysis were used in this research, including in-depth interviews with company managers and staff, as well as analysis of relevant documents to collect relevant data and information. The results of the research are a strategy map and a draft Balanced Scorecard model that has 3 objective strategies from the financial perspective, namely increasing

Article History

Received: Agustus 2024
Reviewed: Agustus 2024
Published: Agustus 2024

Plagirism Checker No 223
DOI : Prefix DOI :
10.8734/Musyari.v1i2.365

Copyright : Author
Publish by : Musyari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

profitability, operational efficiency, and business viability. Then 2 objective strategies, namely market share and customer satisfaction. Furthermore, the internal business perspective has 3 objective strategies, namely employee performance, technological innovation, and employee quality. While there are 2 objective strategies in the Learning and Growth perspective, namely top talent and human resource training.

Keywords : *Performance Measurement, Balanced Scorecard, PT Jasa Marga (Persero) Tbk*

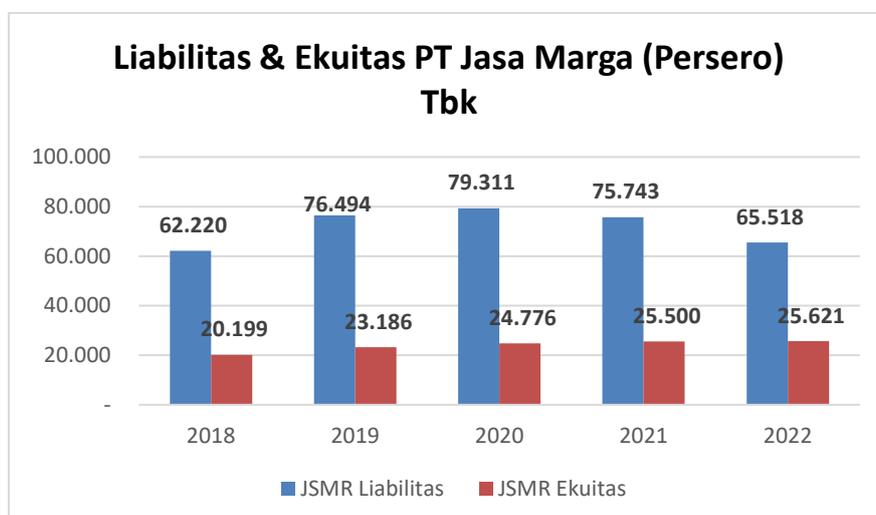
PENDAHULUAN

Perusahaan memegang peran penting untuk meningkatkan ekonomi suatu negara. Indonesia memiliki sebuah Lembaga untuk menaungi beberapa perusahaan. Menurut Undang – undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, ialah perusahaan kepemilikannya sebagian besar atau seluruhnya berasal dari Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan penggunaan kekayaan negara secara langsung yang dimiliki oleh negara secara terpisah. Pemerintah mendirikan perusahaan BUMN jasa infrastruktur untuk mendukung pemerataan pembangunan dan perekonomian di Indonesia. BUMN Infrastruktur sendiri menjadi salah satu fokus utama pemerintah dalam melakukan pemerataan pembangunan.

Sebagai salah satu BUMN terbesar di sektor infrastruktur, PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki peran vital dalam mendukung mobilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional. Industri jalan tol di Indonesia terus berkembang dengan berbagai proyek infrastruktur baru dan perubahan regulasi yang signifikan. Analisis laporan keuangan PT Jasa Marga (Persero) Tbk dapat memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan ini beradaptasi dengan perubahan tersebut dan seberapa siap mereka dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul. Berikut merupakan data laporan keuangan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Grafik 1

Liabilitas dan Ekuitas PT Jasa Marga (Persero) Tbk Tahun 2018-2022

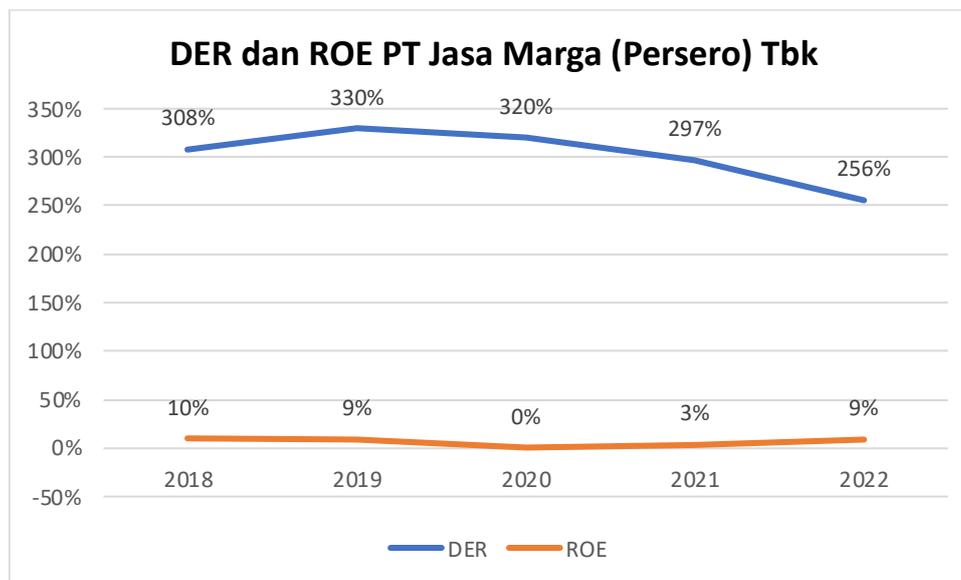


Sumber : diolah penulis (2023)

Pada Grafik 1 diatas diketahui bahwa PT Jasa Marga (Persero) Tbk.periode 2018-2022 masih mengandalkan hutang untuk dapat menjalankan perusahaannya. Hal ini menyebabkan penurunan profitabilitas karena adanya peningkatan beban sebagai akibat dari bunga pinjaman yang harus dibayarkan (Hidayat et al., 2023). Maka dari itu, untuk melihat kemampuan suatu perusahaan dalam mengelola risiko keuangan dan memenuhi tanggung jawab keuangan jangka panjangnya maka dibutuhkan perhitungan analisis *Debt to equity ratio* (Hidayat et al., 2023).

Jika mengacu pada Kasmir dalam (Hidayat et al., 2023) mengemukakan bahwa standar rata-rata industri rasio *Debt to Equity Ratio (DER)* adalah 90% dan dianggap baik jika memiliki rata-rata sebesar 90% atau lebih kecil. Sedangkan PT Jasa Marga (Persero) Tbk diatas 90%. Kemudian untuk dapat mengetahui seberapa kuat atau lemah perusahaan dalam menghasilkan laba. Maka diperlukannya perhitungan *Return On Equity (ROE)*. *Return On Equity* ialah rasio yang digunakan dalam menghitung laba bersih dengan modal sendiri setelah pajak Kasmir dalam (Rizal, 2017). PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki *Debt to Equity Ratio* yang tinggi dan *Return On Equity* yang tinggi selama periode tahun 2018-2022.

Grafik 2
DER dan ROE PT Jasa Marga (Persero) Tbk



Sumber : diolah penulis (2023)

Pada grafik 2 menunjukkan bahwa Dalam waktu 5 tahun terakhir walaupun PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengandalkan hutang dalam menjalankan operasionalnya. Namun juga mampu menghasilkan laba yang cukup besar diantara perusahaan BUMN Infrastruktur lainnya. Hal ini menunjukkan adanya capaian kinerja dari sisi keuangan. Jika dilihat dari layanan kepada pelanggannya PT Jasa Marga (Persero) Tbk memberikan layanan bermanfaat dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui pelayanan yang andal dan berkualitas, meningkatkan efisiensi operasional dan keselamatan jalan tol, serta memperkuat reputasi perusahaan. Terdapat beberapa layanan utama PT Jasa Marga (Persero) Tbk yaitu Layanan transaksi, layanan lalu lintas, dan juga layanan preservasi atau pemeliharaan dan *business perspective*. PT Jasa Marga (Persero) Tbk juga terus meningkatkan kapasitas sumber daya manusia

melalui program pelatihan, pengembangan, coaching, dan mentoring yang berbasis digital. Program pelatihan yang terstruktur dan pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis serta mencetak pemimpin berbakat.

Untuk mewujudkan visi dan misi serta menerapkan strategi bisnis yang efektif, PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengembangkan kebijakan penilaian kinerja Unit yang bertujuan memastikan target kinerja sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (KPI). Adanya KPI membantu dalam merencanakan, mengorganisir dan mengevaluasi kinerja unit. Selain itu dengan melakukan Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan sebagai alternatif untuk penilaian kinerja yang lebih holistik dan komprehensif. Saat menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengukur kinerja mereka melalui aspek keuangan dan nonkeuangan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi ketidakseimbangan dalam strategi mereka dan membuat tindakan korektif yang tepat.

Berdasarkan Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azizah dan Oktavina (2023) yaitu tentang Pengukuran kinerja usaha PT. Jasa Marga Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*, yang menyatakan bahwa PT. Jasa Marga Tbk mengalami peningkatan pendapatan usaha, optimalisasi biaya operasi, ROE, dan ROI, meskipun pertumbuhan pendapatan menurun pada 2022. Selain itu Penelitian yang dilakukan oleh Ibar Adi Permana (2020) yaitu mengenai Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus STT Sangkakala) dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini menilai kinerja dosen melalui tiga tujuan strategis: perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Agensi

Menurut Sutedi dalam (Hamdani, 2016) Teori agensi menjelaskan fenomena semakin terpisahnya fungsi kepemilikan dan pengendalian perusahaan. Hal ini menekankan pentingnya para pemilik menyerahkan pengelolaan operasional perusahaan kepada manajer profesional (agen) yang lebih paham menjalankan bisnis. Tujuan utama pemisahan kepemilikan dan pengendalian adalah agar para pemilik dapat memaksimalkan keuntungan dengan biaya serendah mungkin melalui pendelegasian pengelolaan kepada agen yang kompeten.

Akuntansi Manajemen

Akuntansi Manajemen diartikan sebagai proses penyusunan dan penyajian laporan keuangan yang diperuntukkan untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi entitas perusahaan atau pihak manajemen internal guna mendukung proses pengambilan keputusan. Informasi yang dihasilkan melalui akuntansi manajemen dapat mencakup data dan kebijakan yang tidak diungkapkan kepada pihak eksternal (Hariyani, 2018).

Kinerja

Kinerja sebenarnya mencakup pencapaian suatu kegiatan yang melebihi standar atau target yang telah ditetapkan. Dalam kerangka organisasi pemerintah, kinerja juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang telah memberikan manfaat kepada masyarakat, yang merupakan pemangku kepentingan utama pemerintah (Kurniawan & Sutawijaya, 2020). Kinerja merujuk

pada pencapaian hasil dari aktivitas atau program, yang dapat diukur baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara, 2021) .

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja diartikan sebagai pemantauan dan pelaporan terhadap program-program yang sedang berlangsung dan harus diselesaikan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan (Sulisworo, 2009). Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya guna memperoleh tujuan strategis organisasi, serta mematuhi kode etik yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja juga digunakan dalam proses pengambilan keputusan berbasis fakta guna menentukan serta menyesuaikan arah organisasi serta alokasi sumber daya yang optimal di semua tingkatan (Sulisworo, 2009).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada awal tahun 1990-an oleh dua profesor, Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode guna melengkapi serangkaian indikator keuangan historis dengan pengukuran yang mendorong kinerja jangka panjang. *Balanced Scorecard* bukan hanya memberikan kerangka kerja bagi manajemen kinerja, tetapi mendukung perencana untuk mengidentifikasi hal-hal yang perlu dijalankan dan dinilai. Maka *Balanced Scorecard* adalah sebuah instrumen manajemen modern yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas organisasi guna meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Sulisworo, 2009).

Indikator Kinerja Utama (KPI)

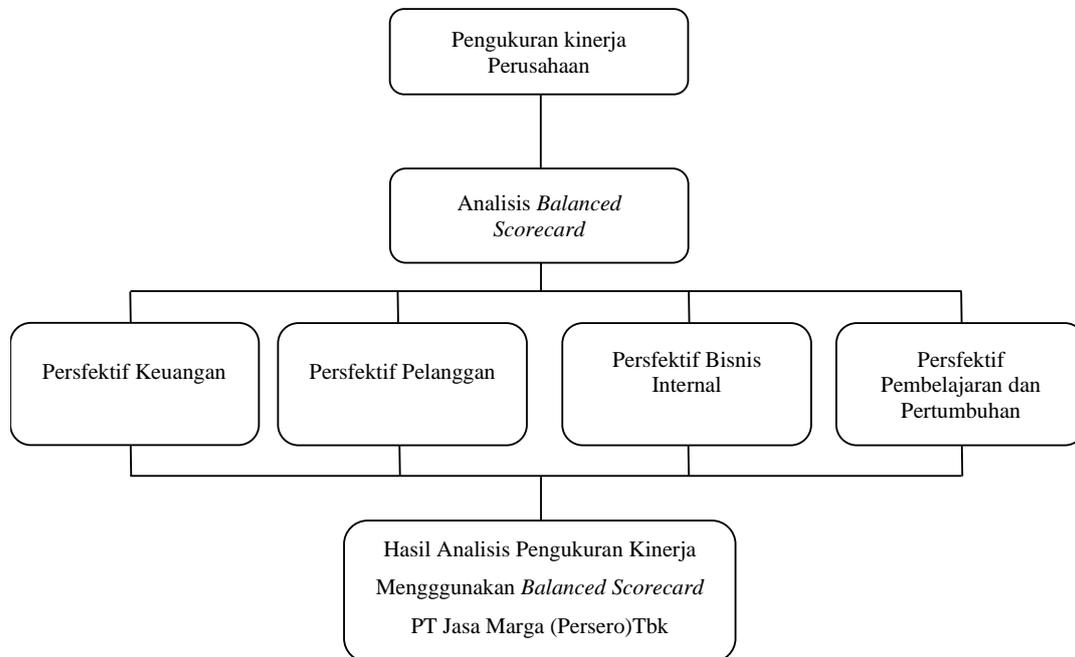
Indikator kinerja utama (KPI) adalah alat pengukuran dalam bentuk ukuran finansial atau non-finansial yang membantu bisnis mengukur dan mengidentifikasi kemajuan tujuan atau strategi mereka. KPI menunjukkan tujuan dan kemajuan perusahaan untuk mencapainya. KPI digunakan sebagai intelijen bisnis untuk menilai kondisi perusahaan saat ini dan mengambil tindakan yang tepat (Slamet, 2023).

Badan Usaha Milik Negara

Perusahaan kepemilikannya sebagian besar atau seluruhnya berasal dari Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan penggunaan kekayaan negara secara langsung yang dimiliki oleh negara secara terpisah, Lembaga tersebut disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, 2003).

Kerangka Pemikiran

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Penulis (2023)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif. Hal ini ditujukan agar pengumpulan informasi secara menyeluruh bersifat komprehensif, sistematis dan mendalam. Penelitian Kualitatif menekankan pada pemahaman mendalam tentang fenomena, peristiwa, atau skenario yang sedang diselidiki dengan mempertimbangkan lingkungan sosial, budaya, dan situasi di mana fenomena tersebut terjadi. (Sugiyono, 2013). Penelitian kualitatif ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang menuntut deksripsi hasil yang lebih detail. Penelitian ini mengambil objek pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang merupakan perusahaan pengembang dan operator jalan tol terbesar di Indonesia.

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengumpulan data dilaksanakan melalui Teknik Wawancara yang dilakukan dalam upaya mengumpulkan data dengan cara berdialog langsung dengan sumber data untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang tepat. Selain itu teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dan informasi melibatkan pemanfaatan sumber seperti buku, arsip, dokumen, catatan numerik, dan representasi visual dalam bentuk laporan dan rincian yang dapat meningkatkan penelitian. Dokumen yang dimaksud pada penelitian ini ialah laporan keuangan eksternal yang diterbitkan melalui *website* PT Jasa Marga Tbk (<https://www.jasamarga.com>). Data yang telah terkumpul tersebut kemudian dilakukan analisis menggunakan Kriteria Penilaian perspektif *balanced scorecard*.

Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Jasa Marga (Persero)Tbk perusahaan perintis pengembangan serta pengoperasian jalan tol terbesar dan terkemuka di Indonesia. Adapun lingkup dalam penelitian ini terbatas dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai model pengukuran kinerja dalam empat perspektif. Penelitian dilakukan hanya berfokus pada pengukuran kinerja pada PT Jasa Marga (Persero)Tbk tanpa memastikan apakah model tersebut nantinya akan diterapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Jasa Marga (Persero) Tbk, yang disebut "Jasa Marga" atau "Perseroan", mulai beroperasi sebagai pemimpin di industri jalan tol sejak 1978. Perseroan didirikan berdasarkan PP No. 4 Tahun 1978 dan Akta No. 1 tanggal 1 Maret 1978. Nama Perseroan kemudian diubah menjadi PT Jasa Marga (Persero) berdasarkan Akta No. 187 tanggal 19 Mei 1981. Perseroan telah mencapai berbagai prestasi, termasuk pengoperasian jalan tol Jagorawi pada 1978 dan melakukan IPO pada tahun 2007. Pada tahun 2023, Perseroan melakukan inisiatif strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Salah satunya adalah dengan melakukan optimalisasi aset melalui konsolidasi tiga ruas jalan tol.

1. Analisis Penerapan Penilaian Kinerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Untuk mewujudkan visi dan misi serta menerapkan strategi bisnis yang efektif, PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengembangkan kebijakan penilaian kinerja Unit yang bertujuan memastikan target kinerja sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (KPI). Adanya KPI membantu dalam merencanakan, mengorganisir dan mengevaluasi kinerja unit. Dengan demikian, unit kerja dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pengguna, keamanan, dan profitabilitas, sekaligus memastikan keberlanjutan dan inovasi dalam jangka Panjang.

Kementerian BUMN menetapkan target kinerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang harus dicapai oleh perusahaan setiap tahunnya. PT Jasa Marga (Persero) Tbk bekerja keras dalam memenuhi atau bahkan melampaui target tersebut agar sesuai dengan harapan Kementerian BUMN.

2. Rancangan Penilaian Kinerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Untuk menilai kinerja, salah satu aspek penting yang harus diperhatikan adalah perspektif keuangan. Profitabilitas dapat melihat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari operasionalnya. Ini menunjukkan sejauh mana pendapatan melebihi biaya, menunjukkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan bisnis. Salah satu matriks pengukuran kinerja keuangan yang dipakai oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk ialah ROIC dan WACC. ROIC mengukur kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan modal yang diinvestasikan untuk memperoleh laba operasional. Selain itu

Weighted Average Cost of Capital (WACC) memberikan ukuran biaya rata-rata yang harus dibayar perusahaan untuk menggunakan modal tersebut.

Efisiensi Operasional memiliki peran penting dalam perspektif keuangan. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan input seminimal mungkin untuk mencapai output tertentu. Salah satu matriks pengukuran kinerja keuangan yang dipakai oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk ialah EBITDA. EBITDA dapat menunjukkan efisiensi operasional dan kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya operasional. Hal ini mencakup pengendalian biaya langsung seperti biaya pemeliharaan jalan tol, gaji karyawan, dan biaya operasional lainnya.

Tabel 1 Target dan Realisasi EBITDA PT Jasa Marga (Persero) Tbk Tahun 2023

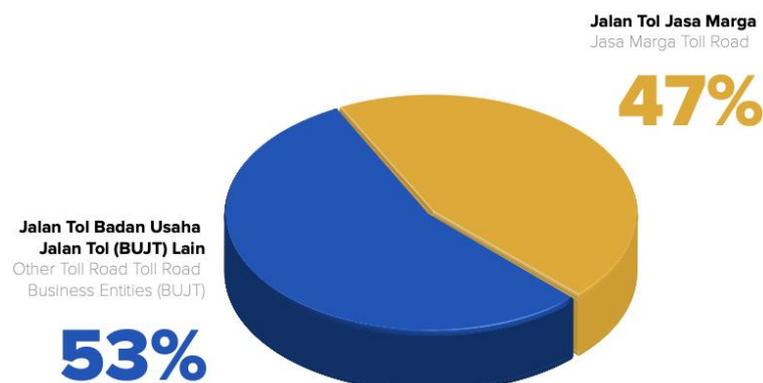
Indikator Kinerja	Target Tahun 2023	Realisasi Tahun 2023
EBITDA	Rp. 9.729 M	Rp. 9.912 M

PT Jasa Marga (Persero) Tbk menilai kelayakan bisnisnya dengan menggunakan *Internal Rate of Return* (IRR). Hal ini tidak hanya berguna untuk menilai apakah proyek layak dan berpotensi memberikan pengembalian investasi, tetapi juga untuk memperbaiki pengambilan keputusan, mengelola risiko, dan merencanakan keuangan jangka panjang secara lebih baik.

b. Prespektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam pengukuran *balanced scorecard* pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk sangat bermanfaat karena memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. *Market share* merupakan salah satu bagian penting dalam perspektif pelanggan. *Market share* menunjukkan sejauh mana PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki dominasi pasar dalam industri jalan tol di Indonesia.

Gambar 2 Market Share PT Jasa Marga (Persero) Tbk



Berdasarkan Gambar 2 yang bersumber dari laporan tahunan tahun 2023, PT Jasa Marga (Persero) Tbk menguasai 47% dari total *market share* jalan tol di Indonesia. Maka dari itu, Perusahaan mengelola konsesi jalan tol sepanjang 1.736 km dan 1.264 km di antaranya telah beroperasi.

Kepuasan pelanggan merupakan indikator penting dalam mengukur seberapa baik layanan yang diberikan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk dalam memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan PT Jasa Marga (Persero) Tbk aktif melakukan survey kepuasan pelanggan.

Kemudian untuk dapat mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan akan dibuatkan *Customer Satisfaction Index* (CSI). Adanya CSI dapat membantu dalam memahami kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan.

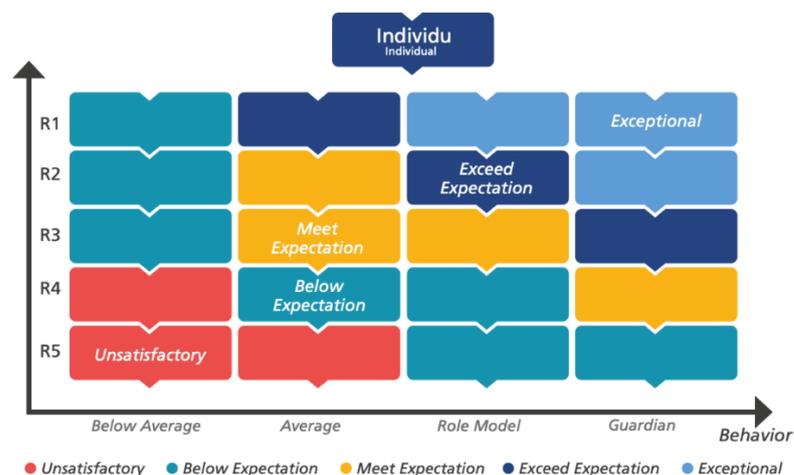
Tabel 2 Target dan Realisasi Customer Satisfaction Index (CSI) Tahun 2023

Indikator Kinerja	Target Tahun 2023	Realisasi Tahun 2023
<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI)	4,98	5

c. Prespektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal memberikan manfaat signifikan dengan meningkatkan efisiensi operasional melalui identifikasi dan perbaikan proses kunci, menetapkan metrik kinerja yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan, dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja Perusahaan dalam perspektif bisnis internal adalah rutinitas Perusahaan menilai kinerja karyawan secara individu.

Gambar 3
Penilaian Individu Karyawan



Sumber : Laporan Tahunan PT Jasa Marga (Persero) Tahun 2023

Teknologi akan terus berkembang dalam seiring waktu, hal ini menjadikan PT Jasa Marga (Persero) Tbk terus berusaha dalam menciptakan inovasi terbarunya dalam melayani pengguna jalan tol. Berbagai macam inovasi teknologi yang telah dilakukan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk salah satunya yaitu *Single Lane Free Flow (SLFF)*. *Single Lane Free Flow (SLFF)* di Jasa Marga adalah sebuah inovasi teknologi untuk transaksi tol tanpa henti. Sistem ini berbasis teknologi RFID (Radio Frequency Identification) yang memungkinkan kendaraan melewati gerbang tol tanpa perlu berhenti untuk melakukan pembayaran. Selain fokus pada SLFF, PT Jasa Marga (Persero) Tbk fokus pada penyampaian informasi seperti tingkat kemacetan, perkiraan waktu perjalanan, dan rute alternatif dapat ditampilkan. Inovasi ini Bernama *Variable Message Signs*.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk berupaya dalam pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk dapat memberikan kualitas layanan terbaiknya kepada pengguna jalan tol. Berdasarkan Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang ditetapkan berdasarkan (Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 16/PRT/M/2014 Tentang Standar Dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Terintegrasi, 2014) memiliki 8 substansi pelayanan yang harus dicapai.

d. Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

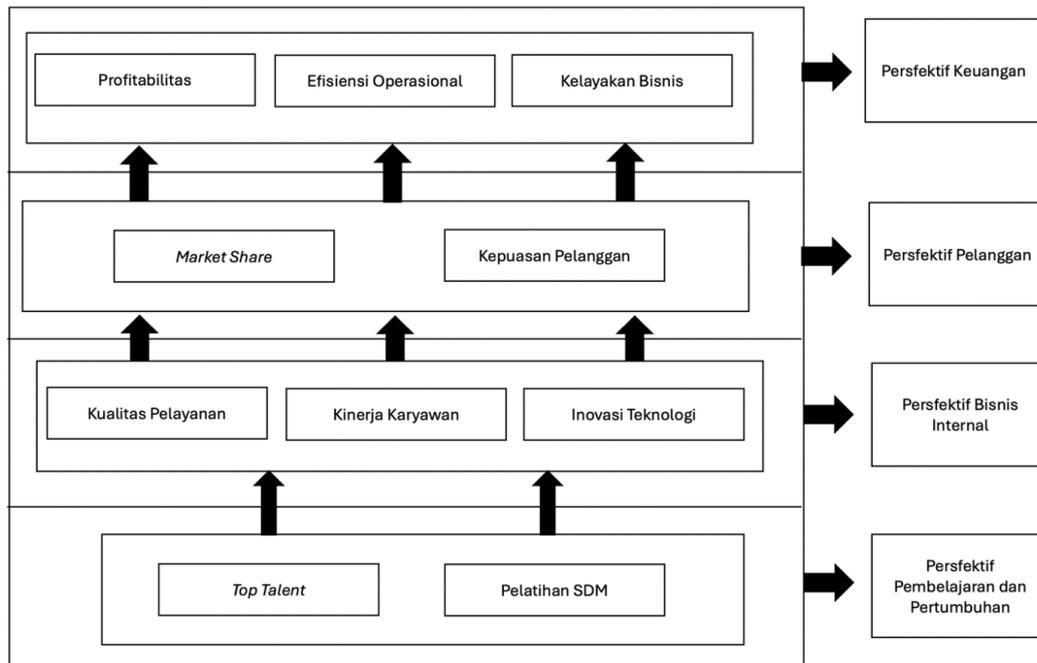
PT Jasa Marga (Persero) Tbk memberikan pelatihan untuk dapat mengembangkan kapabilitas karyawannya sebagai upaya untuk bersaing di Kementerian BUMN sebagai *top talent* yang berpeluang untuk menjadi *leader* di BUMN lain. Kemudian selain dari hasil *test/assessment*, penilaian *top talent* juga berdasar pada banyak indikator lainnya. Setiap karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang termasuk *Top Talent* diantaranya akan mendapatkan penilaian *Person Value* yang didasarkan kepada *improvement* yang dilakukan karyawan, *Performance Development* yang didasarkan pada kinerja dan behaviour karyawan dan *Talent Classification* sebagai output akhir dimana kapasitas serta *performance* karyawan diformulasikan sehingga didapatkan nilai *talent class* yang diklasifikasikan untuk pengembangan karir dan *mobility* karyawan kedepan. Adapun realisasi *top talent* tahun 2023 sebesar 45,7% dan untuk target tahun 2023 tercapai sebesar 3,54%.

Untuk mempercepat peningkatan kompetensi karyawan sesuai dengan arahan strategis perusahaan, setiap tahun Jasa Marga secara rutin melaksanakan Program Pembelajaran & Pengembangan Karyawan bagi semua tingkatan jabatan. Saat ini PT Jasa Marga (Persero) Tbk menghitung jumlah jam pelatihan yang diikuti oleh setiap karyawan juga dijadikan salah satu tolok ukur dalam menilai kinerja pengembangan karyawan. Rata-rata jam pelatihan karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk di tahun 2023 yaitu 32 jam per orang. Hal ini terjadi peningkatan dibandingkan tahun 2022 yaitu 26,98 jam per orang.

3. Peta Strategis PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Gambar 4

Peta Strategis Kinerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard



Sumber : diolah peneliti (2024)

4. Implementasi Balanced Scorecard PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Tabel 3

Balanced Scorecard PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Persfektif	Strategi Objektif	Indikator Kinerja	Strategi Inisiatif
Persfektif Keuangan	Peningkatan Profitabilitas	ROIC	Pemenuhan standar pelayanan minimal, Melakukan inovasi diluar bisnis jalan tol
		WACC	
	Efisiensi Operasional	EBITDA	Optimalisasi Sistem Pembayaran Tol, Optimalisasi Pendapatan
	Kelayakan Bisnis	<i>Internal Rate Of Return</i>	Evaluasi kelayakan investasi, Menganalisis Risiko.
Persfektif Pelanggan	<i>Market Share</i>	Konsesi Jalan Tol	Menilai investasi dan kelayakan, Mengupayakan harga yang kompetitif
	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer Satisfaction Index</i>	Menerapkan Pelayanan Prima, Mengimplementasikan nilai AKHLAK BUMN.
Persfektif Bisnis Internal	Kinerja Karyawan	<i>Result</i>	Menyediakan fasilitas sarana dan prasarana bagi karyawan, memberikan pelayanan Kesehatan, melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.
		<i>Behavior</i>	

	Inovasi Teknologi	Persentase Ruas Jalan Tol Menggunakan Teknologi Terbaru	Pelatihan dan pengembangan karyawan, Pengembangan Aplikasi dan Layanan berbasis Teknologi
	Kualitas Pelayanan	Standar Pelayanan Minimal	Membentuk Anak Perusahaan, Meningkatkan Teknologi Informasi, Bekerjasama dengan Mitra
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Top Talent</i>	<i>Person Value</i>	Meningkatkan kapabilitas karyawan, mengembangkan karyawan yang memiliki potensi besar
		<i>Talent Class</i>	
		<i>Performance Development</i>	
	Pelatihan SDM	<i>Training Hours</i>	Melakukan Analisis Kebutuhan (<i>learning path analysis</i>), Membuka aspirasi Karyawan (<i>employee development program</i>)

5. Simulasi Implementasi Balanced Scorecard PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Perancangan simulasi penilaian kinerja adalah komponen penting bagi setiap perusahaan. Dalam hal ini, struktur simulasi mengacu pada *Balanced Scorecard*. Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menunjang keberhasilan implementasi *balanced scorecard*.

- a. Memahami Konsep Balanced Scorecard. Jajaran Direksi PT Jasa Marga (Persero) Tbk perlu melakukan diskusi mendalam dan memahami secara komprehensif konsep serta urgensi penerapan Balanced Scorecard sebagai alat penilaian kinerja perusahaan.
- b. Komitmen Manajemen Puncak. Manajemen puncak harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap implementasi Balanced Scorecard, termasuk alokasi sumber daya yang diperlukan dan partisipasi aktif dalam proses perencanaan dan evaluasi.
- c. Pembentukan Tim Implementasi Balanced Scorecard. PT Jasa Marga (Persero) Tbk dapat membentuk tim yang terdiri dari perwakilan berbagai departemen, termasuk manajer senior dan karyawan lainnya. Tim ini akan bertanggung jawab untuk merancang, mengkoordinasikan, dan memantau proses implementasi Balanced Scorecard.
- d. Pelatihan Dan Sosialisasi. Tahapan ini mengadakan pelatihan dan workshop untuk manajemen dan karyawan mengenai konsep, manfaat, dan proses Balanced Scorecard. Sosialisasi ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan peran mereka dalam implementasi Balanced Scorecard.
- e. Penyusunan Rencana. PT Jasa Marga (Persero) Tbk menyusun rencana aksi yang mencakup langkah-langkah spesifik, alokasi sumber daya, jadwal waktu, dan penanggung jawab untuk setiap inisiatif yang diperlukan guna mencapai tujuan strategis.
- f. Penetapan Indikator KPI. Menentukan indikator KPI yang relevan untuk setiap tujuan strategis dan memastikan bahwa KPI tersebut dapat diukur dan dipantau secara efektif.

- g. Evaluasi dan penyesuaian. Tahapan ini dapat dilakukan dengan memonitoring dan evaluasi berkala terhadap kinerja perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard*. Melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi untuk memastikan pencapaian tujuan strategis.

KESIMPULAN

1. Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan sebagai alternatif untuk penilaian kinerja yang lebih holistik dan komprehensif dengan empat perspektif utama yang berujung pada aspek finansial perusahaan. Dengan mengarah pada tujuan jangka panjang dan pengukuran strategi di tingkat atas, penelitian dilakukan melalui wawancara.
2. Perancangan pengukuran kinerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard* memiliki 3 strategi objektif perspektif keuangan, yaitu peningkatan profitabilitas, efisiensi operasional, dan kelayakan bisnis. Kemudian 2 strategi objektif, yaitu *market share* dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya pada perspektif bisnis internal memiliki 3 strategi objektif, yaitu kinerja karyawan, inovasi teknologi, dan kualitas karyawan. Sedangkan terdapat 2 strategi objektif pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu *top talent* dan pelatihan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, P. C., Dewi, S. P. N. luh, & Dewi, K. L. G. (2021). *Akuntansi Manajemen* (D. Werastuti, Ed.; 1st ed.). UD Surya Grafika.
- Fitri, Y. E., & Hidayatulloh, A. (2023). Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balance ScoreCard (Studi Kasus PT. X di Yogyakarta). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 13032–13041.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92–112.
- Hamdani, M. (2016). Good corporate governance (GCG) dalam perspektif agency theory. *Semnas Fekon, 2016*, 279–283.
- Hariyani, D. S. (2018). *Akuntansi Manajemen : Teori dan Aplikasi* (A. Ferianto & Much. I. Bisri, Eds.; Pertama). Aditya Media Publishing.
- Hidayat, M., Afifah, J., & Mulyati, S. (2023). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN BUMN KARYA PERIODE TAHUN 2013-2022. *Measurement Jurnal Akuntansi*, 17(1), 121–132.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. President and Fellows of Harvard College.
- Kurniasari, V. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1).

- Kurniawan, A., & Sutawijaya, N. I. (2020). *AUDIT KINERJA - Mendorong Peningkatan Value Organisasi Pemerintah dalam Mewujudkan World Class Government* (D. Prabantini & J. Deviyanti, Eds.). ANDI dan BPFE.
- Margahana, H., & Sari, S. S. (2019). *Bisnis Ekonomi*. CV. HIRA TECH.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (R. Rimendi M, Ed.; 2nd ed.). PT Salemba Emban Patria.
- Niven, P. R. (2012). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results Second Edition*.
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Panjaitan, M., Wahid, Dwi M, A. B., Nugraheni, R., Zaena, R., Ali, S., Surbakti, L., Putri, M., Bambang, R., Wibawaningsih, E., Rochaendi, E., Tarigan, H., Risambessy, A., Wardhana, A., Marzuki, F., Sukemi, Sudirman, A., Rodiyah, I., Rismayani, R. R., & Syamsiyah, N. (2023). *Manajemen Kinerja* (Hartini, Ed.). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators*.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara, Kementerian Keuangan (2021).
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 16/PRT/M/2014 Tentang Standar Dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Terintegrasi, Kementerian Pekerjaan Umum (2014).
- Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 89–99.
- Ridhosari, D., & Wardani, R. (2022). Studi Kinerja Rumah Sakit Berbasis Balance Scorecard (Studi Kualitatif di RSUD Kota Madiun di Lingkungan Manajemen). *Jurnal Imejing Diagnostik (JImeD)*, 8(2), 105–113.
- Riyana, D. H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42–53.
- Rizal, M. (2017). analisis kinerja keuangan PT. Garuda Indonesia Tbk. *Jurnal Serambi Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1).
- Slamet, R. (2023). *MANAJEMEN KINERJA*.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D* (19th ed.). CV ALFABETA.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*.
- Sulisworo, D. (2009). Pengukuran kinerja. *Universitas Ahmad Dahlan*.
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6 (2), 11941207.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 Tentang Wajib Daftar Perusahaan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1982 Nomor 7 (1982).
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70 (2003).