

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA MANADO**

*APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AS A MEASURE OF COMPANY  
PERFORMANCE IN THE MANADO CITY MARKET REGIONAL COMPANY*

Oleh:

**Rino Christianto Wullur<sup>1</sup>**

**Stanly W. Alexander<sup>2</sup>**

**Heince R.N. Wokas<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Akuntansi,  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

<sup>1</sup>[rinowullur@gmail.com](mailto:rinowullur@gmail.com)

<sup>2</sup>[stanly\\_w.alexander@yahoo.com](mailto:stanly_w.alexander@yahoo.com)

<sup>3</sup>[heince\\_wokas@yahoo.com](mailto:heince_wokas@yahoo.com)

**ABSTRAK:** Laporan keuangan yang baik harus bisa menyampaikan kepada para pengambil keputusan tentang data-data keuangan perusahaan. Tetapi, kinerja perusahaan tidak semudah itu dilihat hanya menggunakan laporan keuangan saja. *Balanced scorecard* adalah sistem dapat dirancang untuk menilai kinerja tidak hanya melalui perspektif keuangan saja, tetapi juga dengan melihat perspektif non-keuangan perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja PD. Pasar Kota Manado menggunakan metode *Balanced scorecard*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja dari PD. Pasar kota Manado sudah baik berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam *Balanced scorecard*.

**Kata Kunci:** perspektif keuangan, perspektif non-keuangan, kinerja, *balanced scorecard*.

**ABSTRACT:** Good financial statements should be able to convey to decision makers about the company's financial data. Unfortunately, the company's performance is not that easy to see using only financial statements. *Balanced scorecard* is a system that can be designed to assess performance not only through financial perspectives, but also by looking at the company's non-finance perspective. This research aims to assess Regional Company of Manado City Market using the *Balanced scorecard* method. The methods of analysis used in this study are qualitative methods. The results of the study showed that Regional Company of Manado City Market performance is healthy based on the *Balanced scorecard* perspectives

**Keywords:** financial perspectives, non-financial perspectives, performance, *balanced scorecard*.

## PENDAHULUAN

**Latar Belakang**

Pasar tradisional merupakan tempat bertemunya penjual dan pembeli dimana mereka bisa saling tawar-menawar harga suatu barang. Pasar ini merupakan tempat utama yang dikunjungi pembeli untuk membeli keperluan sehari-hari karena banyaknya pilihan barang-barang keperluan dan harganya yang terjangkau dan bisa ditawar.

Pasar itu sendiri di kelola oleh Perusahaan Daerah Pasar (PD. Pasar). PD. Pasar merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibawah oleh pemerintah daerah berdasarkan Undang-undang. Kinerja PD. Pasar ini pun menjadi cukup penting dikarenakan menurut Undang-undang Republik Indonesia tahun 1962 No. 5 Pasal 5 tentang Perusahaan Daerah, salah satu tujuan dari Perusahaan Daerah adalah untuk turut serta dalam pembangunan ekonomi nasional pada umumnya.

Pengelolaan PD. Pasar terhadap pasar di Indonesia adalah pengelolaan tempat berjualan di pasar, yang artinya mereka mengelola aset tetap pemerintah. Aset tetap diklasifikasikan berdasarkan kesamaan dalam sifat atau fungsinya dalam aktifitas operasi entitas yang terdiri dari tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan; jalan, irigasi, dan jaringan; aset tetap lainnya; dan konstruksi dalam pengerjaan (Engka, Tinangon, dan Wokas, 2017:21). Untuk Perusahaan yang berusaha dalam penyewaan tempat dan Gedung seperti PD. Pasar, penggunaan aset tetap mereka akan menjadi salah satu kunci penilaian kinerja perusahaan ini.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara bagi manajer untuk mengetahui apakah pencapaian perusahaan sudah baik dan apakah perusahaan masih akan berlanjut dengan baik. Menurut Sastrohardiwirjo dan Syuhada (2019:264), Penilaian Kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Penilaian kinerja secara tradisional merupakan cara penilaian yang hanya memperhitungkan nilai-nilai/perspektif keuangan dari perusahaan saja. Hal ini memang diperlukan, tetapi hanya menggunakan itu saja tidaklah cukup. Kelebihan dari memperhitungkan perspektif keuangan saja adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Banabakova (2018), terdapat beberapa kelemahan dari pengendalian manajemen yang hanya memperhitungkan perspektif keuangan saja. Contohnya, informasi keuangan saja dapat memberikan informasi-informasi yang salah dalam pengambilan keputusan, memperbesar pemikiran jangka pendek dan pengoptimalisasian sementara, manajemen berdasarkan kriteria finansial menghilangkan peran control, dapat memberikan informasi yang salah tentang pengalokasian biaya dan kontrol investasi, peran lingkungan bisnis menjadi terabaikan.

Maka dari itu, penilaian kinerja seharusnya tidak hanya dilihat melalui aspek keuangan. *Balance scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang tidak hanya menilai aspek keuangannya saja, tetapi juga melihat aspek-aspek non keuangan perusahaan.

*Balanced scorecard system* meliputi ukuran keuangan dan non-keuangan yang terdiri atas keuangan konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non-keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan di masa depan (Hery, 2015:605). Menurut Sujarweni (2016:135), terdapat 4 perspektif dalam *balanced scorecard*, ke 4 perspektif itu adalah perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, juga perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado pada mulanya adalah Dinas Pasar yang pembentukannya ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11/Perda/WKDKM/tahun 1975 Tentang Struktur Organisasi Pasar yang selanjutnya pada Tahun 1986 struktur tersebut disempurnakan dengan Perda Nomor 2 Tahun 1986. Seiring dengan perkembangan Kota Manado yang semakin berkembang, maka sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2000 sejak tanggal 03 Januari 2002 Dinas Pasar dialihkan status menjadi Perusahaan Daerah pasar Kota Manado (PD. Pasar Kota Manado. 2018). PD. Pasar Kota Manado merupakan jenis usaha yang memberikan jaminan bahwa mereka bisa memberikan tempat yang terbaik untuk pelanggan mereka, maka dari itu penilaian hanya melalui sisi keuangan saja tidak cukup. Penelitian ini dilakukan peneliti demi mendapatkan bukti bahwa PD. Pasar Kota Manado memiliki kinerja yang baik berdasarkan aspek-aspek non-keuangan juga. Peneliti juga mendapati bahwa perusahaan belum pernah menerapkan penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard*.

### **Akuntansi**

Menurut Tuovila (2020) di [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com), Akuntansi adalah proses pencatatan transaksi keuangan yang berkaitan dengan bisnis. Proses akuntansi termasuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan transaksi ini ke lembaga pengawasan, regulator dan entitas penagihan pajak. Laporan keuangan yang digunakan dalam akuntansi adalah ringkasan singkat dari transaksi keuangan selama periode akuntansi, meringkas operasi perusahaan, posisi keuangan dan arus kas.

### **Akuntansi Keuangan**

Menurut Bitar (2020) pada [www.gurupendidikan.co.id](http://www.gurupendidikan.co.id), Akuntansi Keuangan adalah salah satu bagian dari akuntansi yang berhubungan dengan penyajian laporan keuangan perusahaan kepada pihak eksternal berupa laporan neraca, rugi laba, Perubahan Modal dan Arus Kas kepada pemegang saham, kreditor atau investor khususnya tentang profitabilitas dan kredibilitas perusahaan, kepada supplier, dan pemerintah.

### **Akuntansi Manajemen**

Menurut Hery (2015:561), Akuntansi Manajemen memusatkan perhatian pada pelaporan informasi untuk pengguna internal (manajer, eksekutif, pekerja) dan berorientasi pada penyusunan anggaran di masa depan. Sedangkan akuntansi keuangan lebih berfokus pada pelaporan informasi untuk pengguna eksternal, seperti investor, kreditor, Lembaga pemerintah, dan pemasok.

### **Kinerja**

Menurut Lubis, Hermanto dan Edison (2019: 26), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya kemungkinan terjadinya penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, perusahaan dapat melakukan upaya perbaikan dan meningkatkan kinerja.

### **Balanced scorecard**

*Balanced scorecard system* meliputi ukuran keuangan dan non-keuangan yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non-keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan di masa depan (Hery 2015:608).

### **Indikator *Leading* dan *Lagging* dalam *Balanced scorecard***

Menurut Valdellon pada [www.clevertap.com](http://www.clevertap.com) (2020), *Leading Indicator* mengukur perubahan. Indikator ini menjelaskan proses cepat dan menunjukkan kemungkinan tujuan akan tercapai. Sedangkan, *Lagging Indicator* mengukur hasil, artinya indikator ini merupakan hasil langsung atau *output* dari aktifitas perusahaan.

### **Penilaian Kinerja Menggunakan *Balanced scorecard***

Dalam melakukan penilaian menggunakan *balanced scorecard*, peneliti diharuskan untuk menerjemahkan visi, misi, serta tujuan strategis perusahaan ke dalam keempat perspektif *balanced scorecard*. Peneliti lalu melakukan pengukuran kinerja berdasarkan keempat perspektif tersebut dengan alat-alat ukurnya masing-masing untuk menilai perusahaan berdasarkan aspek keuangan maupun non-keuangan. Setelah itu, tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

**METODE PENELITIAN****Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:8), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post-positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

**Tempat dan Waktu Penelitian**

PD. Pasar Kota Manado merupakan kantor pusat dari perusahaan daerah lain yang berada di Manado, yang beralamatkan di Jln. Rajawali, Paal 2, Kota Manado, Sulawesi Utara, lebih tepatnya pada pasar orde baru paal 2.

Penelitian memakan waktu 2 bulan, dimulai dari pengumpulan data dan penyebaran kuesioner di PD. Pasar Kota Manado dari tanggal 17 Februari 2020, dan berakhir pada 17 Maret 2020.

**Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data berbentuk kuantitatif dan kualitatif, yaitu data yang akan didapatkan melalui data laporan keuangan juga data non-keuangan yang akan diminta oleh peneliti di perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer. Menurut Sugiyono (2017:137) jika dilihat dari sumbernya. Data Primer merupakan data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner dan dokumentasi.

**Metode dan Proses Analisis**

Mengumpulkan gambaran umum tentang visi, misi dan tujuan perusahaan. Setelah itu peneliti akan mengumpulkan data yang berhubungan dengan *balanced scorecard* seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Rangkuti (2011:143) yang dikutip dalam Prakoso, Tabrani, dan Noviany (2017:58) pada penelitian mereka, pengukuran *balanced scorecard* dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Menghitung Bobot dan Skor menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator
2. Mengukur Jumlah Skor Indikator.
3. Menghitung Nilai Skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced scorecard*
4. Mencari skor tertimbang
5. Menghitung nilai akhir total skor

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Gambaran Umum Objek Penelitian**

Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado pada mulanya adalah Dinas Pasar yang pembentukannya ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor II/Perda/WKDKM/ tahun 1975 Tentang Struktur Organisasi Pasar yang selanjutnya pada Tahun 1986 struktur tersebut disempurnakan dengan Perda Nomor 2 Tahun 1986. Sejak Tahun 1975 Dinas Pasar mengelola Pasar-pasar Tradisional yang berada di wilayah Kota Manado yaitu Pasar Jengki (Pasar Bersehati), Pasar 9 (Sembilan) Sario, Pasar Tuminting dan Pasar 8 (Delapan) Wanea, Pasar Senggol, Pasar Orde Baru, Pasar Pinasungkulan, Pasar Bahu.

Seiring dengan perkembangan Kota Manado yang semakin berkembang, maka sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2000 sejak tanggal 03 Januari 2002 Dinas Pasar dialihkan status menjadi Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado.

### Visi dan Misi PD. Pasar Kota Manado

PD. Pasar kota Manado berdasarkan informasi yang ada pada [www.pdpasarkotamanado.co.id](http://www.pdpasarkotamanado.co.id), memiliki visi misi yang cukup simpel. Visi dari PD. Pasar Kota Manado adalah “Terwujudnya Pasar Tradisional Yang Bersih, Tertib, Aman, Dan Nyaman (BERTEMAN)”. Sedangkan Misi dari PD. Pasar Kota Manado adalah “Menjadikan Pasar Tradisional Yang Bersih, Tertib, Aman Dan Nyaman (BERTEMAN)”

### Hasil Penelitian Dan Analisis Data

**Tabel 1. Mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

No	Perspektif	Key Performance Indicator dan Key Result Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Finansial 4 Butir	Current Ratio	4	30	7,5
		Total Dept To Assets Ratio			
		Net Profit			
		Fixed Assets Turn Over			
2	Pelanggan 2 butir	Jumlah Pelanggan	2	20	10
		Indeks Kepuasan			
3	Proses Internal 2 butir	Proses Pelayanan	2	20	10
		Inovasi			
4	Pembelajaran 3 butir	Loyalitas	3	30	10
		Kepuasan SDM			
		Pelatihan SDM			
Total				100	

(Sumber: Data diolah)

### Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Skor Tertimbang Maksimum didapatkan dengan mengkalikan jumlah indikator, skor indikator maksimum, dan bobot indikator yang kita dapat di tabel atas tadi. Sedangkan skor indikator maksimum didapatkan berdasarkan pemberian nilai pada masing-masing indikator *Balanced scorecard*. Penilaian setiap perspektif yang akan peneliti gunakan dimana nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1, maka skor indikator maksimum yang ditentukan adalah A = 4.

**Tabel 2. Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Finansial	4	4	7,5	120
Pelanggan	2	4	10	80
Proses Internal	2	4	10	80
Pembelajaran	3	4	10	120
<b>TOTAL</b>				<b>400</b>

(Sumber: Data diolah)

### Mengukur Jumlah Skor Indikator

#### 1. Finansial

##### A. Current Ratio

$$\text{Interval kelas Current ratio} = \frac{100\% - 0}{4} = 25\%$$

$$\text{Maka, nilai: } \begin{array}{l} A = 75\% - 100\% \\ B = 50\% - 75\% \\ C = 25\% - 50\% \\ D = < 25\% \end{array}$$

Rumus *Current ratio* adalah:

$$\text{Current Ratio} = \frac{4.433.858.619}{2.850.319.207} 100\% = 155,5\%$$

Dengan hasil sebesar 155,5%, maka nilai yang didapatkan untuk *current ratio* adalah A = >100%.

**B. Total Dept to Assets Ratio**

$$\text{Interval kelas Total Dept to Assets Ratio} = \frac{10\% - 0}{4} = 2,5\%$$

Catatan: nilai *total dept to assets ratio* yang tinggi menandakan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang yang buruk.

Maka, nilai:     A = < 2,5%                     C = 5% - 7,5%  
                           B = 2,5% - 5%                 D = 7,5% - 10%

$$\text{Total DAR} = \frac{5.977.325.628}{149.836.851.803} \times 100\% = 3,9\%$$

Berdasarkan hasil yang didapatkan, Total DAR tersebut diberikan nilai B = 3,9%.

**C. Profit Margin**

$$\text{Interval kelas Net Profit Margin Ratio} = \frac{20\% - 0}{4} = 5\%$$

Pada PD. Pasar kota Manado yang berorientasikan perusahaan jasa, penjualan akan digantikan dengan pendapatan.

Maka, nilai:     A = 15% - 20%   C = 5% - 10%  
                           B = 10% - 15%   D = < 5%

$$PM = \frac{1.905.150.446}{34.626.540.623} \times 100\% = 5,5\%$$

Berdasarkan hasil yang didapatkan, *Profit Margin* akan diberikan nilai C = 5,5%.

**D. Fixed Assets Turn Over**

$$\text{Interval kelas Fixed Assets Turn Over Ratio} = \frac{20 - 0}{4} = 5$$

*Fixed assets turn over* yang tinggi menandakan bahwa pengendalian aset dalam perusahaan ini tergolong baik.

Maka, nilai:     A = 15 - 20                     C = 5 - 10  
                           B = 10 - 15                     D = < 5

$$FAT = \frac{32.721.390.577}{145.402.993.184} = 0,22$$

Berdasarkan hasil yang didapatkan, FAT tersebut diberikan nilai D = 0,22.

**2. Pelanggan****A. Retensi Pelanggan**

Pelanggan pada PD. Pasar Kota Manado sendiri adalah orang-orang yang melakukan penyewaan di lahan pasar, dan berjualan di sana. Retensi pelanggan akan diketahui berdasarkan selisih dari jumlah pelanggan pada awal tahun dan akhir tahun. Berdasarkan data yang didapatkan, tidak ada perubahan jumlah dari penjual yang melakukan sewa di Pasar Kota Manado.

**Tabel 3. Jumlah Pedagang Seluruh Pasar Kota Manado**

Nama Pasar	2018 (awal)	2018 (akhir)
Bersehati	1.108	1.108
Pinasungkulang	957	957
Tuminting	109	109
Orde Baru	28	28
Bahu	137	137
Pusat Kota Jalan Roda	69	69
Pusat Kota Shopping Center	67	67
<b>Jumlah</b>		2475

(Sumber: PD. Pasar Kota Manado Bagian Retribusi)

**B. Indeks Kepuasan Pelanggan**

Indeks ini akan menunjukkan kepuasan para pelanggan PD. Pasar Kota Manado, dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisikan tentang pertanyaan-pertanyaan tentang pelayanan yang diberikan kepada mereka.

Nilai rata-rata skor =

$$= \frac{80 + 59 + 78 + 79 + 70 + 78 + 78 + 68 + 74 + 75 + 75 + 76 + 73 + 75 + 67 + 75 + 72 + 79 + 71}{19}$$

$$= \frac{1402}{19} = 73,78$$

Dengan:

Skor maksimum = jumlah responden x skor tertinggi likerts = 21 x 4 = 84

Skor Minimum = jumlah responden x skor terendah likerts = 21 x 1 = 1

Indeks skor % =  $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\% = \frac{73,78}{84} \times 100\% = 87,8\%$

Hasil tersebut kemudian diberikan nilai berdasarkan kriteria skor indikator berikut:

$$\text{Interval kelas Kepuasan SDM} = \frac{100\% - 0}{4} = 25\%$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan SDM adalah:

A = 75% - 100%      C = 25% - 50%

B = 50% - 75%    D = < 25%

Berdasarkan hasil tersebut, kepuasan pelanggan mendapatkan Skor A.

### 3. Proses Internal

#### A. Proses Pelayanan

PD. Pasar Kota Manado memiliki beberapa tugas, beberapa tugas penting yang dimiliki oleh PD. Pasar adalah pemeliharaan pasar, keamanan, dan penagihan retribusi.

- Pada tahun 2019, PD. Pasar telah melakukan beberapa pemeliharaan pada pasar di manado dengan melakukan pengecatan kembali di pasar pinasungkulan.
- Pada tahun 2020 pada saat terjadi wabah *Covid-19*, PD. Pasar Manado telah melakukan pembuatan drum air untuk cuci tangan, pembagian masker yang dilakukan oleh Walikota manado dan PD. Pasar manado, dan dilakukan *rapid test*
- PD. Pasar kota Manado juga mengeluarkan beberapa peraturan dalam memasuki pasar-pasar di manado, contohnya himbauan kepada penjual dan pembeli di pasar untuk selalu menggunakan masker saat memasuki wilayah pasar.
- Pengurangan biaya retribusi juga diberlakukan berdasarkan permintaan dari penjual.

Berdasarkan informasi di atas, pelayanan yang diberikan oleh PD. Pasar kota Manado, maka peneliti akan memberikan nilai untuk pelayanan B.

#### B. Inovasi

- Pada tahun 2020, karena munculnya *Covid-19*, PD. Pasar manado melakukan inovasi agar masyarakat masih bisa melakukan jual beli dengan aman tanpa harus pergi ke pasar. PD. Pasar manado telah bekerja sama dengan AIP Studio membuat aplikasi mobile bernama Pandu.
- Sayangnya, aplikasi ini belum banyak orang yang mengetahuinya, dan untuk rating aplikasi ini sendiri pada playstore untuk android tidak terlalu tinggi, yaitu 3,8 bintang yang direview oleh 29 orang. Banyak protes pelanggan mengenai aplikasi tersebut masih memiliki cukup banyak bug atau error pada aplikasi itu sendiri.

Berdasarkan data di atas, peneliti akan memberikan nilai B.

### 4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### A. Loyalitas / Retensi SDM

Loyalitas SDM pada PD. Pasar Kota Manado dapat dihitung menggunakan *Labor Turn Over*.

$$\text{Labor Turn Over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar tahun 2019}}{\text{rata - rata karyawan pertahun}} \times 100\%$$

$$= \frac{13}{(330 + 407) : 2} \times 100\% = \frac{13}{368,5} \times 100\%$$

$$= 3,52\%$$

$$\text{Interval kelas Net Profit Margin Ratio} = \frac{20\% - 0}{4} = 5\%$$

Maka, nilai:    A = < 5%                      C = 10% - 15%

                  B = 5% - 10%                D = 15% - 20%

Maka dari itu berdasarkan nilai diatas maka skor retensi SDM adalah A dengan nilai 3,52%

## B. Kepuasan SDM

Kepuasan SDM ditentukan dengan mengeluarkan Kuesioner yang akan diisi oleh karyawan yang bekerja pada PD. Pasar kota Manado.

Nilai Rata-Rata Skor =

$$= \frac{75 + 69 + 68 + 72 + 64 + 66 + 58 + 61 + 72 + 66 + 73 + 73 + 69}{13}$$

$$= \frac{886}{13} = 68,15$$

Dengan:

Skor maksimum = jumlah responden x skor tertinggi likerts = 21 x 4 = 84

Skor Minimum = jumlah responden x skor terendah likerts = 21 x 1 = 21

$$\text{Indeks skor \%} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

$$= \frac{68,15}{84} \times 100\% = 81,13\%$$

Hasil tersebut kemudian diberikan nilai berdasarkan kriteria skor indikator berikut:

$$\text{Interval kelas Kepuasan SDM} = \frac{100\% - 0}{4} = 25\%$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan SDM adalah:

A = 75% - 100%

C = 25% - 50%

B = 50% - 75%

D = < 25%

Berdasarkan hasil tersebut, kepuasan karyawan / SDM mendapatkan Skor A.

## C. Pelatihan Karyawan

Berdasarkan informasi yang diterima oleh peneliti, karyawan pada PD. Pasar kota Manado sudah lama tidak melakukan penelitian kepada karyawan-karyawannya. Maka dari itu, untuk skor pengembangan karyawan di bagian pelatihan karyawan ini, peneliti akan memberikan nilai skor D.

### Nilai Skor Indikator

**Tabel 4. Nilai Skor Masing-Masing Indikator**

Perspektif	KPI	Hasil	Nilai	Skor Indikator
<b>Finansial</b>	Current Ratio	115%	A	4
	Total Dept to Assets Ratio	3,9%	B	3
	Profit Margin	5,5%	C	2
	Fixed Assets Turn Over	0,22	D	1
	<b>TOTAL</b>			
<b>Pelanggan</b>	Retensi Pelanggan	2475	A	4
	Indeks Kepuasan Pelanggan	87.8%	A	4
	<b>TOTAL</b>			
<b>Proses Internal</b>	Proses Pelayanan		B	3
	Inovasi		B	3
	<b>TOTAL</b>			
<b>Pembelajaran</b>	Loyalitas	3,52%	A	4
	Kepuasan SDM	81,13%	A	4
	Pelatihan SDM	0	D	1
	<b>TOTAL</b>			

(Sumber: Data Diolah)

**Menghitung Total Skor****Tabel 5. Menghitung Nilai Skor Tertimbang**

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
<b>Keuangan</b>	10	7,5	75
<b>Pelanggan</b>	8	10	80
<b>Proses Bisnis Internal</b>	6	10	60
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	9	10	90
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			305

(Sumber: Data Diolah)

**Tabel 6. Menghitung Nilai Akhir Total Per Komponen**

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
<b>Keuangan</b>	120	75	62,5%
<b>Pelanggan</b>	80	80	100%
<b>Proses Bisnis Internal</b>	80	60	75%
<b>Pembelajaran Dan Pertumbuhan</b>	120	90	75%

(Sumber: Data Diolah)

Rumus Total Skor

$$= \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\% = \frac{305}{400} \times 100\% = 76,2\%$$

Selanjutnya berdasarkan data diatas, kita bisa mengetahui kinerja PD. Pasar kota Manado, dengan mengukur nilai tersebut:

**Tabel 7. Kriteria Pengukuran Perusahaan**

Kondisi	Kategori	Total Skor
<b>SANGAT SEHAT</b>	AAA	TS > 95
	AA	80 < TS < 95
	A	65 < TS < 80
<b>KURANG SEHAT</b>	BBB	50 < TS < 65
	BB	40 < TS < 50
	B	30 < TS < 40
<b>TIDAK SEHAT</b>	CCC	20 < TS < 30
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

(Sumber: Rangkuti (2011:147))

**Pembahasan****1. Finansial**

Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado memiliki nilai yang tidak terlalu baik, alasannya adalah kurangnya hasil retribusi yang diterima oleh PD. Pasar melalui penyewa tempat dan ruangan yang berada di pasar (pelanggan, contohnya penjual di pasar). Fixed Assets Turn Over menunjukkan jumlah aset tetap yang cukup tinggi tetapi pendapatan bersih yang kecil. Hal ini dikarenakan masih banyak tempat atau lahan kosong di pasar yang masih belum disewakan, yang membuat pendapatan hasil retribusi PD. Pasar Kota Manado jauh lebih rendah dari yang seharusnya. Hasil dari Operating Profit Margin juga mendukung hal ini yang menandakan pendapatan yang tidak terlalu tinggi.

*Total Dept To Assets Ratio* yang rendah menunjukkan bahwa keuntungan yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado tidak bergantung kepada hutang mereka, dan *Current Ratio* mereka menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan yang baik dalam melunasi hutang-hutang jangka pendek mereka.

**2. Pelanggan**

Berdasarkan kuesioner yang disebar oleh peneliti, pelanggan yang menyewa lokasi atau ruangan di pasar sangat puas. Hal ini juga di dukung dengan jumlah pelanggan yang tidak berkurang dalam kurun waktu 1 tahun berjalan.

Pelanggan senang dengan pelayanan PD. Pasar Kota Manado seperti ketika dilakukannya penagihan retribusi, pelayanan yang ramah, kerapihan mereka dalam menjalankan tugas, tempat yang sesuai dengan yang mereka bayarkan, penyebaran informasi yang cepat, dan kebersihan pasar. PD. Pasar juga mendengarkan keluhan pelanggan yang membuat para pelanggan nyaman dengan melakukan penyewaan tempat disana.

### 3. Proses Internal

Dalam pelayanan PD. Pasar Kota Manado, mereka sudah dapat dikatakan cukup baik berdasarkan data yang diperoleh peneliti. Pelayanan-pelayanan mereka seperti pemeliharaan pasar dan bantuan-bantuan yang mereka lakukan untuk pelanggan sangat membantu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dalam melakukan penyewaan di pasar. Proses pelayanan dilakukan dengan cepat jika dilihat dari kasus *Covid-19* yang terjadi, pembuatan tempat cuci tangan di pasar-pasar, proses rapid test yang dilakukan beberapa kali demi mengurangi jumlah penyebaran *Covid-19* dari pasar-pasar. Tetapi ada juga beberapa hasil yang tidak diinginkan seperti penolakan terhadap beberapa regulasi, dan inovasi yang kurang dikenal oleh masyarakat.

### 4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Loyalitas karyawan PD. Pasar Kota Manado cukup tinggi. Ini terlihat dari sedikitnya pegawai yang berhenti atau keluar dari PD. Pasar Kota Manado, hal ini juga didukung dengan tingkat kepuasan yang cukup tinggi dilihat dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti. Kepuasan karyawan yang tinggi ini juga membantu pemberian pelayanan yang baik oleh karyawan, yang selanjutnya membantu meningkatkan kepuasan pelanggan. Kurangnya pelatihan karyawan dapat menimbulkan beberapa masalah untuk PD. Pasar Kota Manado, contohnya jika ada masalah baru yang belum pernah mereka hadapi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yg dilakukan maka dapat di simpulkan bahwa Kinerja PD. Pasar Kota Manado cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari 4 perspektif BSC perusahaan, yaitu:

1. Kinerja perspektif pelanggan PD. Pasar Kota Manado sangat baik dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi,
2. Kinerja perspektif bisnis internal cukup baik karena inovasi-inovasi perusahaan yang bagus tetapi penerapan yang kurang diterima oleh pelanggan,
3. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat baik karena tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang tinggi.
4. Kinerja perspektif keuangan tidak terlalu baik, karena tingginya nilai aset tetap yang dimiliki perusahaan seperti ruko, kios, los, atau emperan, tetapi masih ada beberapa tempat yang masih belum disewakan

### Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, saran yang diberikan oleh peneliti adalah:

1. Saran bagi perusahaan  
Saran dari peneliti adalah untuk lebih mensosialisasikan pasar dan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh PD. Pasar kota Manado kepada masyarakat. Inovasi-inovasi dan pelayanan PD. Pasar kota Manado sudah sudah tergolong sangat baik, tetapi masih belum tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat. Memasarkan tempat untuk disewakan akan membuat pendapatan perusahaan lebih meningkat dibandingkan hanya membiarkan aset tersebut tidak digunakan. Perbaiki website PD. Pasar kota Manado yang cukup sulit untuk dibuka, juga akan membantu dalam mengiklankan perusahaan.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya  
Saran bagi peneliti selanjutnya adalah agar menggunakan lebih banyak indikator dalam penggunaan *Balanced scorecard*, agar penelitian suatu perusahaan bisa lebih mendalam lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Banabakova, V. dan M, Georgiev. 2018. The Role of The Balanced scorecard as A Tool Of Strategic Management and Control. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*. <http://ijasos.ocerintjournals.org/en/pub/issue/36555/417696>
- Bitar. 2020. Akuntansi Keuangan: Pengertian, Fungsi Dan Tujuannya. <https://www.dosenpendidikan.co.id/akuntansi-keuangan/>. 18 Juli 2020.
- Engka F.K., J.J. Tinangon., dan H. R. N. Wokas. 2017. Analisis Penerapan PSAP No. 07 Tentang Akuntansi Aset Tetap pada Kantor Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. 12(2): 18-24. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/17385>
- Hery, 2015. Pengantar Akuntansi *Comprehensive Edition*. Cetakan Pertama. PT. Grasindo. Jakarta.
- Lubis, Y., B. Hermanto, dan E. Edison. 2018. Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung.
- PD. Pasar Kota Manado. 2018. Tentang Kami. <http://www.pdpasarmanado.co.id/tentang-kami/>.
- PD. Pasar Kota Manado. 2020. Masuk Pasar, Pedagang Dan Pembeli Wajib Gunakan Masker. <http://www.pdpasarmanado.co.id/masuk-pasar-pedagang-dan-pembeli-wajib-gunakan-masker/>.
- PD. Pasar Kota Manado. 2020. Dinkes Kerjasama Dengan PD Pasar Lakukan Rapid Test Bagi Karyawan dan Pedagang Pinasungkulan. <http://www.pdpasarmanado.co.id/dinkes-kerjasama-dengan-pd-pasar-lakukan-rapid-test-bagi-karyawan-dan-pedagang-pinasungkulan/>.
- PD. Pasar Kota Manado. 2020. Dirut PD Pasar Manado Stenly Suwuh.SE Mencegah Virus Corona (Covid-19) di Area PD Pasar. <https://www.pdpasarmanado.co.id/dirut-pd-pasar-manado-stenly-suwuh-se-mencegah-virus-corona-covid-19-di-area-pd-pasar/>.
- PD. Pasar Kota Manado. 2018. Visi-Misi. <http://www.pdpasarmanado.co.id/visi-misi/>
- Prakoso, F.A., Tabrani. dan D. Noviany, 2017. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja (Studi Kasus Pada Kud Karya Mina Kota Tegal). *Jurnal Permana Universitas Prasakti Tegal*. <http://ejournal.upstegal.ac.id/index.php/per/article/view/1156>
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced scorecard* Tehnik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sastrohadiwirjo, B., Siswanto, dan HJ. A. H. Syuhada. 2019. Manajemen Strategi Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara. Jakarta Timur.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif. Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Sujarweni, V. W. 2015. Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi. Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 Perusahaan Daerah. 14 Februari 1962. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1962 Nomor 10. Jakarta.
- Valdellon, L. 2020. *Leading and Lagging Indicators: Everything You Need to Know*. <https://clevertap.com/blog/leading-vs-lagging-indicators/>