



Jambura Accounting Review

Journal homepage: <http://jar.fe.ung.ac.id/index.php/jar>
E-ISSN 2721-3617

Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Balance Scorecard

Armansyah Alipok^a, Nilawaty Yusuf^b, Siti Pratiwi Husain^c

^{a, b, c} Universitas Negeri Gorontalo, Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo,
Gorontalo 96128, Indonesia

email: armansyahalipok06@gmail.com^a, nilawaty.yusuf@ung.ac.id^b,
pratiwihusain@gmail.com^c

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:
Received 29-07-2021
Revised 05-08-2021
Accepted 06-08-2021

Kata Kunci: *Kinerja
UMKM, Balance Scorecard*

Keywords: *Performance
Assessment, Balance
Scorecard*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja Depot Air Minum di Kota Gorontalo melalui analisis Balance Score Card. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan mengacu pada indikator balance scorecard. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa skor *Balance Scorecard* dari kinerja UMKM depot air minum di Kota Gorontalo sebesar 81,319% yang berada pada kriteria “tercapai target minimum” yang artinya bahwa kinerja dari depot air minum masih belum sesuai dengan harapan baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan. Dapat dilihat pada setiap perspektif ditemukan bahwa untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan berada pada kriteria tercapai “minimum target” dan untuk perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kriteria “kurang dari target”. Kinerja keuangan yang masih minim ini menjadi suatu jawaban atas banyaknya depot air minum di Kota Gorontalo yang ditutup karena masalah pada keuangan dan operasional maupun pencabutan izin karena aspek kebersihan yang kurang diperhatikan.

ABSTRACT

The research objective was to analyze the performance of drinking water depot in Gorontalo City by using a Balanced scorecard. The data were collected by using a questionnaire. The data analysis applied descriptive analysis, which referred to the balanced scorecard indicator. The samples were 21 drinking water depots in Gorontalo city. The finding of research showed that the score in the balanced scorecard for the performance of drinking water depot in Gorontalo city was 81,39% which was in “minimum target” criteria, which meant the performance remained not in accordance with the expectation whether in the aspect of financial or non financial. It can be seen from each perspective that it is found that for the financial perspective and the customer perspective, the criteria are “minimum target” and for the internal business perspective and learning and growth perspective, the criteria are “less than the target”. The low financial performance was the factor for the closing of lots of drinking water depot in Gorontalo city due to encountering problems in financial and operational.

PENDAHULUAN

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Menurut Fitria & Ardiansyah (2019) pengukuran kinerja pekerjaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Galib & Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja periode lalu dengan yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah kinerja mengalami perbaikan atau justru penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu Haidiputri & Cahyanty (2019) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan.

Pengukuran kinerja perusahaan bagi sebuah usaha sangatlah penting, karena dengan mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan manajemen perusahaan dapat menentukan langkah tepat dalam usahanya. Banyak peneliti yang telah melakukan riset mengenai kinerja keuangan, diantaranya Achyarsyah & Artio (2021) yang melakukan analisis aspek-aspek penilaian kinerja dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) di Kantor Pusat BPK RI. Adapun aspek yang dilihat terdiri atas empat aspek yaitu anggaran, pemangku kepentingan, pengelolaan fungsi strategis, dan pembelajaran. Hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada auditor sudah baik dan efektif jika dilihat dari keempat aspek atau perspektif pada tiap indikator. Selain itu Dewi et al., (2019) yang melihat kinerja PDAM Kota Makassar dengan menggunakan *Balance Scorecard* dan menemukan hasil bahwa kinerja dalam perspektif keuangan harus dioptimalkan yaitu dengan memaksimalkan laba perusahaan, terkait kepuasan pelanggan perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanan, sementara perspektif bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingkat kehilangan air dan kebocoran, selanjutnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM. Selanjutnya Prayudi & Tanjung (2018) yang melakukan penelitian tentang analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard*

pada PT. Ria Busana Medan menemukan hasil bahwa dengan menggunakan metode BSC secara umum pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sudah baik, karena adanya peningkatan pada tiap tahunnya.

Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan bagi setiap usaha sangatlah penting, termasuk pada perusahaan Air Minum atau Depot air minum di Kota Gorontalo. Kebutuhan masyarakat akan air minum terus meningkat seiring dengan cepatnya pertumbuhan jumlah penduduk, sehingga masyarakat terdorong untuk mencari alternatif lain guna memenuhi kebutuhan akan air minum salah satunya dengan air minum isi ulang. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kualitas air minum isi ulang yaitu hygiene dan sanitasi depot, sarana pengolahan, dan proses pengolahan air minum isi ulang. Proses pengolahan air minum isi ulang yang saat ini dilakukan diberbagai depot yang ada di masyarakat yaitu proses *ozonisasi*, *ultraviolet* (UV), dan *reversed osmosis* (RO).

Dalam penelitian ini dapat diketahui bagaimana kinerja dari perusahaan atau Usaha Depot Air di Kota Gorontalo baik dari segi keuangan maupun non keuangan menggunakan analisis *Balance Scorecard*. Fenomena yang peneliti temukan dalam fase pra penelitian (observasi dan wawancara) di lapangan ditemukan bahwa Usaha Depot Air di Kota Gorontalo di Kota Gorontalo yang tutup dan tidak melakukan operasi lagi, termasuk depot Aquamin yang pada beberapa tahun kemarin membuka cabang hampir di setiap Kecamatan di Kota Gorontalo namun sekarang sudah banyak cabangnya yang tutup.

Permasalahan depot yang banyak di tutup jika ditinjau dari aspek keuangan maka hal tersebut dikarenakan permasalahan keuangan yang berkaitan dengan kemampuan dalam menekan biaya, meningkatkan pendapatan, menjaga operasional perusahaan serta kemampuan dalam memperoleh laba. Dari segi ekonomis dapat diketahui bahwa belanja operasional dari depot air minum di Kota Gorontalo jauh lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kemudian dari segi efisiensi dapat diketahui bahwa realisasi pendapatan jauh lebih kecil dibandingkan dengan anggaran pendapatan. Sehingga dengan hal tersebut maka estimasi laba menjadi berkurang. Kemudian yang paling krusial yakni pada beberapa depot dapat dilihat bahwa memiliki tingkat efisiensi yang kurang baik dimana belanja atau biaya lebih besar dari pendapatan sehingga banyak depot air minum di Kota Gorontalo yang mengalami kerugian sehingga menutup usahanya.

Permasalahan mengenai keuangan diketahui bahwa terdapat fluktuasi kinerja keuangan dimana sebagian mampu menghasilkan laba dan sebagian lagi mengalami kerugian. Pada aspek keuangan pada dasarnya merupakan hal yang paling mendasar tutupnya depot air minum tersebut. Keluhan pendapatan sehari-hari yang terus mengalami penurunan, sehingga jika diakumulasikan dalam sebulan pendapatan

tersebut tidak mampu untuk menutupi biaya operasional dan beban gaji yang harus dibayarkan oleh pemilik. Pendapatan dari depot ini menurun secara drastis dari awal operasi hingga sekarang ini masih banyak masalah mengenai keuangan yang dialami oleh depot air minum di Kota Gorontalo. Sehingga dengan demikian sangat krusialnya optimalisasi pendapatan dan penekanan beban bagi usaha depot di Kota Gorontalo.

Kemudian Standar kualitas air minum yang memenuhi syarat menurut Peraturan Menteri Kesehatan RI No.492/Menkes/Per/IV/2010 di lihat dari unsur mikrobiologi, fisik, maupun kimiawi. Air minum dapat kita peroleh dengan berbagai macam cara pengolahan salah satunya adalah pengolahan depot air minum isi ulang. Usaha menjual air minum dengan harga relatif murah dan bagi konsumen dirasa lebih praktis, karena air tersebut bisa langsung diminum tanpa memasaknya terlebih dahulu. Kualitas air minum dapat di pengaruhi oleh keadaan sekitar depot yang kurang bersih, sanitasi yang kurang baik dan pengolahan air yang kurang maksimal. Hal ini dapat menimbulkan pencemaran air baik fisik, kimia maupun bakteriologi.

Jumlah depot di Kota Gorontalo cenderung turun karena banyaknya yang tidak memenuhi uji higienitas. Kemudian hasil wawancara diketahui bahwa adanya fenomena ketidakpuasan konsumen atas kualitas air minum dan pelayanan yang diberikan oleh pemilik usaha Usaha Depot Air di Kota Gorontalo. Selama 4 tahun terakhir terus terjadi penurunan jumlah depot (banyak yang tutup) karena adanya sikap skeptis masyarakat sehingga lebih memilih air minum label Aqua meski harganya lebih mahal. Kemudian matinya beberapa depot juga karena kurang mampu dalam menjalankan strategi dimana sekarang banyaknya layanan pesan antar dari depot yang bisa saja menguasai daerah atau pangsa pasar dari daerah lain.

Kemudian diperkuat dengan pernyataan dari Abdul Razak Oliy selaku ketua Laboratorium Kesehatan Masyarakat, UPTD Balai Laboratorium Kesehatan Daerah (Labkesda) Provinsi Gorontalo, bahwa permasalahan yang timbul dan sering dijumpai adalah kualitas produk depot air minum isi ulang yang dikonsumsi masyarakat seringkali kurang memenuhi syarat sebagai air minum yang sehat. Bahkan di beberapa tempat bisa dikatakan tidak layak untuk diminum, menurutnya itulah mengapa upaya pengawasan depot air minum isi ulang begitu penting. Karena bertujuan untuk menjamin tersedianya air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan bagi seluruh masyarakat perkotaan maupun pedesaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penilaian kinerja menggunakan *Balance Score Card* pada Depot Air Minum di Kota Gorontalo.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu penggambaran dari keseluruhan aktivitas mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dapat dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat mengetahui baik dan buruknya keadaan keuangan yang dapat mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam periode tertentu (Marlianita & Asiah, 2021). Dalam literatur lain kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004:53). Selain itu kinerja merupakan suatu hasil dalam melaksanakan tugas, dimana sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu dalam suatu perusahaan (Maharani et al., 2021). Pengukuran kinerja perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain (Akbar et al., 2021). Menurut Pandaleke et al., (2021) kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja didasarkan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini, maka kinerja yang baik tidak akan tercapai.

Balanced Scorecard

Balance Scorecard menurut Hamdalah et al., (2021) merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Menurut Kaplan dan Norton (2012: 136) bahwa terdapat empat perspektif scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang yaitu *Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal* dan *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*. Hal ini sejalan dengan pendapat Husain & Pura (2021) yang menjelaskan bahwa *Balance Scorecard* adalah sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan yang melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan pada empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran & pertumbuhan. *Balance Scorecard* dapat disajikan sebagai sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. *Balance Scorecard* bertujuan untuk mengatasi masalah terkait dengan kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada prospek keuangan dan cenderung mengabaikan prospek non keuangan (Sari & Lestari, 2021). Empat aspek dalam *Balance Scorecard* sebagai berikut (Husain & Pura, 2021):

1. Perspektif Finansial (Keuangan)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan

- perusahaan
2. **Perspektif Pelanggan**
 Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Pengukuran nilai pelanggan terdiri dari : a) atribut produk, pengukurannya terdiri dari kualitas, harga, waktu penyerahan, fungsi produk, b) Image, yang merupakan reputasi dari produk, c) Hubungan, yang berkaitan dengan tanggung jawab, daya tanggap, keramahmataman, sopan santun.
 3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
 Untuk meningkatkan proses-proses internal perusahaan menggunakan nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen yaitu : proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan.
 4. **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**
 Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolok ukur dalam perspektif ini ada 3 yaitu : Kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja.

METODE PENELITIAN

Obyek dalam penelitian ini adalah Depot Air Minum Kota Gorontalo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik depot air minum di Kota Gorontalo sebanyak 21 orang pemilik. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dengan *Balance Scorecard*. Data yang diperoleh dapat diketahui untuk penilaian kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Berikut ini adalah tabel skor penilaian untuk *Balanced Scorecard* menurut Galib dan Hidayat, (2018) yakni:

Tabel 1: Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

Nilai	Deskriptif	Presentase
5	Pencapaian Melebihi diatas Target	> 130%
4	Lebih Sedikit dari Target	111% - 130%
3	Hampir Sesuai dengan Target	91% - 110%
2	Tercapai Minimum Target	80% - 90%
1	Kurang atau Sangat Jauh dari Target	< 80%

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif untuk setiap perspektif dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif keuangan

Adapun hasil analisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif keuangan pada depot air minum di Kota Gorontalo disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2: Analisis BSC Kinerja Umkm Ditinjau Dari Perspektif Keuangan

No	Uraian	Poin Aktual	Bobot	Skor	Total Skor
1	Rasio ekonomis	0.705	0.3274	4	1.3097
2	Rasio efektivitas	0.733	0.3407	5	1.7035
3	Rasio efisiensi	0.714	0.3319	4	1.3274
Keuangan			1.0000		4.3407
		86.814%			
		Tercapai Minimum Target			

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 2 menunjukkan bahwa skor capaian untuk perspektif keuangan sebesar 86,814% yang berada pada kriteria “tercapai minimum target” yang artinya bahwa aspek keuangan belum sepenuhnya bisa mencapai target yang diharapkan oleh pemilik perusahaan karena pendapatan yang diperoleh yang kurang stabil serta adanya biaya operasional yang cukup besar terutama tarif listrik. Aspek keuangan yang mencapai hasil minimum ini bila terus terjadi maka dapat dipastikan bahwa depot air minum di Kota Gorontalo akan mengalami kemunduran kinerja keuangan bahkan tutup operasinya.

Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pelanggan

Adapun hasil analisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pelanggan pada depot air minum di Kota Gorontalo disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3: Analisis BSC Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pelanggan

No	Uraian	Poin Aktual	Bobot	Skor	Total Skor
1	pelayanan yang memperhatikan kepuasan konsumen	0.819	0.1250	4	0.5000
2	peningkatan pelayanan yang berkualitas	0.838	0.1279	5	0.6395
3	tindak lanjut atas keluhan konsumen	0.743	0.1134	4	0.4535
4	menyelesaikan berbagai keluhan konsumen dengan cepat	0.819	0.1250	4	0.5000
5	pengenalan produk melalui testimoni pelanggan	0.781	0.1192	4	0.4767
6	mempromosikan usaha depot dengan baik	0.667	0.1017	3	0.3052
7	memiliki produk air minum yang berkualitas	0.943	0.1439	5	0.7195
8	pembersihan alat-alat sesuai dengan anjuran dinas kesehatan	0.943	0.1439	5	0.7195
Pelanggan			1.0000		4.3140
		86.279%			
		Tercapai Minimum Target			

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3 menunjukkan bahwa skor capaian untuk kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pelanggan berada pada kategori “tercapai target minimum” yakni sebesar 86,279% yang artinya belum adanya tingkat loyalitas pelanggan yang tinggi pada depot yang dikarenakan pelayanan yang kurang maksimal dan berbagai persepsi dan keunggulan akan kompetitor dari usaha depot air minum. Perbaikan pada aspek ini akan membawa pada tingkat loyalitas dari pelanggan yang akhirnya akan berdampak pada tingkat kinerja yang semakin maksimal terutama dalam konsistensi tingkat penjualan air minum.

Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif bisnis internal

Adapun hasil analisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif bisnis internal pada depot air minum di Kota Gorontalo disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4: Analisis BSC Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif bisnis internal

No	Uraian	Poin Aktual	Bobot	Skor	Total Skor
1	berupaya untuk melakukan perbaikan pada kualitas produk	0.771	0.1858	4	0.7431
2	pengembangan karyawan secara on the job agar paham mengenai air bersih	0.629	0.1514	3	0.4541
3	bonus untuk setiap pembelian pada jumlah tertentu	0.714	0.1720	4	0.6881
4	layanan purna jual yang baik	0.648	0.1560	3	0.4679
5	karyawan memiliki ketepatan dan kehandalan dalam bekerja	0.686	0.1651	4	0.6606
6	karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik	0.705	0.1697	4	0.6789
Bisnis Internal			1.0000		3.6927
			73.853%		
			Kurang Dari Target		

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4 menunjukkan bahwa skor capaian untuk kinerja UMKM ditinjau dari perspektif bisnis internal sebesar 73,853% yang berada pada kriteria yang “kurang dari target” sehingga dapat dikatakan bahwa aspek bisnis internal dari usaha depot air minum di Kota Gorontalo memiliki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan sehingga dapat menimbulkan berbagai stigma yang kurang baik dari masyarakat yang akhirnya dapat menurunkan kinerja dari aspek non keuangan usaha. Perspektif bisnis internal yang mampu dimaksimalkan oleh depot air minum terutama dengan berbagai inovasi produk dan layanan maka akan berujung pada baiknya tingkat penjualan usaha.

Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Adapun hasil analisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada depot air minum di Kota Gorontalo disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5: Analisis BSC Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

No	Uraian	Poin Aktual	Bobot	Skor	Total Skor
1	beban kerja sesuai dengan kemampuan karyawan	0.800	0.2308	4	0.9231
2	memberikan gaji yang sesuai dengan keinginan karyawan	0.705	0.2033	4	0.8132
3	peningkatan kemampuan karyawan untuk kinerja depot main optimal	0.743	0.2143	4	0.8571

Tabel 5: Analisis BSC Kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Lanjutan)

No	Uraian	Poin Aktual	Bobot	Skor	Total Skor
4	operasional menggunakan Sistem Informasi	0.571	0.1648	3	0.4945
5	pimpinan sering memberikan motivasi, kekuasaan, dan keselarasan yang sesuai pada karyawan	0.648	0.1868	3	0.5604
Pertumbuhan dan pembelajaran			1.0000		3.6484
		72.967%			
		Kurang Dari Target			

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 5 menunjukkan bahwa skor capaian kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 72,967% yang berada pada kriteria “kurang dari target” yang artinya bahwa pengembangan usaha yang dilakukan pemilik usaha baik pada usaha maupun manajemen SDM masih sangat minim yang dikarenakan usaha depot air minum pada dasarnya tidak begitu membutuhkan SDM handal namun SDM yang memiliki loyalitas yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil Analisis Total *Balance Scorecard*

Adapun hasil analisis kinerja UMKM depot air minum di Kota Gorontalo disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 6: Analisis BSC Kinerja UMKM Keseluruhan

No	Item BSC	Bobot Item	Bobot	Total Skor
1	Keuangan	35.00%	4.3407	1.5192
2	Pelanggan	25.00%	4.3140	1.0785
3	Bisnis Internal	20.00%	3.6927	0.7385
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	20.00%	3.6484	0.7297
Nilai Akhir		100.00%	15.9957	4.0659
		81.319%		
		Tercapai Minimum Target		

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 6 menunjukkan bahwa secara keseluruhan skor *Balance Scorecard* dari kinerja UMKM depot air minum di Kota Gorontalo sebesar 81,319% yang berada pada kriteria “tercapai target minimum” yang artinya bahwa kinerja dari depot air minum masih belum sesuai dengan harapan baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan. Kinerja keuangan yang masih minim ini menjadi suatu jawaban atas banyaknya depot air minum di Kota Gorontalo yang ditutup karena masalah pada keuangan dan operasional maupun pencabutan izin karena aspek kebersihan yang kurang diperhatikan.

Pembahasan

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebagai sebuah organisasi dituntut memiliki kinerja yang baik. Kinerja menjadi isu dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan yang

berdampak terhadap pelayanan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Agar kinerja dari UMKM itu baik maka diperlukan alat ukur untuk mengetahui sejauhmana tingkat keberhasilan kinerja dari UMKM itu sendiri.

Salah satu alat untuk mengukur kinerja adalah dengan menggunakan balance scorecard. Balance scorecard adalah alat ukur strategi kinerja perusahaan yang terintegrasi dalam 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal proses dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balance scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. Balance Scorecard adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Balance Scorecard ini diharapkan dapat menghasilkan keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja UMKM. Balance scorecard akan mengukur dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan yakni mengenai Peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Dalam perspektif pelanggan akan diukur mengenai peningkatan jumlah pelanggan dan mengurangi jumlah komplain pelanggan. Dalam perspektif internal proses akan dianalisa mengenai meningkatkan waktu proses pelayanan dan efisiensi layanan purna jual. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dianalisa mengenai meningkatkan keahlian karyawan dan mempertahankan retensi karyawan (Pratiwi, 2014).

Hasil penelitian ditemukan bahwa secara keseluruhan skor *Balance Scorecard* dari kinerja UMKM depot air minum di Kota Gorontalo sebesar 81,319% yang berada pada kriteria “tercapai target minimum” yang artinya bahwa kinerja dari depot air minum masih belum sesuai dengan harapan baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan. Kinerja keuangan yang masih minim ini menjadi suatu jawaban atas banyaknya depot air minum di Kota Gorontalo yang ditutup karena masalah pada keuangan dan operasional maupun pencabutan izin karena aspek kebersihan yang kurang diperhatikan.

Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien, memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (*response times*) yang berkesinambungan, dan mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem (Pratiwi & Mildawati, 2014).

Pengukuran kinerja usaha depot air minum dengan Balance Scorecard mampu menjawab berbagai masalah yang terjadi di Kota Gorontalo dimana banyaknya depot air minum yang tutup, hal ini karena BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Banyak di tutup jika ditinjau dari aspek keuangan maka hal tersebut dikarenakan permasalahan keuangan yang berkaitan dengan kemampuan dalam menekan biaya, meningkatkan pendapatan, menjaga operasional perusahaan serta kemampuan dalam memperoleh laba. Dari segi ekonomis dapat diketahui bahwa belanja operasional dari depot air minum di Kota Gorontalo jauh lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kemudian dari segi efisiensi dapat diketahu bahwa realisasi pendapatan jauh lebih kecil dibandingkan dengan

anggaran pendapatan. Sehingga dengan hal tersebut maka estimasi laba menjadi berkurang. Kemudian yang paling krusial yakni pada beberapa depot dapat dilihat bahwa memiliki tingkat efisiensi yang kurang baik dimana belanja atau biaya lebih besar dari pendapatan sehingga banyak depot air minum di Kota Gorontalo yang mengalami kerugian sehingga menutup usahanya.

Hasil ini secara keseluruhan sejalan dengan pernyataan dari Wibowo (2014) bahwa strategi perusahaan diturunkan dari Visi dan Misi. Demikian penting peran strategi, sehingga kalau tujuan perusahaan tidak tercapai, maka yang salah adalah strategi. Ketika Kaplan dan Norton menggagas konsep balance scorecard dengan 4 perspektifnya yaitu perspektif pembelajaran & pertumbuhan, perspektif internal proses, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, maka keduanya memperjelas kaitan dari masing-masing perspektif balance scorecard dalam menopang pencapaian tujuan. Oleh karena itu perspektif yang disampaikan adalah menjadi bagian dari strategi. Memahami bahwa balance scorecard adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi, karena itu disarankan untuk menyertakan balance scorecard sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa skor *Balance Scorecard* dari kinerja UMKM depot air minum di Kota Gorontalo sebesar 81,319% yang berada pada kriteria “tercapai target minimum” yang artinya bahwa kinerja dari depot air minum masih belum sesuai dengan harapan baik dalam aspek keuangan maupun non keuangan. Kinerja keuangan yang masih minim ini menjadi suatu jawaban atas banyaknya depot air minum di Kota Gorontalo yang ditutup karena masalah pada keuangan dan operasional maupun pencabutan izin karena aspek kebersihan yang kurang diperhatikan. Hasil ini tentu akan lebih baik jika manajemen atau pemilik depot air minum di Kota Gorontalo melakukan upaya yaitu (1) melakukan penjualan secara online dan promosi agresif melalui penambahan karyawan yang siap untuk antar jemput air minum kepada konsumen serta diversifikasi produk air minum dengan berbagai inovasi salah satunya dengan fokus pada air minum untuk kesehatan agar menarik banyak minat konsumen. Sementara itu melakukan strategi (2) berfokus pada pelanggan yakni dengan penurunan harga dan pengembangan kemasan air minum

Berdasarkan kesimpulan di atas, sehubungan dengan hasil penelitian ini penulis mengajukan beberapa saran yakni 1) Bagi manajemen depot air minum Kota Gorontalo harus terus memaksimalkan 4 aspek dari model *Balance Scorecard* (BSC) agar kinerja keuangan maupun non keuangan usahanya bisa lebih baik terutama peningkatan pada aspek bisnis internal dan pengembangan kapasitas dari usaha. Cara yang dapat dilakukan yakni dengan perencanaan strategis yang lebih baik dan dengan berbagai pertimbangan, 2) Selain itu untuk manajemen depot air minum di Kota Gorontalo juga perlu mengadakan upaya pengembangan dan pembukaan cabang yang benar-benar pada lokasi yang tepat yang bukan hanya ramai namun potensial permintaan air minum mineral. Dengan cara ini maka dapat mengurangi biaya operasional dan menambah pendapatan bagi depot air minum, 3) Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan analisis inferensial agar dapat diketahui pengaruh dan faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM dalam hal keuangan maupun non keuangan serta menggunakan skala guttman dalam pembuatan kuesioner agar hasilnya dapat diandalkan dan objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyarsyah, P., & Artio, D. (2021). Aspek-Aspek Penilaian Kinerja Melalui BSC di BPK RI (Studi Kasus Auditorat Keuangan Negara V). *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 19(2).
- Akbar, Diana, N., & Afifudin. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan E-Commerce (Studi pada Perusahaan Sub Sector Retail Trade dalam Index Saham Syariah Indonesia (ISSI) di Bursa Efek Indonesia). *E-Jra*, 10(3), 23–32.
- Dewi, M. C., Mursalim, & Lannai, D. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan pada PDAM Kota Makassar. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4).
- Fitria, & Ardiansyah, R. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT . Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT.BCKP). *Seminar Nasional Hasil Penelitian Dan Pengabdian 2019*, 78–87.
- 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. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Haidiputri, T. A. N., & Cahyanty, R. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnam Manajemen Bisnis*, 6(2), 59–68.
- Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. anis. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27–33. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.6>
- Husain, R. A., & Pura, R. (2021). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balanced Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, 6(1). <https://doi.org/10.29407/jae.v6i1.14204>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2012). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action*. Erlangga.
- Maharani, F., Kurniawan, E., & Nurhadana. (2021). Pelaksanaan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. PLN SUMBAGUT). *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 5(3), 189–193.
- Marlianita, R., & Asiah, A. N. (2021). Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Intellectual Capital Pada Kinerja Keuangan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 22(1), 14–22. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v27.i02.p20>
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced

- Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada Bank SulutGo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1018–1028.
- Pratiwi, R. A. (2014). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard & Smart Sistem pada sentra. *Jurnal Ekonomika*.
- Pratiwi, R. K. A., & Mildawati, T. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT PLN (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(9), 1–13.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2).
- Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 5(1), 7–14. <https://doi.org/10.31289/jime.v5i1.4075>
- Srimindarti, C. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*, 3(1).
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja Edisi Keempat* (Empat). Rajawali Pres.