Manivest : Jurnal Manajemen, Ekonomi, Kewirausahaan, dan Investasi
Volume 1 no 1 Juni 2023
e-ISSN: xxx-xxx; p-ISSN: xxxx-xxxx, Hal 31-39
DOI: .....

PENGAMBIL PUTUSAN DALAM PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM MENGUKUR KINERJA PELAYANAN DI EBUN BINATANG SURABAYA

Nyoman Widhi, Widhi Wisesa

email korespodensi :nyoman@gmail.com, widhi@gmail.com

Abstrak

Fenomena yang terjadi di Kebun Binatang Surabaya adalah banyak satwa yang tidak memperoleh kesejahteraan , pendapatan yang menurun, jumlah pengunjung yang menurun karena buruknya pelayanan serta kurangnya kinerja karyawan, karena tidak adanya pelatihan kepada karyawan, serta tidak ada sistem pengembangan pada karyawan

Kata kunci: balanced scorecard,perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis internal,perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

ABSTRACT

The phenomenon that occurs at the Surabaya Zoo is that many animals do not receive welfare, decreased income, decreased number of visitors due to poor service and lack of employee performance, due to lack of training for employees, and no development system for employees.

Keywords: balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis disektor pariwisata yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciutan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan.

Kebun Binatang Surabaya yang berdiri sejak tahun 1916 juga mengalami dampak dari adanya globalisasi dimana terjadi perubahan-perubahan yang sangat cepat. Keinginan dan kebutuhan wisatawan (*customer)* terus berubah, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang dan persaingan diantara pelaku bisnis pariwisata yang semakin tajam, memaksa Kebun Binatang Surabaya untuk selalu memperbaiki diri dalam pelayanan dengan melakukan pengukuran kinerja dan menentukan strategi tersebut yang sesuai dengan kondisi Kebun Binatang Surabaya.

Krisis manajemen pengelolaan menyebabkan timbulnya kendala dalam setiap kebijakan yang diambil tidak dapat dijalankan dengan baik . Seringnya terjadi pergantian kepengurusan di perkumpulan juga menjadi salah satu penyebab kemelut manajemen.Karena terlalu lama terjadi konflik manajemen saat dikelola oleh perkumpulan maka pemerintah mengambil langkah untuk mengmbil alih pengelolaan Kebun Binatang Surabaya dengan membetuk Tim Pengelola Sementara (TPS) melalui SK Menteri Kehutanan No. 471 tahun 2010 yg beranggotakan dari : Pemerintah Kota Madya Surabaya, Kantor Balai Besar Konservasi Sumber

Revised Maret 2, 2023; Juni 01, 2023
*Corresponding **Nyoman Widhi** e-mail nyoman@gmail.com

Daya Alam dan Perhimpunan Kebun Bianatang Seluruh Indonesia (PKBSI) hingga terbentuknya badan hukum baru yang sesuai dengan Permenhut No. 53 Tahun 2007, yaitu Lembaga Konservasi harus dikelola oleh badan usaha dan berbadan hukum antara lain : BUMN, BUMD, PT, Yayasan, Koperasi. Setelah pemerintah mengatur pengelolaan Lembaga Konservasi sesuai Permenhut No 53 2007 pada bulan Juni 2010 ijin pengeloaan Kebun Binatang Surabaya oleh Perkumpulan telah dicabut .

Fenomena yang terjadi di Kebun Binatang Surabaya adalah banyak satwa yang tidak memperoleh kesejahteraan , pendapatan yang menurun, jumlah pengunjung yang menurun karena buruknya pelayanan serta kurangnya kinerja karyawan, karena tidak adanya pelatihan kepada karyawan, serta tidak ada sistem pengembangan pada karyawan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas, pihak kebun binatang harus mempunyai strategi yang jelas. Strategi tersebut harus diketahui oleh semua karyawan agar mereka bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Untuk itulah penulis menggunakan *balance scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Mulyadi (2000) Manajemen strategi atau *strategic management* adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan dipekenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh Norton dan Kaplan melalui suatu riset tentang " pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan ". Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dari 2 kata yaitu *balance* (berimbang) dan s*corecard* (kartu skor). Kata *balance* (berimbang) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu keuangan dan non keuangan, mencakup jangka penedek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian *Scorecard* (kartu skor) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang. Dari definisi tersebut pengertian sederhana *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan sistem internal dan ekternal.

Persepktif Keuangan

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaanya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*.

Pesepektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam persepektif pelanggan, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Persepektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama yaitu : retensi pelanggan,akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Persepektif Proses Bisnis Internal

Dalam persepektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.Menurut Kaplan dan Norton ,2000 tahapan dalam proses bisnis internal meliputi : inovasi, proses operasi, proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan

Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Persepektif Pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem,dan prosedur perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton 2000, ada tiga kategori utama yang harus diperhatikan yaitu : kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan motivasi,pemberdayaan dan keselarasan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dimana data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari hasil wawancara dengan Pimpinan, karyawan dan wisatawan Kebun Binatang Surabaya, dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber buku/literature ilmiah.

PENERAPAN *BALACE SCORECARD* PADA KEBUN BINATANG SURABAYA

1. Penilaian Kinerja ditinjau dari *Persepectiv Fianancial*
   1.1 Analisis dengan menggunakan perhitungan *Return On Assets* (ROA)
   Hasil analisis adalah Kebun Binatang Surabaya dalam memanfaatkan aktivanya untuk memperoleh laba sangat baik karena setiap tahun tingkat ROA nya meningkat walaupun di tahun 2011 tingkat ROA nya menurun.
   1.2 Analisis dengan menggunakan perhitungan *Ratio Gross Profit Margin.*
   Hasil analisis data menunjukkan bahwa dengan menggunakan Gross Profit Margin kemampuan Kebun Binatang Surabaya dalam mengukur efisiensi produksi dan penentuan harga jual dari tahun ke tahun baik walaupun ada penurunan di tahun 2011.
   1.3 Analisis menggunakan perhitungan Ratio Perputaran Total Aktiva *(Total Asset Turnover)*
   Hasil analisis data dengan menggunakan *Total Asset Turnover* menunjukkan bahwa Kebun Binatang Surabaya dalam menghasilkan penjualan melalui penggunaan aktiva kurang bagus karena dari tahun 2009 sampai tahun 2013 ada penurunan.
   Hasil Analisis data adalah Ratio perputaran total aktiva di Kebun Binatang Surabaya kurang baik karena dari tahun 2009 ke tahun 2013 ada penurunan.
2. Penilaian Kinerja ditinjau dari *Persepective Customer*
   Hasil analisis data Kebun Binatang Surabaya menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan kepada wisatawan cukup bagus karena dari tahun ke tahun ada peningkatan dan semakin menurunnya tingkat komplain tentang pelayanan dari wisarawan.
3. Penilaian Kinerja ditinjau dari *Persepectiv Internal Bisnis*
   Hasil analisis data di Kebun Binatang Surabaya ditinjau dari *Persepective Internal Bisnis* sebagai berikut:

3.1 Kebun Binatang Surabaya memiliki koleksi dari berbagai jenis satwa dari beragam *spesies* dan ada beberapa species yang over populasi dan ada pula yang tidak memiliki pasangan serta berumur tua sehingga sudah tidak produktiv.

3.2 Kurang luasnya lahan yang tersedia sehinggan menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan area yang ada antara lain belum terpisahnya area konservasi dan area rekreasi.

3.3 Sarana dan prasarana yang dimiliki Kebun Binatang Surabaya cukup memadai tetapi kurang memenuhi standar yang telah ditentukan antara lain lahan parkir yang masih kurang tertata dengan rapi, toilet yang kurng bersih dan sarana permainan yang kurang edukatif.

4. Penilaian Kinerja ditinjau dari Persepective Learning and Growth

Hasil analisis data dari Persepective Learning and Growth adalah sebagai berikut :

4.1 Sebagian besar karyawan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

4.2 Banyaknya karyawan yang berpendidikan rendah.

4.3 Kurangnya tenaga ahli seperti dokter hewan, nutrisionis dan paramedis.

4.4 Kesadaran sumber daya manusia terhadap tuntutan perubahan dan perkembangan perusahaan kurang memadai.

Tabel 1

Laporan Aktivitas Tahun 2008 sampai dengan 2012 (dalam rupiah)

PENDAPATAN	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Pendapatan Jasa Pelayanan	11.298.880.500	13.122.297.325	15.077.255.500	18.345.374.300	17.490.604.500
Pendapatan Usaha	302.100.900	331.578.750	660.137.718	564.537.450	691.375.725
Pendapatan Profit Sharing	-	-	-	367.625.000	345.371.000
Pendapatan Lain-lain	223.642.353	182.689.832	308.621.370	535.401.671	256.303.899
Jumlah Pendapatan	**11.824.623.753**	**13.636.565.907**	**16.046.014.588**	**19.812.938.421**	**18.683.655.124**
BEBAN					
Beban Karyawan	5.050.763.959	5.397.908.330	6.299.966.771	7.227.411.839	6.451.042.212
Beban Konservasi	2.968.642.440	2.790.446.241	3.522.651.499	4.032.872.229	4.322.782.275
Beban Organisasi	715.421.648	1.104.057.219	1.267.268.505	1.040.732.426	229.453.950
Beban Administrasi	1.505.507.121	1.458.179.521	1.437.212.980	1.726.971.605	1.894.388.113
Beban Perawatan	609.805.058	435.337.130	808.228.150	660.483.745	646.322.250
Beban Langsung	1.116.062.988	1.663.817.280	1.781.459.359	2.396.358.840	2.228.322.595
Beban Pemasaran	112.327.600	79.575.900	123.965.100	64.670.950	181.897.600
Beban Lain-lain	103.266.998	80.743.175	212.108.020	109.421.698	28.491.635
Jumlah Beban	**12.181.797.812**	**13.010.064.796**	**15.452.860.384**	**17.258.923.332**	**15.982.700.630**

Surplus Sebelum Pajak	**(357.174.059)**	**626.501.111**	**593.154.203**	**2.554.015.090**	**2.700.954.494**
Pajak Penghasilan	-	56.213.300	45.436.200		595.560.646
Surplus Setelah Pajak	**(357.174.059)**	**570.287.811**	**517.718.003**	**2.493.760.690**	**2.105.393.849**

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya, (diolah)

Tabel 2

Laporan Posisi Keuangan

Untuk Tahun Yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2008 sampai dengan 2012

URAIAN	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
ASET					
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	1.351.975.450	1.762.082.757	2.423.807.964	5.209.216.177	7.865.144.549
Piutang Lain-lain	219.026.440	262.740.750	112.186.473	95.446.063	86.663.963
Persediaan	83.195.303	129.107.035	182.091.966	31.492.426	88.103.270
Uang Muka	-	-	50.120.600	60.254.400	128.102.400
Jumlah Aset Lancar	1.654.971.193	2.153.930.542	2.768.207.003	5.396.409.067	8.168.014.413
Aset Tidak Lancar					
Biaya Perolehan	6.617.054.870	6.922.982.791	7.333.054.061	7.800.740.531	7.975.651.531
Akumulasi Penyusutan	3.135.820.559	3.447.586.675	3.799.202.617	4.183.471.774	4.535.913.714
Nilai Buku	3.481.234.311	3.475.396.116	3.533.851.444	3.617.268.575	3.439.737.816
Jmlh Aset Tidak Lancar	3.481.234.311	3.475.396.116	3.533.851.444	3.617.268.575	3.429.737.816
TOTAL ASET	5.135.431.504	5.629.326.658	6.302.058.447	9.013.677.824	11.607.751.999

KEWAJIBAN LANCAR					
Hutang Usaha	160.072.985	23.139.155	67.553.165	352.683.038	249.649.784
Hutang Finance Astra	-	46.745.727	23.945.727	3.800.000	-
Hutang Pajak	18.747.854	66.356.200	16.818.900	7.165.065	7.118.000
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	8.880.000	11.841.100	101.806.024	4.080.000	4.080.000
Jmlah Kewajiban Lancar	187.700.839	148.082.182	210.123.816	367.728.103	260.847.781
ASET BERSIH	4.947.730.665	5.481.444.476	6.091.934.631	8.645.949.720	11.346.904.215
TOTAL KEWAJIBAN & ASET BERSIH	5.135.431.504	5.629.326.658	6.302.058.447	9.013.677.824	11.607.751.999

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya, (diolah)

Tabel 3

Perhitungan *Return On Asset* (ROA) Tahun 2008 Sampai Dengan 2012

Uraian	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Laba Bersih	(357.174.059)	507.287.811	517.718.003	2.493.760.690	2.105.393.849
Biaya Bunga	-	-	-	-	-
Total Laba Bersih	(357.174.059)	507.287.811	517.718.003	2.493.760.690	2.105.393.849
Aktiva Awal Tahun	4.636.289.435	5.135.431.504	5.629.326.658	6.302.058.447	9.013.677.823
Aktiva Akhir Tahun	5.135.431.504	5.629.326.658	6.302.058.447	9.013.677.823	11.607.751.999
Total Aktiva	9.771.720.939	10.764.758.162	11.931.385.105	13.315.736.270	20.621.429.823
Aktiva Rata-rata	4.885.860.469	5.382.379.081	5.965.692.552	7.657.868.135	10.310.714.911
ROA	-	11 %	9 %	33 %	20 %

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya (diolah)

Tabel 4

Perhitungan *Gross Profit Margin* Tahun 2008 Sampai Dengan 2012

Uraian	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Laba Kotor	(357.174.059)	626.501.111	593.154.243	2.554.015.090	2.700.954.494
Penjualan	11.298.880.500	15.077.255.500	15.077.255.500	18.345.374.350	17.490.604.500
Gross Profit Margin	(3,16)%	4,77 %	3,93 %	13,92 %	15,44 %

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya, (diolah)

Tabel 5

Perhitungan *Total Assets Turnover* Tahun 2008 Sampai Dengan 2012

Uraian	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Penjualan	11.298.880.500	15.077.255.500	15.077.255.500	18.345.374.350	17.490.604.500
Ativa Rata – Rata	4.885.860.469	5.382.379.081	5.965.692.552	7.657.868.135	10.310.714.911
Total Asets Turnover	4,40 kali	2,44 kali	2,53 kali	2,40 kali	1,70 kali

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya, (diolah)

Tabel 6

Laporan Data Wisatawan Tahun 2008 Sampai Dengan 2012

Jenis Wisatawan	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Wisatawan Non Group	840.374	978.721	1.102.959	1.308.959	1.038.778
Wisatawan Group					
Taman Kanak-Kanak	67.920	92.477	99.228	116.743	104.516
Sekolah Dasar	50.024	39.869	34.094	43.296	40.680
Sekolah Menengah Pertama	17.041	8.265	9.554	9.522	7.674
Sekolah Menengah Atas	3.732	4.166	4.502	4.557	3.413
Perguruan Tinggi	2.525	1.385	2.454	2.684	2.819
Rombongan Umum	42.316	50.393	56.862	81.618	69.999
Sekolah Luar Biasa	298	321	150	972	1.582
Rombongan Paket	8.934	13.133	13.110	18.132	13.233
Jumlah Keseluruhan	**1.033.164**	**1.188.730**	**1.322.614**	**1.586.483**	**1.282.694**

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya, (diolah)

Tabel 7

Laporan Data Komplain Terhadap Peayanan Tahun 2008 Sampai Dengan 2012

Tahun	Jumlah Komplain (orang)	Prosentase (%)
2008	8	33,33
2009	6	25,00
2010	4	16,67
2011	4	16,67
2012	2	8,33
Jumlah	**24**	**100**

Sumber : Intern Kebun Binatang Surabaya (diolah)

KESIMPULAN

Bahwa *Konsep Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan di Kebun Binatang Surabaya, yang tidak hanya dari *Persepectiv Financial* saja tetapi dapat pula diukur dengan menggunakan *Persepectiv Customer, Internal Bisnis Proses dan Persepectiv Learning and Growth*.

SARAN

1. Kesejahteraan satwa hendaknya diperhatikan dengan mengurangi jumlah satwa yang mengalami over population dengan tersedianya kandang sesuai kebutuhan satwa dan tersedianya lahan yang luas.

2. Kebun Binatang Surabaya hendaknya meningkatkan kualitas pelayanan kepada wisatwan denga sarana prasrana yang memadai an dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Cooper, Donald dan C William Emory, 1995 Business Researrch Method, Fifth Edition, Chicago, Cambridge University Press.

Crowner,Robert,P, 1991,*Developing A Strategic Business Plan WithCases* : *An Enterpeneur's Advantage*, Richard,D.I

Darmawati, Dwita 2002 *Pendekatan Konsep Balanced Scorecard* dalam proses *Perencanaan Strategik dan Penyusunan Organisasi*, Tesis, Program Pascasarjana Airlangga Surabaya.

Hill, Charles WL dan Jones, Gareth R,1998, *Strategy Mangement Fourth Edition*, Hougton Mifflin Company.

Kaplan, R.s dan Norton,David,P,1993, *Putting The Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Rewiew, September – Oktober.

Mulyadi, 1999 *Strategic Management System* Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*, Usahawan Nomor 02 Tahun XXVII, Februari.

Soetjipto, Budi W, 1997,mengukur Kinerja Bisnis dengan *Balance Scorecard*

Tunggal, Amin Wijaya, 2000, Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*, Harvarindo, Jakarta

Usahawan, No 06Tahun XXVI Juni.

Wijaya, Setiaji,NH,2000,Visi dalam Manajemen Strategik : Penting atau Sekedar Teori, Jurnal Kajian Bisnis, Nomor 18 Januari – Mei.

Yiin, Robert K,2000, Studi Kasus (Desain dan Metode) Cetakan Ketiga, PT Rajagrafindo Persada Jakarta.