



***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS DI PT HUTAMA KARYA PERSERO**

Kun Hartawan Adi Satria¹, Lela Nurlaela Wati^{2*}, Oktavia³

¹Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta

³Universitas Kristen Krida Wacana

Coessponding author; Email: ^{2}lela@stiemj.ac.id; lela_nwm@yahoo.com

ABSTRAK

Balanced scorecard (BSC) merupakan konsep pengukuran yang komprehensif bila dilihat dari sisi internal. Namun, untuk perumusan alternatif strategi perusahaan, analisis internal saja tidak cukup untuk menggambarkan kondisi perusahaan secara komprehensif. Untuk itu diperlukan kombinasi dari analisis internal dan eksternal untuk melihat sejauh mana posisi perusahaan di pasar dengan menggunakan analisis SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan serta melihat peluang dan tantangan yang ada di luar perusahaan sehingga diperoleh alternatif strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Peneliti mengukur kinerja PT Hutama Karya Persero (PT HK) yang dibandingkan dengan data Rencana Jangka Panjang Perusahaan serta data competitor untuk melihat posisi perusahaan. Indikator yang digunakan adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran yang dikombinasikan dengan sisi eksternal perusahaan melalui metode analisis SWOT, dimana hal ini menjadi pembaruan dari penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan BSC. Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat beberapa kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang dapat dirumuskan untuk menjadi alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif bagi perusahaan dan tambahan bukti empiris mengenai konsep pengukuran kinerja dengan kombinasi BSC dan SWOT.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, SWOT, Alternatif Strategi.

BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AT PT HUTAMA KARYA PERSERO

ABSTRACT

The balanced scorecard (BSC) is a comprehensive measurement concept based on an internal perspective. However, for the formulation of alternative corporate strategies, internal analysis alone is not sufficient to describe the current condition of the company. For this reason, a combination of internal and external analysis is needed to see the extent of the company's position in the market using SWOT analysis. This study aims to measure the company's performance and see the opportunities and challenges that exist outside the company in order to obtain alternative strategies to achieve company goals. Researchers measure the performance of PT HK which is compared with the Company's Long Term Plan and competitor data to see the company's current position. The indicators used are financial perspectives, customers, internal business processes, growth and learning combined with the external side of the company through the SWOT analysis method, which is an update from previous studies that only used BSC. The results of the study show that there are several strengths and weaknesses as well as opportunities and challenges that can be formulated to become alternative strategies

that can be implemented by the company. This research is expected to provide input on a comprehensive performance appraisal system for companies and additional empirical evidence regarding the concept of performance measurement with a combination of BSC and SWOT.

Keywords: *Company Performance, Balanced Scorecard, SWOT, Alternative Strategy.*

Naskah diterima : 07-03-2022, Naskah dipublikasikan : 31-03-2022

PENDAHULUAN

Perusahaan yang mengalami peningkatan kinerja sudah sewajarnya juga memiliki peningkatan pada bidang kinerja keuangan. Namun hal ini dalam jangka panjang tidak hanya dilihat dari kinerja keuangan semata, melainkan juga dilihat dari sisi non keuangan yakni aspek operasional perusahaan, serta kemampuan dan komitmen dari karyawannya dimana aspek-aspek tersebut akan mempengaruhi keberlanjutan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menggunakan kinerja keuangan sebagai tolok ukurnya memiliki kelemahan, dimana kinerja keuangan tidak mempertimbangkan aktiva tidak berwujud dalam perhitungannya, sedangkan pada era informasi saat ini, harta yang dimiliki perusahaan banyak didominasi oleh harta tidak berwujud seperti teknologi dan sistem, kapabilitas karyawan, loyalitas dan kepuasan konsumen serta kultur yang ada di perusahaan (Wiyati, 2016).

Kumpulan informasi diatas, berupa informasi finansial dan non finansial, dapat diolah dengan menggunakan beberapa metode pengukuran kinerja, salah satunya adalah dengan metode *Balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996) konsep metode *Balanced scorecard* (BSC) merupakan pengembangan dari metode pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan angka kinerja keuangan sebagai pengukuran yang digunakan perusahaan untuk menentukan strategi baru perusahaan yang berada di era yang kompetitif dan untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Konsep ini merupakan sebuah konsep terjemahan dari visi dan misi perusahaan yang meliputi empat aspek dalam pengukurannya, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut banyak penelitian yang telah dilakukan pada skala Nasional bahkan Internasional, *Balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Pada penelitian Albright dan Burgess (2013), dari sektor perbankan di California, menyatakan bahwa BSC merupakan pengukuran kinerja yang secara strategis terbilang relevan dan *balance* yang digunakan untuk mengukur individu serta unit bisnis. Contoh lainnya pada penelitian Sawalqa *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa 35% dari perusahaan-perusahaan besar yang ada di negara Yordania menggunakan *Balanced scorecard* sebagai ukuran keefektifan strategi perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Untuk adopsi di Indonesia sendiri, berdasarkan data Kementerian Keuangan (2016) metode ini bahkan digunakan oleh pemerintahan salah satunya adalah kementerian keuangan sejak tahun 2008. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran dengan metode ini sangat efektif dan reliabel dalam mengukur kinerja perusahaan. Madsen (2013) mengungkapkan bahwa ada beberapa alasan penggunaan BSC pada perusahaan salah satunya adalah BSC dapat mengukur performa serta strategi perusahaan. Selain itu BSC dapat mengukur kinerja perusahaan tidak hanya melihat dari sisi keuangan. Sementara itu, menurut penelitian Cano *et al.* (2017), *Balanced scorecard* digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan skala menengah di Kolombia, dimana metode ini dapat menghasilkan strategi yang baik untuk perusahaan. Sedangkan perusahaan penyuplai air di Mesir menggunakan metode *balance scorecard* untuk melihat perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan kedepannya (Abdelghany, 2019). Wati dan Triwiyono (2018) membuktikan bahwa penerapan *Balanced scorecard* mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan karena pengukuran kinerja dilakukan secara komprehensif baik keuangan maupun non keuangan.

Konsep transformasi PT Utama Karya Persero (PT HK) telah tertuang dalam Visi Perusahaan yang baru (pada tahun 2015), yang telah didefinisikan ulang di dalam proses

persiapan transformasi menjadi “Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia”, yaitu perubahan menyeluruh dari perusahaan industri konstruksi menjadi pengembang multi-bisnis berbasis infrastruktur dengan menjadikan Jalan Tol Trans Sumatera sebagai tulang punggung infrastruktur (*infrastructure backbone*). Untuk mewujudkan visi perusahaan, PT HK memiliki komitmen dalam pelaksanaan misi perusahaan guna keberhasilan penugasan dari pemerintah dalam pembangunan serta pengelolaan operasi dari Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS).

Untuk pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan, saat ini PT HK masih menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *scorecard* yang ditambah dengan angka profitabilitas perusahaan sebagai indikator kinerjanya, dimana hal ini akan menyulitkan perusahaan untuk mengidentifikasi secara pasti penyebab dan isu yang menurunkan kinerja perusahaan dari perspektif non keuangan. Untuk mengatasinya, PT. Hutama Karya (Persero) diharapkan untuk dapat menerapkan metode *Balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan. Dengan penggunaan *Balanced scorecard* tersebut, diharapkan perusahaan dapat mengetahui dan menilai apakah strategi yang diterapkan perusahaan merupakan strategi yang efektif dan telah berhasil untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini juga diharapkan untuk dapat digunakan untuk penyusunan sistem penghargaan perusahaan.

Dengan menggunakan metode BSC ini diharapkan PT HK dapat menilai kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif dimana metode ini belum pernah diterapkan sebelumnya pada PT HK. Selain itu, BSC digunakan pada perusahaan untuk melihat kinerja perusahaan sebelum mengoperasikan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) dan setelah operasi JTTS. Dimana penugasan ini berdampak besar pada kinerja perusahaan, sehingga terdapat peningkatan yang signifikan yang dapat diukur dan dinilai dengan menggunakan metode BSC. Nantinya hasil kinerja dari metode BSC akan dibandingkan dengan nilai target perusahaan berupa Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk menentukan apakah kinerja eksisting telah mencapai target perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, sangat menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep BSC.

Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh PT. Hutama Karya (Persero), penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* dan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) secara komprehensif untuk memberikan saran berupa strategi perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Namun tidak hanya menggunakan metode *Balanced scorecard*, penulis juga akan menambahkan metode SWOT untuk memberikan saran berupa strategi perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Soraya (2011), Sawalqa, *et al* (2011), Mile (2011), Monica (2012), Sapardianto (2013), Sainaghi (2013), Retnawan, *et al.* (2016), Trisyulianti (2016), Riyana (2017), Ilyas, *et al.* (2018), Quezada, *et al.* (2019), dan Tran (2020) meneliti *Balanced Scorecard* namun belum ada analisis SWOT pada metode penelitiannya serta hasil berupa alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan, dimana hal ini menjadi kekurangan pada penelitian tersebut. Analisis SWOT merupakan analisis yang komprehensif untuk mengukur kondisi perusahaan saat ini baik dari sisi internal maupun eksternal. Analisis *balanced scorecard* akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (internal perusahaan) yang dikombinasikan dengan analisis SWOT dari sisi eksternal perusahaan akan menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang menyeluruh. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soraya (2011), Sawalqa, *et al* (2011), Mile (2011), Monica (2012), Sapardianto (2013), Sainaghi, *et al.* (2013), Retnawan, *et al.* (2016), Trisyulianti (2016), Riyana (2017), Ilyas, *et al.* (2018), Quezada, *et al.* (2019 dan Tran (2020).

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat menyeluruh dan juga mendasar, disertai cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan perusahaan dan dapat diimplementasikan oleh seluruh karyawan di perusahaan untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi merupakan perencanaan perusahaan yang berorientasi kepada visi dan ditetapkan oleh pimpinan perusahaan, untuk membuat organisasi beroperasi secara efektif sesuai dengan misi perusahaan, untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas dan harus disesuaikan dengan tujuan serta sasaran perusahaan. Manajemen Strategis merupakan teori yang dipakai sebagai hasil dari analisis *Balanced scorecard* yang dikombinasikan dengan SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk mengkombinasikan metode *Balanced scorecard* dan SWOT yang akan menghasilkan keputusan strategis (fungsi manajemen strategis) bagi perusahaan.

Visi Misi

Menurut Kotler dan Keller (2021), Visi dapat didefinisikan sebagai hal yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah maupun panjang, sedangkan, misi merupakan tujuan inti dan fokus perusahaan yang tetap dan tidak berubah dari waktu ke waktu. Pernyataan misi yang berfungsi sebagai *filter* untuk memisahkan hal yang dianggap penting dan tidak penting serta berguna untuk mengkomunikasikan tentang alasan pendirian perusahaan dan arah tujuan perusahaan tersebut kepada pihak internal maupun eksternal. Misi merupakan pernyataan tentang tujuan dan alasan terbentuknya sebuah organisasi, dimana kalimat ini berisikan produk berupa barang atau jasa yang diciptakan oleh perusahaan kepada pelanggan. Visi dan Misi merupakan hasil akhir dari *Balanced scorecard* dan SWOT nantinya, dimana dengan hasil analisis yang digabungkan dengan teori manajemen strategis akan menentukan apakah visi misi perusahaan masih relevan dan sejalan dengan strategi perusahaan kedepannya.

Balance Scorecard

Menurut Riyana (2017), *Balanced scorecard* memiliki arti yakni kartu prestasi kinerja yang berimbang, dimana kartu prestasi kinerja ini nantinya akan dilihat dari kinerja perusahaan secara historikal dan dikombinasikan dengan rencana kerja di masa depan. *Balanced scorecard* ini tidak hanya diukur dengan menggunakan perspektif keuangan namun juga diukur dari sisi perspektif pelanggan (pemasaran), sisi proses internal bisnis perusahaan (operasional) serta sisi pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia). Sedangkan, Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan dalam teorinya bahwa *Balanced scorecard* merupakan sebuah ukuran dari sisi keuangan yang menggunakan ukuran pendorong kinerja di masa depan. Visi, misi serta strategi perusahaan dijadikan sebagai tujuan dari scorecard ini dan dituangkan ke dalam beberapa perspektif diantaranya: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis SWOT

Menurut Kotler dan Keller (2021) analisis SWOT merupakan penilaian dari seluruh aspek yang ada di perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan yang datang dari internal perusahaan, serta peluang dan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan. Rachmat (2014) menyatakan bahwa kegunaan dari metode analisis SWOT ini berfungsi untuk memperoleh data atau informasi dari situasi perusahaan dan menggolongkannya menjadi beberapa persoalan internal dan juga eksternal. Metode SWOT ini dapat memberikan gambaran indikasi-indikasi hal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mewujudkan visi misinya serta hal yang dapat digolongkan menjadi tantangan yang dapat menjadi hambatan perusahaan sehingga perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat untuk menghadapinya.

Analisis SWOT terhadap *Balanced scorecard*

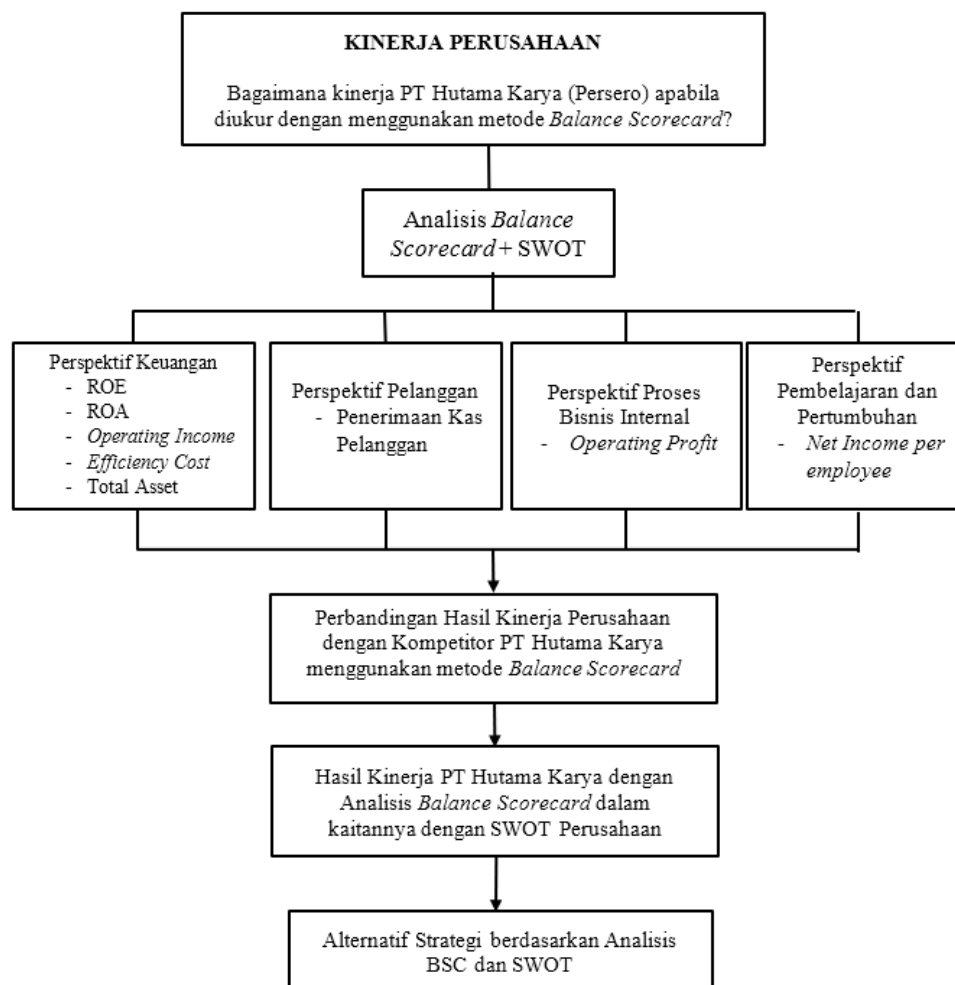
Mulyadi (2014) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif *Balanced scorecard*. Dari perspektif pelanggan dapat dianalisis seberapa kuat citra perusahaan dan dari sisi ancaman dapat dianalisis persaingannya dengan perusahaan lain. Analisis SWOT juga terkait dengan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana metode ini dapat mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman dari pembangunan *human capital*. Melalui analisis SWOT, analisis *balanced scorecard* akan lebih komprehensif dengan mengkombinasikan analisis internal dan eksternal sehingga hasil akhir yang didapatkan berupa pilihan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan terkini.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan, Tran (2020) meneliti kinerja organisasi melalui *Balanced Scorecard*, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen baru yang direkomendasikan oleh untuk digunakan sebagai pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja Bank Komersial Vietnam. Maria et al. (2019) menghasilkan BSC mampu mengintegrasikan semua aspek beragam bisnis menjadi satu model tunggal, dan, dengan demikian, ini adalah alat manajemen yang sesuai dengan karakteristik sektor perhotelan: menekankan peran aset tidak berwujud, berfokus pada sumber daya manusia dan menangkap isu yang terkait dengan pasokan layanan yang konsisten

Trisyulianti (2016) menunjukkan hasil penelitian dimana PT MSIG sendiri dilihat dari dari semua perspektif sudah cukup baik dimana secara keseluruhan indikator mengalami peningkatan. Dilihat dari sisi SDM, PT MSIG memiliki skor sebesar 75,47% yang mengartikan produktivitas karyawan yang semakin baik. Dengan nilai tersebut, perusahaan bisa bersaing secara kompetitif pada bidang asuransi serta memiliki kesempatan untuk menjadi leader di pasar bidang asuransi. Riyana (2017) dengan menggunakan metode BSC, dari keempat perspektif terjadi peningkatan kinerja perusahaan meskipun cukup fluktuatif di tahun-tahun sebelumnya. Secara keseluruhan bila diukur dengan metode *Balanced scorecard*, perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik. Ilyas (2018) menunjukkan hasil penelitian dimana PT XYZ menghasilkan 14 strategi serta 27 KPI dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Perumusan strategi dan KPI yang dihasilkan sesuai dengan visi misi perusahaan. Dengan adanya perancangan strategi ini, telah dihasilkan hubungan antara visi misi serta strategi perusahaan yang digambarkan melalui peta strategi perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, belum ada penelitian yang menghubungkan antara pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan SWOT serta memasukan pilihan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hal ini menjadi keunggulan dari penelitian ini dimana selain mengukur kinerja perusahaan secara internal, penelitian ini menggunakan indikator eksternal untuk melihat posisi perusahaan saat ini. Selain itu, penelitian ini juga menawarkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mencapai visi misi perusahaan. Untuk lebih jelasnya, kerangka pikir penelitian ini digambarkan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian berupa penelitian kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif dan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari data internal perusahaan dalam rentang waktu 2014 sampai dengan 2020. Penelitian ini dilaksanakan pada PT HK, Jakarta Timur. Metode pengumpulan data untuk memperoleh data yang relevan dan akurat dalam penelitian ini adalah bersumber dari *Annual Report* dan ikhtisar laporan keuangan perusahaan PT HK selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2020 yang diperoleh melalui website www.hutamakarya.com. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan metode studi kasus eksploratif. Metode kualitatif akan mengklarifikasi dari hasil penelitian ini terkait dengan tujuan perusahaan dalam kaitan dengan visi dan misi perusahaan. Sedangkan pendekatan metode studi kasus eksploratif adalah metode yang digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana bila *Balanced scorecard* akan diterapkan pada PT HK. Masing-masing perspektif *Balanced scorecard* pada penelitian ini menggunakan indikator pengukuran yang tidak sama untuk setiap pengukurannya. Terdapat empat aspek yang perlu diukur dalam metode pengukuran *Balanced scorecard* tersebut yakni dari sisi keuangan, sisi pelanggan, proses bisnis internal (operasional perusahaan) serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

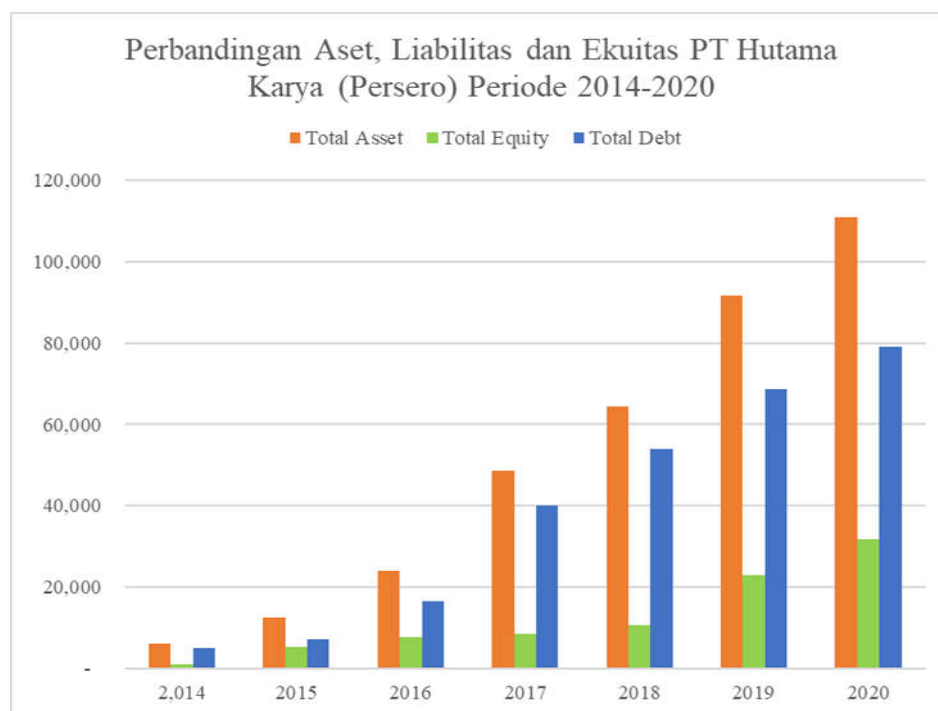
Analisis data menggunakan perbandingan grafik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dari tahun 2014-2020. Pada periode tersebut dapat disimpulkan kinerja perusahaan secara komprehensif. Selanjutnya akan dilakukan

analisis perbandingan dimana nilai realisasi tahun 2014-2020 akan dibandingkan dengan target RJPP perusahaan (sebelum dan sesudah pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatera) untuk melihat apakah perusahaan telah berhasil memenuhi target, serta dilakukan perbandingan dengan perusahaan lain pada industri yang sama untuk mengetahui posisi perusahaan pada industri konstruksi. Hasil dari analisis *balanced scorecard* berupa kinerja perusahaan akan digunakan sebagai sisi internal dari *TOWS Matrix*. Kemudian hasil internal tadi dikombinasikan dengan sisi eksternal berupa peluang dan tantangan. Dengan terdapatnya indikator internal dan eksternal perusahaan, *TOWS Matrix* ini nantinya digunakan untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang cocok dengan visi misi serta tujuan perusahaan.

PEMBAHASAN

Analisis *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah analisis *Balanced scorecard* dan SWOT. Analisis *Balanced scorecard* dimulai dari sisi keuangan, pelanggan, operasi internal serta sisi pertumbuhan dan pembelajaran. Bila dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Trisyulianti (2016), Riyana (2017) serta Ilyas (2018) yakni penelitian ini memiliki metode yang lebih komprehensif, dimana hasil metode BSC diformulasikan menjadi faktor internal perusahaan yang dikombinasikan dengan faktor eksternal perusahaan yang berasal dari metode SWOT dan menghasilkan alternatif strategi untuk perusahaan. Berikut ini adalah grafik data Perbandingan Aset, Liabilitas dan Ekuitas PT HK pada tahun 2014 sampai dengan 2020.

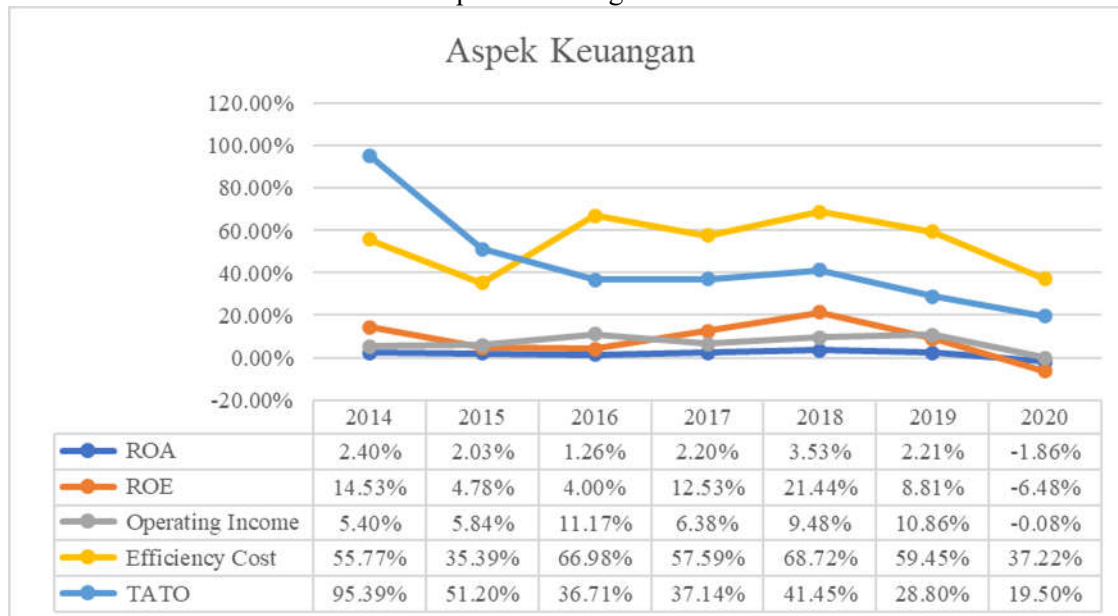


Gambar 2. Grafik Perbandingan Aset, Liabilitas dan Ekuitas PT HK Periode 2014-2020 (dalam Miliar)

Sumber: Olah Data Laporan Keuangan PT HK

Dari grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa aset, ekuitas dan liabilitas PT HK terus mengalami peningkatan seiring berjalannya kegiatan operasional perusahaan. Sedangkan untuk nilai pengukuran keempat perspektif *Balanced scorecard*, berikut hasil perhitungannya berdasarkan laporan keuangan PT HK periode 2014-2020.

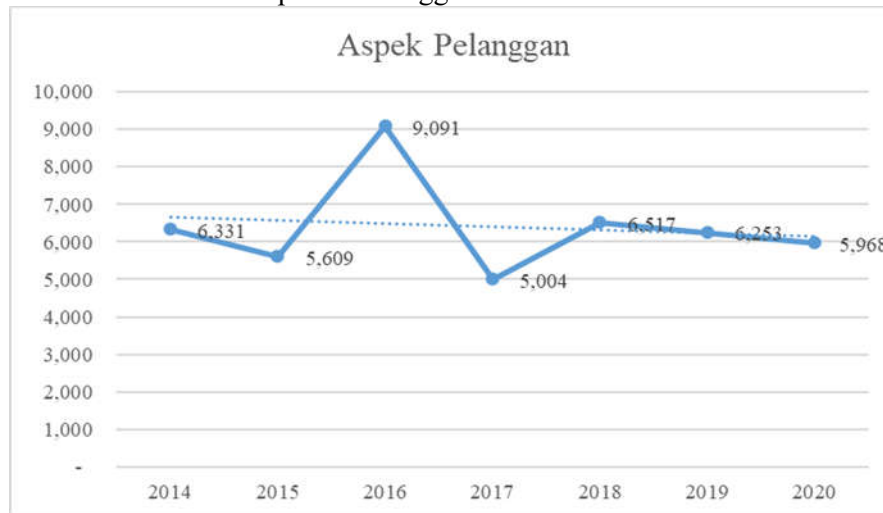
Grafik 1. Perspektif Keuangan PT HK Periode 2014-2020



Sumber: Data diolah, 2021

Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa dari perspektif keuangan, untuk rasio *return on asset* tidak memiliki kenaikan ataupun penurunan yang berarti, hal ini menandakan perusahaan belum mengoptimalkan asetnya dengan baik untuk menghasilkan keuntungan. Sementara itu, dilihat dari rasio *return on equity*, meskipun memiliki peningkatan yang signifikan pada tahun 2018, namun mengalami penurunan pada tahun 2019 dan semakin menurun pada tahun 2020, hal ini berarti perusahaan sudah bisa memaksimalkan investasinya untuk memperoleh keuntungan, meskipun begitu, rasio ini mengalami penurunan di tahun terakhir yang diakibatkan oleh laba bersih yang minus. Untuk indikator *operating income*, semakin tingginya laba operasi menandakan operasi yang dilakukan perusahaan sudah baik, namun rasio ini menjadi minus di tahun terakhir, akibat dari laba operasi yang nilainya minus. Dari data diatas, PT HK mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun pada laba operasi, namun secara keseluruhan mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan tahun 2014. *Efficiency cost* menandakan seberapa efisien biaya operasi terhadap laba, bila mengalami peningkatan artinya biaya yang digunakan juga meningkat. Pada tahun 2015-2016, terjadi kenaikan efisiensi biaya, namun setelahnya nilai tersebut menjadi stagnan dan cenderung menurun pada dua tahun terakhir. Angka pada tabel tersebut mengindikasikan PT HK belum mampu mengoptimalkan penggunaan asetnya untuk menghasilkan pendapatan dilihat dari angkanya yang terus mengalami penurunan meskipun pada grafik sebelumnya, total aset terus bertambah pesat. Tidak optimalnya pengelolaan aset yang terjadi, disebabkan oleh perizinan ke pemegang saham yang memerlukan langkah yang cermat dan kehati-hatian, dimana aset-aset yang dimiliki memerlukan perizinan sampai dengan ke Kementerian BUMN dan hal ini membutuhkan waktu yang cukup lama sebelum selanjutnya aset dapat dikelola dan dikembangkan oleh PT HK.

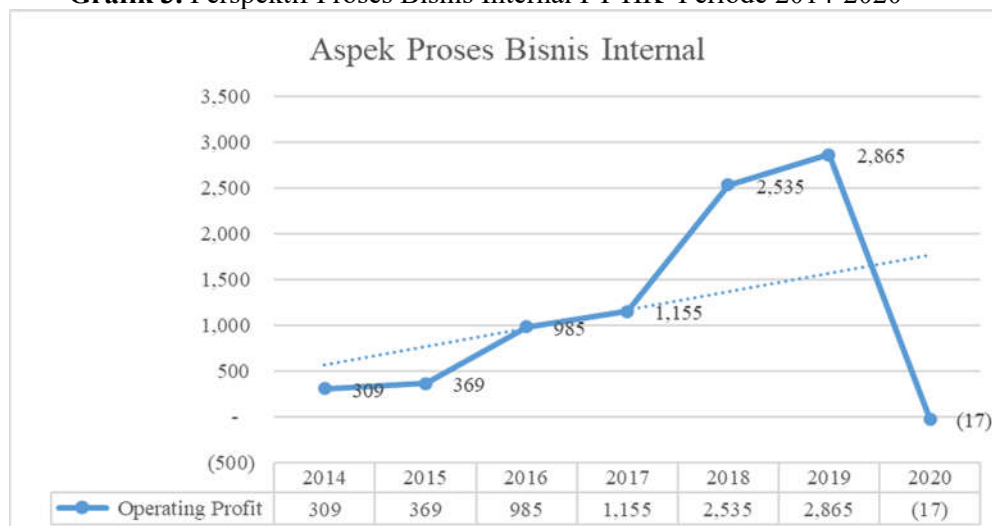
Grafik 2. Perspektif Pelanggan PT HK Periode 2014-2020



Sumber: Data diolah, 2021

Pada perspektif pelanggan, diukur melalui penerimaan kas dari pelanggan yang diterima pada tahun tersebut. Meskipun PT Hutama Karya mengalami peningkatan pendapatan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun, namun ternyata tidak mempengaruhi arus kas dari pelanggan. Nilai ini mengartikan perusahaan cukup stagnan pada perspektif ini meskipun mengalami kenaikan pada tahun 2018 dan 2019 namun tidak terlalu signifikan. Penagihan kas kepada pelanggan yang terhambat dikarenakan oleh beberapa hal seperti: keterlambatan *back up* data penagihan ke pelanggan, kemudian pemberi kerja/pelanggan dari pihak swasta memiliki kemampuan yang rendah untuk melunasi pembayaran ketika dilakukan penagihan. Sedangkan pemberi kerja pemerintah sebagai pelanggan, terdapat kendala seperti usulan perubahan anggaran seperti halnya anggaran pemerintah yang dialokasikan ke proyek yang memerlukan proses dengan instansi terkait (Kementerian Keuangan, DPR/D).

Grafik 3. Perspektif Proses Bisnis Internal PT HK Periode 2014-2020

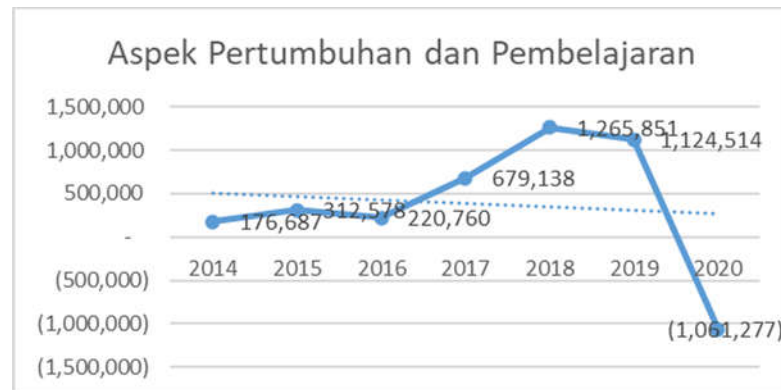


Sumber: Data diolah, 2021

Sementara itu untuk proses bisnis internal, yakni operasional perusahaan, dapat disimpulkan bahwa laba operasi perusahaan terus meningkat setiap tahunnya, hal ini merupakan

hal yang baik dimana operasional perusahaan ikut meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan yang terjadi. Namun pada tahun 2020 terjadi penurunan yang cukup signifikan yang mengindikasikan operasi perusahaan pada tahun 2020 tidak berjalan secara efisien akibat dari peningkatan biaya bunga pengembangan Jalan Tol Sumatera dan biaya umum untuk mengatasi pandemi di lingkungan PT HK.

**Grafik 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT HK
Periode 2014-2020**



Sumber: Data diolah, 2021

Perspektif keempat adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini menitikberatkan pada keefektifan sumber daya manusia dalam menghasilkan keuntungan. Bila dilihat pada tahun 2018 dan 2019, PT HK mengalami peningkatan yang signifikan sampai sekitar empat kali dari nilai di tahun 2015. Hal ini membuktikan bahwa produktivitas karyawan bertambah dan menghasilkan peningkatan keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan pada tahun 2020, terjadi penurunan kinerja karyawan yang mengakibatkan pendapatan ikut menurun. Hal ini sebagian besar diakibatkan oleh akibat dari peningkatan biaya bunga pengembangan Jalan Tol Sumatera dan biaya umum untuk mengatasi pandemi di lingkungan PT HK.

Analisis *Balanced Scorecard* dengan RJPP PT HK

Dalam penelitian dibutuhkan pembandingan untuk melihat seberapa baik kinerja perusahaan. Untuk melihat apakah perusahaan telah mencapai target perusahaan, maka dilakukan analisis perbandingan antara data realisasi pada tahun 2014-2020 dengan data target perusahaan berupa Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).

Tabel 2. Ketercapaian Rerata PT HK

Perspektif	Indikator		Rata-rata Hasil Penelitian		Target RJPP		Pencapaian (%) dibanding RJPP		Hasil Pencapaian	
			2014-2017 (a)	2018-2020 (b)	2014-2018 (c)	2020-2024* (d)	2014-2018 (a/c)	2020-2024* (b/d)	2014-2018	2020-2024*
Keuangan	ROA	%	1.97%	1.29%	7.35%	1.29%	26.85%	100.19%	Buruk	Sangat Baik
	ROE	%	8.96%	7.92%	47.61%	5.22%	18.82%	151.78%	Buruk	Sangat Baik
	<i>Operating Income</i>	%	7.20%	6.75%	9.46%	12.27%	76.16%	55.00%	Cukup Baik	Kurang Baik
	<i>Efficiency Cost</i>	%	53.93%	55.13%	77.14%	74.09%	69.25%	74.41%	Cukup Baik	Cukup Baik
	TATO	%	55.11%	29.91%	154.40%	33.00%	35.69%	90.65%	Buruk	Baik
Pelanggan	Penerimaan Kas Pelanggan	Juta	6,509	6,246	13,479	29,368	48.29%	21.27%	Kurang Baik	Buruk
Proses Bisnis Internal	<i>Operating Profit</i>	Juta	705	1,794	1,418	4,997	49.68%	35.91%	Kurang Baik	Buruk
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Net Income per Employee</i>	Juta	347,291	443,029	556,273	745,005	62.43%	59.47%	Cukup Baik	Kurang Baik

Keterangan:

- >100% : Sangat Baik
- 80-100% : Baik
- 60-80% : Cukup Baik
- 40-60% : Kurang Baik
- <40% : Buruk

*Data diambil hanya data tahun 2020

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa dari perspektif keuangan, untuk rasio *return on asset*, *return on equity* serta *Total Asset Turnover* mengalami tren kenaikan dari kinerja rata-rata 2014-2017 dibanding dengan RJPP 2014-2017 dengan kinerja rata-rata 2018-2020 dibanding dengan RJPP 2020-2024. Hal ini disebabkan oleh pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatera yang berpengaruh secara signifikan terhadap sisi keuangan PT HK. Dapat disimpulkan bahwa kinerja PT HK saat ini pada bidang keuangan memiliki tren yang naik, hal ini akan menjadi kekuatan bagi perusahaan. Sedangkan rasio *Efficiency Cost* dan *Operating income* serta sisi proses bisnis internal mengalami tren penurunan dari kinerja rata-rata 2014-2017 dibanding dengan RJPP 2014-2017 dengan kinerja rata-rata 2018-2020 dibanding dengan RJPP 2020-2024. Hal ini disebabkan oleh operasional perusahaan yang menjadi kurang efisien. Dilihat dari sisi penerimaan kas pelanggan, terjadi tren penurunan dari kinerja rata-rata 2014-2017 dibanding dengan RJPP 2014-2017 dengan kinerja rata-rata 2018-2020 dibanding dengan RJPP 2020-

2024. Hal ini disebabkan kurang optimalnya perusahaan dalam penagihan kas dari pelanggan dan tidak terdapatnya penambahan pelanggan baru untuk menutupi penagihan kas yang belum tertagih.

Sedangkan untuk perspektif terakhir, yakni perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mengalami tren penurunan dari kinerja rata-rata 2014-2017 dibanding dengan RJPP 2014-2017 dengan kinerja rata-rata 2018-2020 dibanding dengan RJPP 2020-2024. Hal ini mengartikan bahwa produktivitas karyawan semakin tidak efektif dan efisien. Secara keseluruhan, perusahaan memiliki beberapa tren peningkatan namun tidak terlepas dari tren penurunan pula. Tren peningkatan terlihat dari aspek keuangan dimana hal ini dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai kekuatan atau keunggulan dari perusahaan. Sementara itu, PT HK juga memiliki kelemahan dari aspek-aspek yang mengalami tren penurunan yakni aspek pelanggan, operasional serta pertumbuhan dan pembelajaran. Bila tidak diantisipasi oleh perusahaan, hal ini dapat menghambat pertumbuhan pendapatan perusahaan di masa depan.

Pembahasan diatas telah sesuai dengan teori Kaplan dan Norton (1996) yang mengatakan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan, diperoleh gambaran kondisi perusahaan selama 7 tahun secara menyeluruh dan komprehensif dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Soraya (2011), Sawalqa, et al (2011), Mile (2011), Monica (2012), Sapardianto (2013), Sainaghi, et al. (2013), Retnawan, et al. (2016), Trisyulianti (2016), Riyana (2017), Ilyas, et al. (2018), Quezada, et al. (2019), dan Tran (2020), dimana metode BSC ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja internal perusahaan dengan baik. Selain itu, dengan menggunakan perbandingan BSC realisasi dengan RJPP (2014-2018 dan 2020-2014), peneliti dapat melihat apakah kondisi perusahaan eksisting telah memenuhi target perusahaan yang telah direncanakan dalam dokumen RJPP.

Analisis *Balanced Scorecard* Kompetitor PT HK

Tulisan ini juga membandingkan hasil *Balanced scorecard* di beberapa perusahaan pesaing untuk melihat tren tren di industri di BUMN bidang konstruksi selama tujuh tahun terakhir. Terdapat empat kompetitor yang diambil sebagai sampel BUMN konstruksi sejenis yakni PT Waskita Karya Tbk (WSKT), PT Wijaya Karya Tbk (WIKA), PT Pembangunan Perumahan Tbk (PTPP), serta PT Adhi Karya Tbk (ADHI). Perlu diperhatikan bahwa keempat kompetitor tersebut merupakan perusahaan yang terbuka dimana kepemilikannya berupa saham dimiliki oleh publik, sehingga perusahaan mendapatkan pendanaan yang lebih besar dibandingkan PT HK.

Dari semua perusahaan, yang perlu diperhatikan adalah WIKA dan PTPP dimana perusahaan tersebut memiliki nilai ROE yang lebih besar dibandingkan dengan pesaing-pesaing lainnya. Sedangkan untuk industri konstruksi sendiri rata-rata mengalami tren penurunan pada tahun 2019 dan 2020, meskipun begitu tahun 2018 merupakan tahun peningkatan bagi beberapa perusahaan seperti HK, WIKA, PTPP dan ADHI. Secara keseluruhan, HK memiliki penurunan dari sisi ROE dibanding kompetitor lainnya, hal ini dikarenakan HK merupakan perusahaan yang sedang berkembang dibandingkan perusahaan lain yang sudah lebih dulu *go public*. Operasi BUMN Karya semakin baik selama tujuh tahun terakhir. Dilihat dari sisi *operating income* sendiri, HK memiliki peningkatan yang baik sekali dari tahun ke tahun bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang terbilang cukup jenuh dan hanya mengalami peningkatan yang tidak sebanyak HK. Hal ini menandakan HK masih memiliki cukup ruang untuk berkembang guna menghadapi pesaingnya di industri konstruksi.

Efisiensi biaya merupakan hal yang penting bagi perusahaan, dimana hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mengelola biayanya dengan baik untuk memaksimalkan keuntungannya. Efisiensi biaya dari HK sendiri terbilang stagnan cenderung menurun, namun masih ada PTPP dan ADHI yang cukup stabil pada tahun 2020. Hal ini menandakan HK kurang bersaing secara biaya namun masih dapat ditingkatkan lagi untuk menjadi yang paling unggul

dari sisi biaya. Rasio *total asset turnover* (TATO) menggambarkan bagaimana perputaran aset di suatu perusahaan. Pada kenyataannya tren industri konstruksi terhadap nilai TATO mengalami penurunan selama tujuh tahun terakhir. Hal ini menandakan bahwa perusahaan konstruksi terutama BUMN tidak terlalu baik dalam mengelola asetnya. Rata-rata perusahaan memiliki nilai TATO yang mengalami penurunan sebesar 50%. Dengan pengelolaan aset yang buruk dari BUMN konstruksi tersebut, dibutuhkan arahan dan kebijakan dari pemerintah untuk membantu BUMN dalam memperkuat keuangannya.

Dilihat dari perspektif pelanggan, semua perusahaan kompetitor memiliki tren yang meningkat. Hal ini cukup bertolak belakang dengan HK yang memiliki nilai penerimaan kas dari pelanggan yang stagnan. Dimana perusahaan lain cukup baik dalam penagihan ke pelanggan sedangkan HK sendiri tidak mengalami kenaikan yang signifikan meskipun pendapatan setiap tahunnya terus naik. Hal ini dapat menjadi kelemahan untuk HK kedepannya bila tidak segera diatasi, karena kas yang macet dapat menghambat operasi perusahaan. HK sebaiknya menemukan solusi yang lebih baik dalam hal penagihan ke pelanggan baik pelanggan pihak swasta maupun pemerintah. Mayoritas perusahaan memiliki nilai yang terus meningkat selama tujuh tahun (kecuali pada tahun 2020). Meskipun banyak yang mengalami penurunan laba operasi di tahun terakhir, tetapi bila dilihat secara keseluruhan, BUMN konstruksi mengalami perbaikan proses bisnis internalnya. Secara operasional, hal ini mengartikan bahwa BUMN konstruksi semakin baik dan efisien dalam melakukan operasinya. Hal ini menandakan HK butuh usaha yang lebih dari sisi operasionalnya untuk dapat bersaing dan menjadi yang terbaik dari rata-rata BUMN konstruksi sejenis. Rata-rata kompetitor mengalami penurunan produktivitas terutama pada tahun 2020 yang diakibatkan oleh penurunan nilai laba bersih perusahaan. Namun sampai dengan tahun 2019, HK dan WIKA sudah cukup baik dimana nilai pada aspek ini meningkat. Nilai yang menurun pada semua perusahaan diakibatkan oleh penurunan laba bersih serta peningkatan biaya umum selama pandemi. Dari nilai tersebut, HK dan WSKT memiliki dampak yang paling parah dari penurunan produktivitas karyawan tersebut dimana angka pada aspek ini bernilai minus.

Analisis SWOT

Analisis selanjutnya adalah analisis SWOT dimana analisis ini digunakan untuk melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 3. TOWS Matrix PT HK

	STRENGTH:	WEAKNESS:
TOWS MATRIX	<ul style="list-style-type: none">- Tingkat pengembalian aset (ROA) rata-rata melebihi dari target RJPP (2020-2024) 100,19%- Tingkat pengembalian ekuitas (ROE) rata-rata melebihi dari target RJPP (2020-2024) 151,78%- Tingkat optimalisasi aset (TATO) terhadap penjualan memiliki tren peningkatan dari RJPP periode sebelumnya	<ul style="list-style-type: none">- Operating income terhadap pendapatan memiliki tren penurunan terhadap RJPP- Efficiency cost stagnan artinya perusahaan belum mengoptimalkan sumber daya yang ada berdasarkan RJPP- Penerimaan kas pelanggan yang cenderung menurun dibanding RJPP- Operasional perusahaan yang dilakukan kurang efisien dilihat dari penurunan tren terhadap RJPP- Produktivitas karyawan yang menurun dan tidak efisien dari RJPP

<p>OPPORTUNITY:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bisnis infrastruktur masih terbuka lebar - Peluang bisnis value capture khusus di sepanjang jalan tol Sumatera masih terbuka lebar 	<p>STRATEGI SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan kerjasama dengan partner yang dapat mengelola aset perusahaan sepanjang Jalan Tol Sumatera - Mencari investor baru untuk mengembangkan aset di sepanjang jalan tol Sumatera 	<p>STRATEGI WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan ekspansi pasar infrastruktur - Melakukan penetrasi pasar pengembangan kawasan dengan melakukan value capture di sepanjang jalan tol Sumatera - Melakukan efisiensi atas biaya overhead
<p>THREAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat persaingan yang begitu ketat di dalam bisnis infrastruktur - Banyaknya kompetitor pengembang kawasan 	<p>STRATEGI ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan kerjasama dengan partner strategis dalam bisnis infrastruktur - Melakukan percepatan proses pengembangan kawasan sepanjang Jalan Tol Sumatera 	<p>STRATEGI WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penghematan sumber daya dominan untuk meningkatkan daya saing perusahaan - Melakukan kerjasama dengan partner strategis dalam bisnis infrastruktur dan pengembangan kawasan

Sumber: Data diolah, 2021

Alternatif Strategi Perusahaan

Dari tabel *TOWS Matrix* diatas, dapat diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan PT HK sebagai usaha menanggulangi ancaman yang datang dari luar perusahaan serta mengatasi kelemahan yang dimiliki untuk meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan. Hal ini juga didorong dengan adanya kesempatan diluar lingkungan perusahaan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang telah dimiliki oleh perusahaan. Analisis SWOT memiliki hubungan yang erat dengan analisis *Balanced scorecard* yang telah dilakukan sebelumnya, dimana *Balanced scorecard* menganalisis dan mengidentifikasi aspek internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis SWOT, dengan menggunakan *TOWS matrix*, dapat memberikan usulan strategi yang tepat bagi perusahaan dilihat dari hasil *Balanced scorecard* sebagai aspek internal perusahaan serta aspek eksternal yakni peluang dan ancaman yang datang dari luar perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan dasar dari analisis SWOT untuk menentukan strategi yang paling tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh PT HK, strategi tersebut dibagi menjadi empat kuadran yang masing-masing kuadran melambangkan gabungan perspektif internal dan eksternal dari perusahaan. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan serta peluang yang dimiliki perusahaan, yakni:

- a. Melakukan kerjasama dengan partner yang dapat mengelola aset perusahaan. Hal ini dilakukan dengan adanya tren peningkatan perusahaan pada aspek optimalisasi aset di masa depan. Kemudian didukung oleh peluang untuk bekerjasama secara strategis dengan partner. Diharapkan nantinya aset yang dimiliki oleh PT HK dapat dimanfaatkan misalnya sebagai bangunan kantor, penyewaan properti maupun aset berupa lahan yang dapat dijadikan sebagai kawasan industri dan wisata serta menjadi pendapatan perusahaan yang membantu meningkatkan laba perusahaan.
- b. Mencari investor baru untuk mengembangkan aset di sepanjang jalan tol Sumatera. Dengan terdapatnya aset yang dimiliki di sekitar jalan tol, PT HK diupayakan untuk mencari investor yang tepat dalam pengembangan aset yang dimiliki. PT HK mengupayakan pencarian investor baru untuk melakukan pendanaan serta kerjasama bisnis untuk optimalisasi aset.

Selanjutnya adalah strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dimana strategi ini merupakan gabungan dari aspek kelemahan namun perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi ini dilakukan dengan melakukan ekspansi pasar infrastruktur, dimana hal ini diupayakan untuk mengantisipasi tren penurunan kinerja perusahaan diluar kinerja keuangan berupa:

- a. Melakukan ekspansi pasar infrastruktur. Strategi ini merupakan strategi agresif yang dapat diambil oleh perusahaan, dimana terdapat kelemahan perusahaan pada aspek non finansial, serta bisnis infrastruktur yang masih terbuka lebar, akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengembangan untuk mengambil proyek infrastruktur yang lebih banyak. Hal ini dapat meningkatkan aktivitas operasional serta produktivitas karyawan.
- b. Melakukan penetrasi pasar pengembangan kawasan dengan melakukan *value capture* di sepanjang jalan tol Sumatera. Selain melakukan pengembangan proyek konstruksi infrastruktur, PT HK juga dapat melakukan pengembangan *value capture* lahan di sekitar Jalan Tol Trans Sumatera. Dimana *value capture* ini meliputi pengembangan kawasan industri, properti, serta pembangunan di sekitar ruas jalan tol seperti pembangkit listrik tenaga surya, fiber optik serta *multi purpose tunnel* untuk berbagai macam kebutuhan di Trans Sumatera.
- c. Melakukan efisiensi atas biaya *overhead*. Dengan terdapatnya kelemahan perusahaan berupa efisiensi biaya yang kurang baik serta operasional perusahaan yang tidak efisien dan tren penurunan terhadap RJPP, PT HK perlu melakukan strategi efisiensi terutama pada biaya *overhead*. Biaya ini termasuk biaya karyawan yang kurang efisien, penghematan biaya sub kontraktor dan biaya umum. Diperlukan upaya penghematan yang akan meningkatkan produktivitas serta efisiensi operasi perusahaan.

Pada kuadran ketiga, terdapat strategi ST (*Strength-Threat*) yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman perusahaan. Dalam menghadapi tren pengelolaan aset yang semakin meningkat (berdasarkan hasil perbandingan pencapaian realisasi dan RJPP) dan banyaknya kompetitor yang ada, berikut beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan:

- a. Melakukan kolaborasi dengan partner strategis pada bidang infrastruktur. Kolaborasi dibutuhkan oleh perusahaan untuk meminimalisir kemungkinan persaingan dengan kompetitor lain. Kemudian dengan adanya kerjasama strategis dengan perusahaan lain, misalnya dengan skema *joint venture* atau *joint operation* dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan laba. Perusahaan patungan nantinya dapat memberikan pendanaan yang lebih banyak untuk melakukan operasi perusahaan sehingga skala proyek dapat ditingkatkan serta menghasilkan keuntungan yang maksimal.
- b. Mempercepat proses pengembangan kawasan karena perusahaan telah memiliki aset sebagai sumber dayanya terutama di sepanjang Halan Tol Sumatera, serta didukung dengan aspek pengelolaan keuangan yang kuat. Hal yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mencari pendanaan baik yang berasal dari investor maupun skema pendanaan alternatif lainnya, serta partner yang tepat untuk mengelola aset yang ada. Hal ini nantinya akan mendukung kenaikan tren pada aspek keuangan pada tahun 2020-2024.

Strategi yang selanjutnya adalah strategi WT (*Weakness-Threat*) dimana strategi ini merupakan gabungan dari kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan. Kuadran WT ini memiliki opsi strategi dimana terdapat ancaman tingkat persaingan yang makin ketat serta banyaknya kompetitor terutama di industri pengembang kawasan, maka perusahaan dapat menerapkan strategi sebagai berikut:

- a. Melakukan penghematan biaya dominan seperti biaya material serta biaya subkontraktor/vendor untuk meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lainnya. Hal ini dilakukan perusahaan mengingat banyaknya kompetitor pada bidang yang sama. Meskipun PT HK memiliki keunggulan pada keuangan, namun hal ini belum cukup baik bila melihat target perusahaan kedepannya (2020-2024). Diperlukan tren peningkatan dari sisi non finansial untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga PT HK

harus melakukan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan persaingan yang semakin ketat.

- b. Melakukan kolaborasi dengan partner pada bidang sejenis. Inisiatif ini nantinya akan berguna untuk menghindari persaingan yang terlalu kompetitif serta dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu operasional perusahaan juga akan meningkat dan diharapkan menjadi lebih efisien dengan adanya kerjasama tersebut. Kemudian akan terjadi *transfer knowledge* yang akan membawa nilai tambah bagi perusahaan dan karyawan.

Setelah dilakukannya analisis SWOT, diperoleh hasil yang membuktikan teori dari Kotler dan Keller (2021), dimana peneliti mendapatkan gambaran potensi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*) dari internal perusahaan. Hal ini dapat digunakan untuk merangkai tahap selanjutnya yakni alternatif strategi perusahaan yang juga mempertimbangkan potensi ancaman (*threat*) peluang (*opportunity*) yang datangnya dari eksternal/luar perusahaan untuk mengelola perusahaan di masa mendatang. Hal ini didukung oleh teori dari Pearce & Robinson (2013) dan penelitian oleh Quezada *et al.* (2019) dimana SWOT dapat menggambarkan keadaan riil dan terintegrasi dari sebuah perusahaan.

PENUTUP

Simpulan

Dengan dilakukannya analisis *Balanced scorecard*, dapat diketahui bahwa PT Utama Karya memiliki beberapa aspek yang menjadi kelemahan dan kekuatan perusahaan. Dilihat dari sisi keuangan, secara keseluruhan PT Utama Karya memiliki kinerja keuangan yang sangat baik dan meningkat secara signifikan bila dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya, terutama efek dari pengoperasian Jalan Tol Trans Sumatera. Pada perspektif pelanggan, dapat dikatakan bahwa tingkat pelanggan dari perusahaan cukup stagnan dan jauh dari nilai target RJPP perusahaan terutama bila dibandingkan dengan kompetitor lain seperti WSKT, WIKA, PTPP dan ADHI yang terus mengalami peningkatan dari sisi kas dari pelanggan. Dilihat dari perspektif operasional perusahaan, terjadi tren penurunan pada operasi perusahaan. Tetapi bila dilihat dari nilai kompetitor lain, nilai yang dimiliki oleh WSKT, WIKA, PTPP, dan ADHI mengalami kenaikan. Indikator pembelajaran dan pertumbuhan atau sumber daya manusia, terjadi tren penurunan seiring dengan penurunan pendapatan. Perusahaan lain juga mengalami penurunan produktivitas karyawan yang sama, sehingga untuk menjadi BUMN Karya terbaik, HK harus dapat melakukan upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan serta efisiensi operasional perusahaan.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan dimana Tingkat pengembalian aset (ROA) dan ROE yang mengalami tren kenaikan berdasarkan RJPP, *Efficiency Cost* naik artinya perusahaan semakin efisien, dan Tingkat optimalisasi aset (TATO) terhadap penjualan memiliki tren peningkatan dari RJPP periode sebelumnya. Perusahaan memiliki kelemahan yaitu *Operating income* terhadap pendapatan memiliki tren penurunan terhadap RJPP, Penerimaan kas pelanggan yang cenderung lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor, Operasional perusahaan yang dilakukan kurang efisien dilihat dari penurunan tren pada tahun 2020-2024, Terjadi penurunan pada produktivitas karyawan yang diakibatkan oleh inefisiensi. Peluang perusahaan adalah bisnis infrastruktur masih terbuka lebar, Peluang bisnis *value capture* khusus di sepanjang jalan tol Sumatera masih terbuka lebar. Adapun tantangan yang dihadapi perusahaan yaitu tingkat persaingan yang begitu ketat di dalam bisnis infrastruktur dan banyaknya kompetitor pengembang Kawasan.

Berdasarkan analisis *Balance Score Card* dan Analisis SWOT, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat diambil oleh perusahaan untuk menjadi pengembang infrastruktur terkemuka di Indonesia, yakni: Melakukan kerjasama dengan partner yang dapat mengelola aset perusahaan, mencari investor baru untuk mengembangkan aset di sepanjang jalan tol Sumatera, melakukan ekspansi pasar infrastruktur, melakukan penetrasi pasar pengembangan kawasan

dengan melakukan *value capture* di sepanjang jalan tol Sumatera, melakukan efisiensi atas biaya *overhead*, melakukan kolaborasi dengan partner strategis, mempercepat proses pengembangan kawasan karena perusahaan memiliki aset yang idle, melakukan penghematan sumber daya dominan untuk meningkatkan daya saing, dan melakukan kerjasama dengan partner strategis dalam bisnis infrastruktur dan pengembangan kawasan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran beserta masukan yang dapat digunakan untuk Manajemen PT HK, perusahaan sebaiknya meningkatkan pengendalian operasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan terutama pada bidang pelanggan, operasional serta produktivitas sumber daya manusia. Selain itu perusahaan perlu menerapkan metode kerja yang efisien untuk meningkatkan nilai laba operasi perusahaan. Kemudian perusahaan juga dapat melakukan negosiasi terhadap vendor serta percepatan proyek untuk mengurangi biaya perusahaan. Dimana proyek yang terulur terlalu lama akan meningkatkan biaya serta mengakibatkan operasi yang tidak efisien. Bagi Investor, HK layak dijadikan partner keuangan bila dilihat dari rasio keuangan, tingkat ROA yang membaik dari yang sebelumnya hanya sekitar 22.88% dari pencapaian RJPP 2014-2018, dan mengalami peningkatan menjadi 130.35% bila dibandingkan dengan RJPP 2020-2024. Selain itu juga terdapat tren peningkatan dari ROE yang meningkat 163% dan peningkatan TATO sebesar 134% dari RJPP sebelumnya. Hal ini menandakan perusahaan memiliki tren kinerja keuangan yang meningkat dari target perusahaan sebelumnya. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi investor untuk melakukan investasi dan kerjasama dengan PT HK. Bagi Regulator, saran kepada regulator yakni untuk membuat kebijakan yang lebih tepat serta penyusunan strategi untuk mengatasi masalah pengoptimalan aset BUMN konstruksi yang terbilang cukup buruk. Kemudian diperlukan pengaturan persaingan usaha agar BUMN Karya dapat lebih terfokus pada bidangnya masing-masing untuk menghindari monopoli pasar atau persaingan usaha yang tidak sehat.

Keterbatasan penelitian ini adalah waktu yang digunakan relative singkat yaitu menganalisis data 2015-2020. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menggunakan data yang lebih komprehensif misalnya dengan rentang waktu yang lebih panjang. Selain itu, penelitian juga dapat menambahkan perusahaan BUMN lainnya (sejenis) untuk melihat tren industri konstruksi swasta maupun multinasional, namun disarankan untuk menganalisis perusahaan dengan ukuran yang kurang lebih sama agar analisis perbandingan yang dilakukan lebih relevan. Penelitian juga dapat dilakukan untuk industri lainnya untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan serta strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Kemudian untuk membuat penelitian lebih komprehensif dibutuhkan data primer untuk pengukuran *balanced scorecard* serta mempertimbangkan konsep tata kelola perusahaan pada analisis SWOT.

REFERENSI

- Abdelghany, M., & Abdel-Monem, M. (2019). Balanced scorecard model for water utilities in Egypt. *Water Practice and Technology*, 14(1). <https://doi.org/10.2166/wpt.2019.006>
- Albright, T. L., & Burgess, C. M. (2013). Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(6). <https://doi.org/10.1002/jcaf.21893>
- Cano, J., Vergara, J., & Puerta Guardo, F. (2017). Design and implementation of a Balanced scorecard in a Colombian company. *Espacios*.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*.
- Ilyas, G. P. (2018). Perancangan Balanced scorecard pada Perusahaan Surat Kabar. *BAKI (Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia)*.
- Indonesia, I. A. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan: PSAK No. 1 – Penyajian Laporan*

Keuangan.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kementerian Keuangan. (n.d.). *Kementerian Keuangan dan Balanced Scorecard*. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/kementerian-keuangan-dan-balanced-scorecard/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Manajemen pemasaran edisi 13 jilid 2*.
- Madsen, D. Ø. (2013). The adoption of the Balanced scorecard in Scandinavia: A qualitative exploration of motives and rationales. *European Journal of Business Research*.
- Mile, Y. (2011). Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol. 16. 36-43.
- Monica, S. G. (2012). *Perancangan Balanced scorecard dalam Pengambilan Keputusan Strategis untuk perspektif Keuangan pada PT. Gajah Tunggal*.
- Mulyadi. (2014). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard. PT Hutama Karya (Persero. (n.d.). *Annual Report PT HK*. <https://www.hutamakarya.com/en/annual-report>
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39. Vol. 39. 786-793.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategis*.
- Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014, No. 224*.
- Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 117 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 100 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015, No. 244*.
- Retnawan, W. A. D., Kindangen, P., & Sepang, J. L. (2016). Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced scorecard (Studi Kasus Pada PT United Tractor, TBK). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16, No. 3. 219-229.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced scorecard. *Universitas Pamulang*.
- Sainaghi, R. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, No. 1. 150-159.
- Sapardianto. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced scorecard (Studi Kasus pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda). *E-J Administrasi Bisnis*. Vol. 1, No. 2. 94-103.
- Sawalqa, F. Al, Holloway, D., & Alam, M. (2011). Balanced Scorecard Implementation in Jordan: An Initial Analysis. *International Journal of EBM*, 9(3).
- Soraya, H., & Endang, K. (2011). Analisis Balanced scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor). *Universitas Diponegoro*.
- Tran, T. T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 no 1, 71-79.
- Trisyulianti, E. (2016). Perancangan Balanced scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia. *Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor*.
- Wati, L. N., & Triwiyono, G. (2018). The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its Impact on Firm Performance. *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, 2(1), 1-17.
- Wiyati, R. (2016). Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 8(2), 97-111.