

Penerapan Balance Scorecard Sebagai Instrumen Evaluasi Performa Layanan Di Taman Binatang

Melysa Yuliana

***Abstract.** This research aims to evaluate service performance at the Animal Park through the application of the Balance Scorecard (BSC) as an evaluation instrument. The research method used involves qualitative and quantitative analysis to measure performance aspects including finance, customers, internal processes, and learning and growth. Data collection was carried out through interviews, observation and documentation analysis. The research results show that the application of BSC helps in understanding the balance between financial and non-financial aspects in evaluating service performance in Animal Parks. This evaluation provides comprehensive insight into various dimensions of performance, enabling management to identify areas of strength and weakness, and design effective improvement strategies.*

***Keywords:** Balance Scorecard, Animal Park, Service Performance Evaluation*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi performa layanan di Taman Binatang melalui penerapan Balance Scorecard (BSC) sebagai instrumen evaluasi. Metode penelitian yang digunakan melibatkan analisis kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur aspek-aspek kinerja yang mencakup keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC membantu dalam memahami keseimbangan antara aspek finansial dan non-finansial dalam mengevaluasi performa layanan di Taman Binatang. Evaluasi ini memberikan wawasan yang komprehensif terhadap berbagai dimensi kinerja, memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan, serta merancang strategi perbaikan yang efektif.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Taman Binatang, Evaluasi Performa Layanan

PENDAHULUAN

Taman Binatang merupakan suatu institusi yang memiliki peran penting dalam melestarikan keanekaragaman hayati dan memberikan pengalaman edukatif kepada pengunjung. Dalam konteks pengelolaan taman binatang, penting untuk memiliki sistem evaluasi performa layanan yang efektif guna memastikan bahwa tujuan konservasi, pendidikan, dan hiburan dapat tercapai dengan baik. Salah satu instrumen evaluasi yang telah terbukti efektif adalah Balance Scorecard.

Balance Scorecard adalah suatu metode manajemen strategis yang menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk mengukur kinerja suatu organisasi dari berbagai perspektif. Dalam konteks Taman Binatang, penerapan Balance Scorecard menjadi relevan karena mampu mencakup aspek-aspek krusial seperti keberlanjutan lingkungan, pendidikan publik, kesejahteraan hewan, dan keuangan.

Penerapan Balance Scorecard di Taman Binatang diharapkan dapat memberikan gambaran yang holistik mengenai kinerja layanan, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik, dan meningkatkan akuntabilitas di seluruh tingkatan organisasi. Melalui penekanan pada empat perspektif utama Balance Scorecard, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan

pembelajaran serta pertumbuhan, Taman Binatang dapat mengevaluasi pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya.

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana Penerapan Balance Scorecard sebagai instrumen evaluasi performa layanan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan Taman Binatang. Dengan menganalisis indikator-indikator kunci dari setiap perspektif Balance Scorecard, diharapkan dapat diidentifikasi area yang perlu diperbaiki, memperkuat kebijakan pengelolaan, dan meningkatkan kepuasan pengunjung.

Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya akan memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen strategis dan evaluasi performa di sektor konservasi, tetapi juga dapat memberikan panduan praktis bagi pengelola Taman Binatang dalam meningkatkan kualitas layanan dan pencapaian tujuan mereka.

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 diperkenalkan 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 2 kata yaitu *balance* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balance* (berimbang) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek 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 eksternal.

Persepektif 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*.

Persepektif 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Balace Scorecard* Pada Kebun Binatang Surabaya

1. Penilaian Kinerja ditinjau dari *Persepektiv Fianancial*
 - a. Analisis dengan menggunakan perhitungan *Return On Assets* (ROA)

Hasil analisis adalah Kebun Binatang Surabaya dalam memanfaatkan aktivitya untuk memperoleh laba sangat baik karena setiap tahun tingkat ROA nya meningkat walaupun di tahun 2011 tingkat ROA nya menurun.

b. 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.

c. 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 :

- a) 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 produktif.
- b) Kurang luasnya lahan yang tersedia sehinggann menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan area yang ada antara lain belum terpisahnya area konservasi dan area rekreasi.
- c) 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 :

- a) Sebagian besar karyawan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

- b) Banyaknya karyawan yang berpendidikan rendah.
- c) Kurangnya tenaga ahli seperti dokter hewan, nutrisionis dan paramedis.
- d) Kesadaran sumber daya manusia terhadap tuntutan perubahan dan perkembangan perusahaan kurang memadai.

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 wisatawan dengan sarana prasarana yang memadai an dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, Donald dan C William Emory, 1995 *Business Research Method*, Fifth Edition, Chicago, Cambridge University Press.
- Crowner, Robert, P, 1991, *Developing A Strategic Business Plan With Cases : An Enterpreneur'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*, Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R. s dan Norton, David, P, 1993, *Putting The Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, 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 06 Tahun XXVI Juni.