

## Pengukuran dan Perencanaan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Studi pada Perusahaan *Testing Inspection Certification*

Devira Amadea <sup>a,1,\*</sup>, Nur Indah Riwijanti <sup>b,2</sup>, Tsumma Lazuardini Imamia <sup>c,3</sup>

<sup>a,b,c</sup> Politeknik Negeri Malang, Jl. Soekarno Hatta No.9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Malang dan 65141, Indonesia

<sup>1</sup>deviramadea1@gmail.com\*; <sup>2</sup>nurindah12@gmail.com; <sup>3</sup>tsumma\_li@polinema.ac.id

\*korespondensi author

### INFO ARTIKEL

#### Riwayat artikel

Dikirim: 28-8-2024

Direvisi: 11-9-2024

Diterima: 13-9-2024

#### Kata Kunci

*Balanced Scorecard*

Kinerja

Pengukuran

Perencanaan

### ABSTRAK

Dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional di sektor *Testing Inspection Certification*, perusahaan memerlukan alat evaluasi kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengukuran dan perencanaan kinerja pada perusahaan *Testing Inspection Certification* dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah *mixed methods* dengan teknik analisis *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Data penelitian yang digunakan adalah laporan tahunan 2018-2022, data pelanggan, data karyawan, dan data proses internal perusahaan. Hasil penelitian pada perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan opsi dalam mengoptimalkan perencanaan strategis dan pengukuran dalam jangka panjang.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC-BY.



## 1. Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi menjadi salah satu faktor penting dalam tolak ukur penentuan berhasil atau tidaknya pembangunan ekonomi. Salah satu yang menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara adalah kegiatan ekspor dan impor. Dengan keadaan geografis yang sangat beragam, memberikan tantangan terhadap perdagangan internasional untuk dapat memberikan kontribusi yang dapat diandalkan dan tepat waktu. Untuk itu, jaringan transportasi diperlukan seluas-luasnya untuk menjangkau wilayah nusantara. Berbagai jenis alat transportasi bekerja sama untuk membentuk sistem logistik yang kompleks dan esensial dalam mendukung kegiatan ekspor. Penggunaan moda transportasi yang paling banyak memiliki berat dan nilai adalah moda transportasi jalur laut. Untuk itu, agar terjaganya pemeliharaan atas alat transportasi laut, dikeluarkannya peraturan pemerintah terkait Peraturan Pelaksanaan Kewajiban Kapal-Kapal berbendera Indonesia untuk memiliki sertifikat klasifikasi kapal. Dengan demikian, sebagai badan klasifikasi nasional dalam mengklaskan kapal berbendera Indonesia. Adanya biro nasional ini, dapat lebih memahami situasi lokal dan mampu memberikan banyak manfaat serta peluang melalui klasifikasi nasional. Untuk itu, pengukuran dan perencanaan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, akan membantu dalam memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengelola dan menilai berbagai aspek kinerja perusahaan secara seimbang.

*Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang dapat dilihat dari beberapa aspek. Implikasi penggunaan indikator kinerja dilakukan dengan tujuan untuk dapat melihat seberapa jauh target kinerja perusahaan tercapai. Selain itu, *Balanced Scorecard* dapat diartikan sebagai sistem pengukuran, manajemen, dan pengendalian yang membuat pemahaman kepada manajer terkait kinerja bisnis secara akurat, cepat, dan menyeluruh (Mukhzarudfa & Putra, 2019). Untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan dapat dilihat dari empat prespektif yaitu prespektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Dengan melakukan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan akan mampu bertahan dan mengikuti persaingan yang berkembang (Sara & Ridzal, 2023).

## 2. Tinjauan Pustaka

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Peneltian	Hasil Penelitian
1.	Evan, Sondakh, & Pusung (2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perspektif pelanggan menunjukkan perusahaan mampu memperoleh dan mempertahankan pelanggan, serta menangani keluhan yang masuk. Dari segi proses bisnis internal, perusahaan telah melakukan layanan purna jual untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sementara dari segi pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan belum mampu mempertahankan karyawannya, kurangnya pelatihan karyawan namun kinerja karyawan baik karena ada peningkatan produktivitas karyawan setiap tahunnya.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Kesek, Sabijono, & Tirajoh (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Nenggapratama Internusantara	Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan, terjadi penurunan dari tahun ke tahun. Namun, perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menarik pelanggan baru dengan tingkat kepuasan tinggi. Meskipun demikian, retensi pelanggan belum optimal. Perspektif proses bisnis internal, telah berhasil menjalankan kegiatan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan mampu mempertahankan karyawan. Namun produktivitas karyawan masih perlu ditingkatkan.
3.	Rakian, Nangoi, & Walandouw (2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Manado	Berdasarkan studi penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan, jika dilihat dari perspektif keuangan masih dianggap kurang memuaskan. Meskipun demikian, pada aspek lain seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang positif. Dengan demikian, berdasarkan evaluasi keseluruhan dengan <i>Balanced Scorecard</i> atas kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dapat dianggap berada dalam kondisi yang baik.
4.	Alfaini, Wahyudin, & Puspasari (2023)	Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada <i>Start-up Car Care</i> PT.X	Hasil penelitian ini dengan menggunakan empat perspektif mencerminkan kinerja yang buruk pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio <i>net profit margin</i> dan <i>return on investment</i> . Pada perspektif pelanggan menghasilkan nilai yang baik dari kepuasan, retensi, serta tingkat pemerolehan pelanggan. Sementara, pada perspektif proses bisnis internal menghasilkan nilai yang baik dari proses inovasi, layanan purna jual dan operasi. Perspektif karyawan menghasilkan nilai yang cukup buruk pada tingkat produktivitas dan kepuasan karyawan. Dengan keseluruhan kinerja perusahaan diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> menghasilkan nilai yang cukup pada kinerja perusahaannya.
5.	Lufriansyah (2020)	<i>Balance Scorecard</i> dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa utang perusahaan yang signifikan disebabkan oleh kebutuhan biaya operasional yang besar, serta penggunaan utang untuk menambah aset tetap yang juga didanai dengan utang. Selain itu, performa PT. Pertamina (Persero) menunjukkan penurunan yang dianggap kurang memuaskan, terutama dari segi jumlah pelanggan dan karyawan. Pengukuran kinerja perusahaan ini menggunakan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan menunjukkan penurunan dalam keempat perspektif.
6.	Maita & Fahrani (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian secara keseluruhan PT. Pegadaian Pekanbaru (Persero) dari tahun 2017-2018 menunjukkan progress yang positif dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa perbaikan terutama dalam ROI dan pemerolehan pelanggan untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.
7.	Haidiputri & Cahyanty (2019)	Penggunaan Metode <i>Balance Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo	Penelitian ini menghasilkan suatu evaluasi keuangan yang tidak memuaskan karena ROE dan ROA masih berada dibawah standar. Sementara itu, evaluasi pada perspektif pelanggan dinilai memadai dengan nilai akuisisi dan retensi pelanggan yang baik. Dalam perspektif proses bisnis internal, bernilai positif karena nilai MERR yang baik. Di sisi lain, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bernilai positif berdasarkan retensi karyawan, pelatihan, dan tingkat absensi yang baik. Secara keseluruhan, hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif tersebut dianggap bernilai cukup baik.
8.	Setiyani (2019)	Perencanaan Strategi Pendidikan Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan yang dianggap penting, membutuhkan adanya pendekatan dengan <i>Balanced Scorecard</i> untuk dapat menyusun rencana secara strategis. Dengan penerapan perencanaan strategis, institusi pendidikan mampu mengidentifikasi kebutuhannya agar lebih unggul dibandingkan yang lain.

Sumber : Data Diolah (2024)

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode gabungan atau *mixed methods*. Analisa kuantitatif adalah penelitian yang melibatkan teknik pengukuran yang teliti melalui perhitungan angka-angka dari setiap aspek dalam *Balanced Scorecard*, bertujuan untuk menganalisis kesesuaian antara target yang telah diterapkan dan pencapaian yang sebenarnya (Arsyam & Tahir, 2021). Pendekatan analisa kualitatif digunakan dengan tujuan untuk menganalisis dan merinci hasil penelitian, sehingga memberikan gambaran yang aktual dan akurat. Peneliti memulai penelitian *mix methods* ini dengan menggunakan metode kuantitatif terlebih dahulu, setelah selesai akan dilanjutkan dengan kualitatif secara berurutan. Hal ini dilakukan untuk membuktikan, memperdalam, dan memperluas data kuantitatif.

Sumber data yang digunakan data primer berupa data lebih lanjut terkait hasil data pelanggan, karyawan, dan proses bisnis perusahaan. Sementara, data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan tahun 2018-2022. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan informasi yaitu dokumentasi dan wawancara. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan setelah dilakukannya pengukuran dan perencanaan melalui perspektif-perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Berisi Penerapan menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif dapat diterapkan untuk mengetahui kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan tujuan dan ukuran yang telah ditetapkan, memastikan evaluasi komprehensif terhadap kondisi perusahaan.

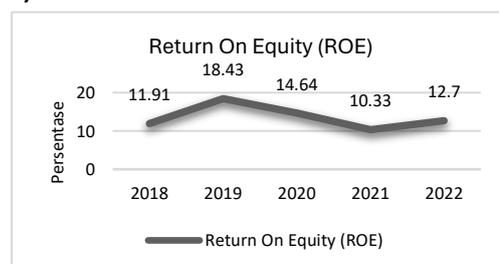
#### 1.1 Pengukuran Dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran dilakukan dengan indikator pada setiap perspektif. Perusahaan dapat mendapatkan hasil penilaian untuk dapat diindikasikan lebih lanjut. Hal ini, akan membantu perusahaan dalam membangun pencapaian tujuan strategis perusahaan secara menyeluruh. Berikut pengukuran dengan perspektif *Balanced Scorecard* yang dapat diterapkan untuk perusahaan :

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan akan memberikan gambaran terkait kondisi keuangan perusahaan dengan menggunakan analisis rasio keuangan perusahaan. Berikut merupakan hasil yang digunakan pada perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator diantaranya investasi.

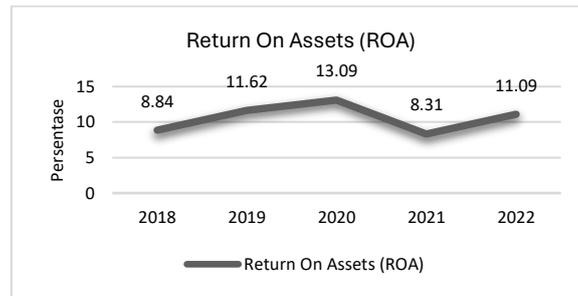
##### a. Return On Equity (ROE)



Gambar 1. Hasil ROE  
Sumber : Laporan Tahunan PT. X (2022)

Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan ini memiliki hasil pengembalian ekuitas yang fluktuatif. Dan pencapaian persentase ROE tertinggi terjadi pada tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan yaitu menjadi sebesar 14.64% dan 10.33%. Akan tetapi, jumlah perolehan laba bersih tetap mengalami peningkatan. Di tahun 2022 pemulihan mulai terjadi karena adanya peningkatan sebesar 2.37% yaitu menjadi 12.70%. Hal ini menunjukkan adanya adaptasi yang positif dan perbaikan strategi perusahaan, meskipun belum mencapai tingkat pencapaian tertinggi pada tahun 2019.

**b. Return On Asset (ROA)**

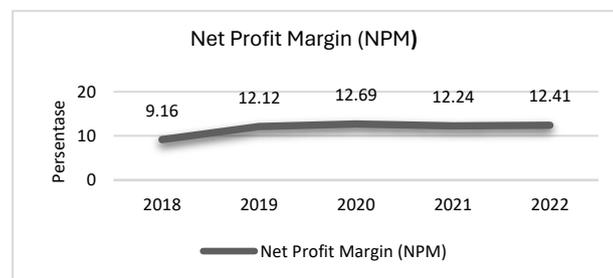


Gambar 2. Hasil ROA

Sumber : Laporan Tahunan PT. X (2022)

Penurunan persentase terjadi karena peningkatan yang signifikan pada jumlah aset. Namun, jumlah perolehan laba sebelum pajak tetap mengalami peningkatan. Pemulihan terjadi pada tahun 2022 dengan pencapaian ROA sebesar 11.09%. Hal ini menunjukkan perusahaan telah berhasil memaksimalkan pengelolaan asetnya secara lebih efisien setelah adanya penurunan di tahun 2021.

**c. Net Profit Margin (NPM)**

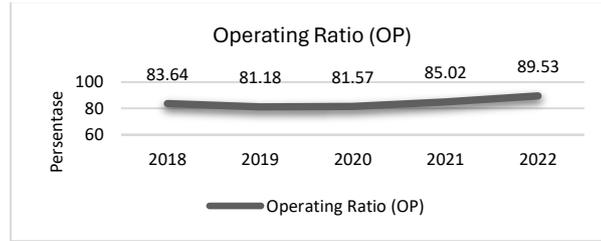


Gambar 3. Hasil NPM

Sumber : Laporan Tahunan PT. X (2022)

Hasil perhitungan *Net Profit Margin (NPM)* selama lima tahun menunjukkan konsistensi peningkatan yang relatif tinggi dalam kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih atas perolehan pendapatan. Mulai dari tahun 2018 sebesar 9.16% hingga mencapai puncak tertinggi di tahun 2020 sebesar 12.69%, kemudian sedikit mengalami penurunan sebesar 0.45% menjadi 12.24% di tahun 2021. Akan tetapi persentase tetap di atas 12% pada tahun berikutnya, yang menunjukkan adanya kestabilan dalam efisiensi operasional dan manajemen biaya yang baik. Selain itu, konsistensi ini menandakan kinerja keuangan perusahaan cukup stabil dalam memanfaatkan pendapatan yang dihasilkan dalam menghasilkan laba bersih.

**d. Operating Ratio**

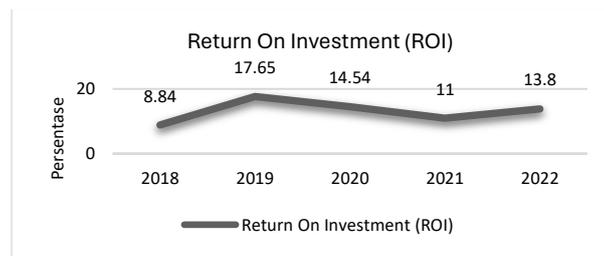


Gambar 4. Hasil *Operating Ratio*

Sumber : Laporan Tahunan PT. X (2022)

Hasil perhitungan *Operating Ratio* dari tahun 2018-2022 menunjukkan adanya penurunan efisiensi operasional secara bertahap, terutama ditunjukkan pada peningkatan di tahun 2021 dan 2022. Peningkatan dari rasio ini menjelaskan bahwa besarnya biaya operasional yang digunakan perusahaan dari pendapatan yang dihasilkan. Tahun 2018 mendapatkan rasio sebesar 83.64% dan mengalami penurunan sebesar 2.46% menjadi 81.18% di tahun 2019. Mulai tahun 2019-2022 mengalami peningkatan 0.39% menjadi 81.57 di tahun 2020. Peningkatan sebesar 3.45% menjadi 81.57% di tahun 2021. Sementara itu, di tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 4.51%. Dan ini menjadi peningkatan paling banyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

**a. Return On Investment (ROI)**



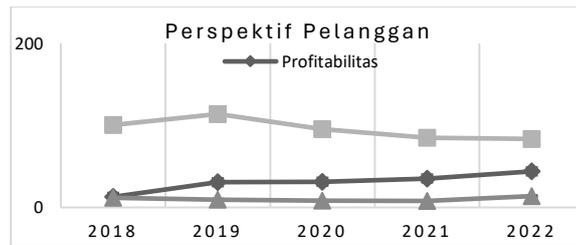
Gambar 5. Hasil ROI

Sumber : Laporan Tahunan PT. X (2022)

Hasil perhitungan ROI untuk tahun 2018-2022 menunjukkan fluktuasi yang cukup besar, dengan tingkat rasio tertinggi pada tahun 2019 dan penurunan paling banyak yaitu sebesar 3.54% pada tahun 2021 sebelum terjadi pemulihankembali pada tahun 2022. Peningkatan di tahun 2019 menunjukkan sebesar 8.81%. Sementara, penurunan di tahun 2020 mencerminkan adanya tantangan Covid-19 dan pertahanan perusahaan dalam mencapai kinerja investasi. Pemulihan yang terjadi di tahun 2022 yaitu peningkatan sebesar 2.8% menunjukkan perusahaan mampu melakukan adaptasi dan perbaikan terkait efisiensi investasinya.

**2. Perspektif Pelanggan**

Dalam mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif pelanggan, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya.



Gambar 6. Hasil Perspektif Pelanggan  
Sumber : Data Diolah (2024)

**a. Profitabilitas Pelanggan**

Hasil menunjukkan terkait profitabilitas pelanggan menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan terutama pada tahun 2019. Selama 5 tahun pengukuran, peningkatan terbesar terjadi di tahun 2019. Tingkat profitabilitas cenderung mengalami peningkatan berkala, disebabkan oleh penerapan strategi dalam memaksimalkan layanan kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan secara konsisten melakukan pengembangan transformasi digital dalam aktivitas bisnis dan layanan.

**b. Retensi Pelanggan**

Hasil analisis retensi pelanggan menunjukkan relatif mengalami penurunan mulai tahun 2019. Persentase tertinggi terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 113.9%, dan persentase terendah terjadi pada tahun 2022 yaitu sebesar 83.54%. Namun, selama lima tahun pengukuran mengalami kenaikan dan penurunan. Penurunan rasio dipengaruhi dengan telah selesainya kontrak layanan dengan pelanggan. Hal ini juga didukung dengan peningkatan pendapatan.

**c. Akuisisi Pelanggan**

Hasil perhitungan dari akuisisi pelanggan tahun 2018-2022 menunjukkan penurunan yang konsisten dari tahun 2018 hingga 2021, sebelum akhirnya meningkat secara tajam pada tahun 2022. Tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 2.36% dari 11.89% menjadi 9.53%. Tahun 2020 dan 2021 juga mengalami penurunan sebesar 1.39% dan 0.4%. Persentase penurunan terbesar terjadi di tahun 2019. Namun peningkatan secara tajam terjadi di tahun 2022 yaitu sebesar 5.92%. Peningkatan ini menunjukkan adanya pemulihan yang signifikan yang telah dilakukan perusahaan, seperti melakukan kolaborasi dan membangun komunikasi dengan perusahaan yang belum menggunakan jasa tersebut, serta optimalisasi strategi marketing melalui *partnership* dan kolaborasi dengan perusahaan luar negeri sebagai pendorong.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal yang dilakukan menggunakan indikator proses inovasi dan proses operasi menjelaskan, hasil indikator proses inovasi menunjukkan peningkatan yang tetap. Sementara, indikator proses operasi mengalami fluktuasi.



Gambar 7. Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal  
Sumber : Data Diolah (2024)

**a. Proses Inovasi**

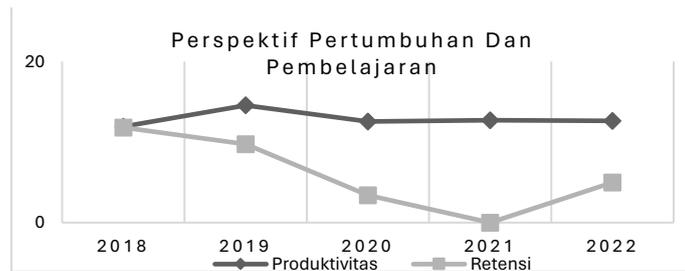
Pencapaian inovasi setiap tahunnya selalu tercapai sehingga persentasenya mencapai 100%. Dalam waktu 5 tahun pengukuran terhadap inovasi yang dilakukan terfokus pada pengembangan dan penciptaan inovasi digital dalam mendukung layanan bisnis dan pelanggan. Dalam proses pengembangan inovasi yang diciptakan perusahaan terlihat membuahkan hasil dengan mendapatkan penghargaan *Digital Culture Excellence Award* sebagai *The Best Digital Change for Services Industry The Most Digital Culture*. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah secara konsisten melakukan transformasi digital, terutama dalam aktivitas bisnis dan pelayanan terhadap pelanggan.

**b. Proses Operasi**

Penambahan jaringan kantor selama masa penilaian yaitu lima tahun dan terjadi penambahan jaringan kantor hanya terjadi pada tahun 2019 yaitu sebanyak 2 jaringan pelayanan. Peningkatan persentase pada tahun 2019 menunjukkan adanya upaya yang telah berhasil dilakukan perusahaan dalam menambah layanan jaringan kantor.

**4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan menggunakan indikator tingkat produktivitas karyawan dan retensi karyawan menjelaskan, hasil indikator keduanya mengalami fluktuasi.



Gambar 8. Hasil Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran  
Sumber : Data Diolah (2024)

**a. Tingkat Produktivitas Karyawan**

Hasil tingkat produktivitas karyawan perusahaan pada tahun 2018-2022, terlihat adanya fluktuasi persentase tingkat produktivitas. Hasil tingkat produktivitas yang baik ini dipicu dengan salah satunya program peningkatan kompetensi dan pengembangan talenta atau pelatihan pada SDM yang terintegrasi dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

**b. Retensi Karyawan**

Hasil tingkat retensi karyawan perusahaan tahun 2018-2022, menunjukkan adanya tren penurunan yang signifikan. Hingga pada tahun 2021 dan 2022 mencapai hasil 0%. Penyebab keluarnya karyawan dari perusahaan terdapat beberapa hal yaitu habis masa kontrak kerja, meninggal dunia, pengunduran diri, pensiun, dan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Pada persentase terbanyak yaitu disebabkan karena habis kontrak masa kerja dan pensiun.

**1.2 Perencanaan Dengan *Balanced Scorecard***

Perusahaan menegaskan visinya sebagai pemimpin dalam layanan verifikasi, penilaian risiko, dan sertifikasi independen, serta memperkuat kepatuhan terhadap regulasi internasional. Pemetaan strategi perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menghubungkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif utama.

Perspektif keuangan menggunakan indikator seperti ROE, ROA, NPM, *Operating Ratio*, dan ROI untuk meningkatkan profitabilitas dan efisiensi. Perspektif pelanggan fokus pada profitabilitas, retensi, dan akuisisi pelanggan untuk memastikan loyalitas dan kepuasan. Perspektif proses bisnis internal menitikberatkan pada inovasi dan efisiensi operasional sebagai kunci untuk meningkatkan layanan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan pada produktivitas dan retensi karyawan untuk pengembangan yang berkelanjutan. Strategi dari setiap perspektif ini memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Tabel 2. Sasaran Strategis Dengan Indikator *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategis	Lag Indicators (Ukuran Hasil)	Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja)	Inisiatif Strategik
Perspektif Keuangan			
Meningkatkan laba bersih untuk memaksimalkan pengembalian ekuitas	ROE	Tingkat margin laba	Memaksimalkan penjualan
Memaksimalkan penggunaan aset untuk menghasilkan laba	ROA	Rasio aset tetap terhadap pendapatan dan perputaran aset	Mengoptimalkan dan melakukan pemeliharaan preventif aset yang lebih efisien
Meningkatkan profitabilitas melalui pengendalian biaya dan peningkatan margin laba	NPM	Margin keuntungan	Melakukan pengendalian pengeluaran dan efisiensi operasional
Meminimalkan biaya operasional terhadap pendapatan untuk meningkatkan efisiensi operasional	<i>Operating Ratio</i>	Rasio biaya operasional terhadap pendapatan	Memaksimalkan operasional perusahaan
Meningkatkan efektivitas investasi perusahaan	ROI	Tingkat pengembalian investasi	Mengidentifikasi investasi yang memberikan ROI tinggi dan melakukan pengembangan strategi investasi jangka panjang yang berkelanjutan
Perspektif Pelanggan			
Meningkatkan profitabilitas pelanggan	Profitabilitas Pelanggan	Meningkatnya penjualan	Meningkatkan persentase laba penjualan
Meningkatkan loyalitas pelanggan untuk mempertahankan basis pelanggan yang stabil	Retensi Pelanggan	Tingkat retensi pelanggan	Meningkatkan program loyalitas yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan
Meningkatkan pangsa pasar	Akuisisi Pelanggan	Meningkatnya jumlah pelanggan baru	Melakukan strategi pemasaran yang ditargetkan secara geografis atau demografis untuk menjangkau pasar baru
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Meningkatkan tingkat inovasi digital dalam layanan	Proses Inovasi	Jumlah ide inovatif yang telah diimplementasikan	Mengembangkan dan mendorong untuk menghasilkan ide-ide baru terutama pada pemanfaatan digitalisasi
Memperluas jangkauan operasi perusahaan melalui penambahan cabang baru	Proses Operasi	Meningkatnya jumlah cabang yang dibuka	Mengembangkan rencana proyek dan mengelola pembukaan cabang baru dengan efisien
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
Meningkatkan produktivitas karyawan untuk mengoptimalkan laba bersih	Produktivitas Karyawan	Meningkatnya laba atas proyek yang telah diselesaikan karyawan	Menyusun program pelatihan yang berkelanjutan
Mengurangi tingkat retensi karyawan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dan berkualitas	Retensi Karyawan	Kesejahteraan karyawan	Mengembangkan program kesejahteraan yang komprehensif

Sumber: Data Diolah (2024)

Dengan menerapkan sasaran strategis, perusahaan dapat berkomitmen untuk meningkatkan kinerja dari keuangan hingga pengembangan SDM. Inisiatif strategis seperti peningkatan penjualan, efisiensi operasional, loyalitas pelanggan, inovasi, dan kesejahteraan karyawan dilakukan untuk nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan pengelolaan yang efektif dan efisien terhadap faktor-faktor kinerja dan keberlanjutan bisnis. Setiap bagian perusahaan berkontribusi secara terstruktur dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

### 1.3 Penilaian Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Penilaian dalam *Balanced Scorecard* dilakukan setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif sesuai dengan indikator yang telah ditentukan. Pengukuran yang telah dilakukan diambil dengan membandingkan data selama 5 tahun untuk dapat dilakukan analisis. Penggunaan skala penilaian dilakukan untuk menilai setiap indikator terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan skor yang berisi angka-angka yang telah disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Skala yang digunakan dengan lima skor untuk mengetahui tingkat ukuran kinerja “Buruk”, “Kurang Baik”, “Cukup Baik”, “Baik”, dan “Sangat Baik”. Jika perusahaan mencapai hasil tertinggi, maka akan mendapatkan kriteria kinerja perusahaan dengan kategori “Sangat Baik”. Sementara itu, jika perusahaan mendapatkan hasil akhir yang terendah, maka akan mendapatkan kriteria kinerja perusahaan dengan kategori “Buruk”. Dengan adanya skala tersebut, pengukuran dapat dinilai dengan cukup reliabilitas. Hasil penilaian dari masing-masing indikator akan digunakan untuk mengidentifikasi jumlah akhir dari kinerja perusahaan.

Tabel 2. Penilaian Dengan *Balanced Scorecard*

Indikator	2018	2019	Tahun 2020 Dalam Persen (%)	2021	2022	Rata- Rata	Skor	Kriteria	Total Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>									
ROE	11.91	18.43	14.64	10.33	12.7	13.60	5	Sangat Baik	5
ROA	8.84	11.62	13.09	8.31	11.09	10.59	5	Sangat Baik	5
NPM	9.16	12.12	12.69	12.24	12.41	12.41	4	Baik	5
OP	83.64	81.18	81.57	85.02	89.53	84.19	5	Sangat Baik	5
ROI	8.84	17.65	14.54	11.0	13.8	13.71	4	Baik	5
Penilaian Perspektif Keuangan							4.6	Sangat Baik	
<b>Perspektif Pelanggan</b>									
Profitabilitas	12.95	30.75	31.33	35.31	43.98	30.87	5	Sangat Baik	5
Retensi	100.63	113.90	95.25	85.05	83.54	95.67	5	Sangat Baik	5
Akuisisi	11.89	9.53	8.14	7.94	13.86	10.27	3	Cukup Baik	5
Penilaian Perspektif Pelanggan							4.3	Sangat Baik	
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>									
Proses Inovasi	100	100	100	100	100	100	5	Sangat Baik	5
Proses Operasi	0.00	5.26	0.00	0.00	0.00	1.05	3	Cukup Baik	5
Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal							4	Baik	
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>									
Tingkat Produktivitas	11.93	14.56	12.55	12.72	12.63	12.88	4	Baik	5
Retensi Karyawan	11.81	9.75	3.39	0.00	0.00	4.99	5	Sangat Baik	5
Penilaian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran							4.5	Sangat Baik	
TOTAL							53		60

Sumber : Data Diolah (2024)

Secara keseluruhan dari keempat perspektif dapat dijelaskan bahwa, salah satu perusahaan TIC telah dilakukan pengukuran dan perencanaan melalui visi dan misi perusahaan

ke dalam *strategy map* dengan indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Dimana kinerja perusahaan, mendapatkan totalskor 53 dari total skor keseluruhan 60. Maka untuk persentase penilaian kinerja perusahaan mencapai 88.33%, yang mana diantara (81% - 100%) yaitu dengan kategori penilaian “Kinerja Perusahaan Sangat Baik”. Pada penilaian dari pengukuran *Balanced Scorecard* pada salah satu perusahaan ini untuk masing- masing perspektif mendapatkan nilai rata-rata diatas skor 4 yang artinya mendapatkan kriteria baik atau sangat baik. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan nilai sangat baik. Sedangkan perspektif proses bisnis internal mendapatkan hasil baik.

Hasil penelitian ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Rakian et al., (2021) yang menyatakan bahwa kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berada dalam kondisi yang baik. Namun perbedaan dengan penelitian tersebut pada indikator perspektif keuangan yang semula NPM, ROA, ROE menjadi ada penambahan indikator yang dilakukan pada penelitian PT X ini yaitu *Operating Ratio* dan ROI. Alfaini et al., (2023) juga melakukan penelitian yang sama yaitu menerapkan *Balanced Scorecard* pada *Start-up Car Care* PT. X dengan hasil yang baik pada kinerjanya, karena masing-masing perspektif memiliki hasil nilai yang baik. Selain itu, juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Haidiputri & Cahyanty (2019) yang menjelaskan bahwa meskipun pada perspektif keuangan masih perlu dilakukan perbaikan, tetapi secara keseluruhan mendapatkan hasil yang dianggap bernilai cukup baik karena dari perspektif non keuangan menghasilkan nilai yang baik. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Lufriansyah (2020) pada PT Pertamina (Persero) adalah indikator pada perspektif proses bisnis internal yang dipakai yaitu inovasi, sementara pada penelitian yang dilakukan pada PT X menggunakan proses inovasi digital dan proses operasi. Dari hasil yang didapatkan, jika nantinya perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai perencanaan dan alat untuk mengukur pencapaian strategi, ini dapat berdampak positif di masa mendatang. Dengan mempertimbangkan semua aspek kinerja yang relevan dengan keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat lebih paham dan mengidentifikasi aspek-aspek mana yang perlu ditingkatkan atau mengambil tindakan yang tepat untuk mengidentifikasi tingkat efisiensi operasional dan meningkatkan daya saing.

## 5. Kesimpulan

Pendekatan menggunakan *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk pengukuran dan perencanaan kinerja pada salah satu perusahaan TIC yaitu perusahaan X menunjukkan kriteria “Kinerja Perusahaan Sangat Baik”. Hasil penilaian tersebut menegaskan bahwa perusahaan telah berhasil mengintegrasikan visi misi mereka ke dalam strategi yang efektif dan terukur. Terbukti melalui setiap indikator yang digunakan pada seluruh perspektif, rata-rata mendapatkan hasil yang mencapai hingga melewati standar yang ditetapkan. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mencapai hasil yang sangat baik. Sedangkan perspektif proses bisnis internal mencapai hasil yang baik. Dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan yang sangat baik, perlu dilakukan peningkatan inovasi digitalisasi untuk memperluas layanan dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Perusahaan juga bisa melakukan optimalisasi strategi untuk hubungan dengan pelanggan melalui pengembangan kegiatan dengan pelanggan untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga dapat diperkuat melalui

peningkatan program pelatihan dan menciptakan budaya kerja yang inklusif. Dengan alternatif peluang ini, perusahaan akan mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, dapat memperkuat posisinya sebagai pilar utama dalam perekonomian nasional.

### Daftar Pustaka

- Alfaini, R., Wahyudin, & Puspasari, R. (2023). Pengukuran Balanced Scorecard dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Start-up Car Care PT. X. *Jurnal Unitek*, 151-161.
- Arsyam, M., & Tahir, M. Y. (2021). Ragam Jenis Penelitian dan Perspektif. *Jurnal Staidi Makassar*, 1-10.
- Cahyanty, R. N., Bahri, H., & Tyas, Y. I. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal ECOBUSS : Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 35-45.
- Evan, A., Sondakh, J. J., & Pusung, R. J. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu. *Jurnal Riset Akuntansi*, 269-278.
- I. M., & Fahrani, L. J. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmiah Rekamaya dan Manajemen Sistem Informasi*, 149-154.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1111-1118.
- Lufriansyah. (2020). *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT. Pertamina (Persero). *Jurnal HUMANIORA : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 98-105.
- Mukhzarudfa, & Putra, W. E. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Jambi: Salim Media Indonesia.
- Rakian, R. B., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. K. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1301-1312.
- Sara, Y., & Ridzal, N. A. (2023). Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Pada CV. RENEZVOUS COFFEE BAUBAU. *ISOQUANT : Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 93-119.
- Setiyani, L. (2019). Rencana Strategis Pendidikan Berbasis *Balanced Scorecard*. *Tsaqafatuna : Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 89-98.