

PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA PADA “PT NINJA XPRESS SURABAYA”

Lidya Oktaviana Damayanti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: lidyaoktaviana97@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai sebuah metode yang mampu diaplikasikan ke dalam organisasi bisnis. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek yang hanya menggunakan persepektif keuangan saja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi.

Objek penelitian ini adalah PT Ninja Xpress Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang di Indonesia. Penelitian pada PT Ninja Xpress Surabaya dilakukan dengan membandingkan antara kinerja internal PT Ninja Xpress Surabaya dengan kinerja menurut *Balanced Scorecard* dari tahun 2018-2019.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT Ninja Xpress Surabaya termasuk dalam kriteria baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

**APPLICATION OF THE BALANCE SCORECARD APPROACH
AS AN ASSESSMENT OF BUSINESS PERFORMANCE ASSESSMENT IN "PT NINJA
XPRESS SURABAYA"**

ABSTRACT

This study discusses the measurement of company performance using the Balanced Scorecard method as a method that is able to be applied to business organizations. So far, the measurement of company performance is still internal and focuses more on short-term goals that only use a financial perspective. Therefore, performance measurement using the Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective) offers a more comprehensive and comprehensive performance measurement solution in an organization.

The object of this research is PT Ninja Xpress Surabaya as a company engaged in the shipping service in Indonesia. Research on PT Ninja Xpress Surabaya was conducted by comparing the internal performance of PT Ninja Xpress Surabaya with the performance according to the Balanced Scorecard from 2018-2019.

From the results of the study using the Balanced Scorecard, the average value for each perspective namely finance, customers, internal business and learning and growth is good. So it can be concluded that the performance of PT Ninja Xpress Surabaya is included in good criteria, with some suggestions and improvements that need to be done.

Keywords: *Performance measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and growth Perspective.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan atau organisasi baik itu skala kecil, menengah, maupun skala besar, didalamnya tentu memiliki visi dan misi mengenai gambaran atas tujuan – tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang melalui aktivitas-aktivitas kegiatan operasionalnya.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran - sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta – harta tak berwujud (*intangible assets*) dan harta – harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Untuk itu diperlukan adanya alat bantu yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan untuk meraih kesuksesan dan kemenangan dalam persaingan. *Balance Scorecard (BSC)* merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk membantu mengkomunikasikan rencana-rencana strategis yang telah disusun oleh perusahaan kepada semua pegawainya. BSC ini merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. *Balance Scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan

yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam *balance scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi suatu perusahaan.

Pada penelitian ini, saya akan mengambil sebuah objek penelitian yaitu PT Ninja Xpress Surabaya yang bergerak di bidang jasa pengiriman untuk wilayah Indonesia. Saya memilih objek ini dikarenakan pada perusahaan ini masih menggunakan pengukuran yang melihat dari sisi kuantitas pertumbuhan penjualan dan juga pembeliannya. Pengukuran yang selama ini digunakan oleh PT Ninja Xpress Surabaya masih menggunakan pengukuran secara tradisional. Diharapkan pengukuran dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* ini dapat diterapkan dan dilakukan oleh PT Ninja Xpress Surabaya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, rumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah langkah-langkah penerapan metode penilaian kinerja

perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard*?

2. Bagaimanakah kinerja PT Ninja Xpress Surabaya yang diukur dengan metode penilaian kinerja menggunakan *Balance Scorecard*?

TINJAUAN PUSTAKA

Balance Scorecard

Balanced scorecard dengan tujuan untuk memberikan informasi yang dapat membantu pihak manajemen dengan melakukan penilaian terhadap kinerja badan usaha secara keseluruhan dengan efektif dan efisien. Menurut **Kaplan dan Norton (2007:71)**, yaitu :

“The balanced scorecard is like the dials in a airplane cockpit, it gives managers complex information at a glance.”

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan, yang mengkomunikasikan serta mengkaitkan tujuan dari strategi kedalam serangkaian pengukuran kinerja, sehingga dikatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk mengukur rencana, implementasi dan hasil dari strategi, termasuk juga memberikan umpan balik atas pelaksanaan strategi badan usaha.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Dalam Balance Scorecard terdapat empat perspektif yang dapat diukur untuk menilai kinerja perusahaan, dan dapat diukur tidak hanya pada aspek keuangan saja namun juga non keuangan. Berikut empat perspektif Balances Scorecard:

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard memegang teguh perspektif keuangan karena pengukuran keuangan dianggap cocok dalam merangkum seluruh konsekuensi ekonomi yang dapat diukur dari kegiatan di masa lampau. Ukuran kinerja keuangan dapat mengindikasikan strategi, implementasi, maupun eksekusi suatu badan usaha memberikan kontribusi dalam usaha perbaikan badan usaha tersebut. Tujuan keuangan berhubungan erat dengan ukuran kemampuan dengan berbagai alat ukur yang dapat digunakan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmentasi pasar yang dipilihnya untuk bersaing. Perspektif ini mencakup ukuran khusus atau ukuran umum *successfull income* dari strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan secara baik. Namun perspektif pelanggan juga termasuk ukuran

khusus dari pernyataan nilai dimana badan usaha akan membawa pelanggannya pada segmen pasar sasaran. Salah satu contohnya adalah *on-time delivery*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif perusahaan mengidentifikasi proses – proses bisnis yang kritis yang harus dibatasi oleh badan usaha. Proses – proses tersebut memungkinkan badan usaha untuk:

1. Menyampaikan nilai-nilai yang dimilikinya, yang akan menarik dan mempertahankan pelanggannya pada segmen pasar sasaran.
2. Memenuhi harapan pemegang saham dengan memberikan tingkat keuangan yang baik.

Ukuran-ukuran dalam perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses-proses internal yang mempunyai pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan badan usaha.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan yaitu *employee capabilities*, *information systems capabilities*, dan *motivation, empowerment, and*

alignment. Selain itu pihak manajemen perusahaan juga perlu memperhatikan pula tingkat kepuasan, retensi dan produktivitas karyawannya. Kepuasan karyawan merupakan kondisi awal dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas serta *consumer service* yang memuaskan. Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya agar terus bekerja pada perusahaan. Sedangkan produktivitas karyawan merupakan hasil pengaruh atas peningkatan keahlian dan motivasi perbaikan proses serta kepuasan karyawan.

METODE PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Jenis data penelitian, desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan juga kuantitatif.

- Kualitatif (data non keuangan yang sifatnya deskriptif)
- Kuantitatif (data angka seperti Laporan Keuangan)

SUMBER DATA

Sumber data yang digunakan adalah primer yaitu dengan cara wawancara dan kuisisioner dan sekunder dengan

mengumpulkan laporan keuangan dan data-data non keuangan.

PROSES PENGOLAHAN DATA

Dalam penelitian ini saya mengambil data dengan menggunakan metode observasi studi ke perpustakaan, angket, dan observasi. Lalu mengukur menggunakan 4 aspek dalam metode Balance Scorecard yaitu dari aspek keuangan saya menggunakan analisis ratio yaitu: *Return on Investment (ROI)*, *Profit Margin on Sales*, *Sales Growth Rate*. Mengukur kinerja aspek pelanggan perhitungan yang digunakan yaitu: Retensi Pelanggan (*Customer retention*), Akuisisi Pelanggan (*Customer acquisition*). Mengukur Proses Bisnis Internal yaitu dengan saya menyebarkan kuisisioner kepada beberapa staff di PT Ninja Xpress Surabaya dan melakukan wawancara dengan pimpinan perusahaan. Dan yang terakhir adalah mengukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan menggunakan produktivitas karyawan. Dan analisis data yaitu pengumpulan data keuangan dan non keuangan PT Ninja Xpress Surabaya. Dan pengolahan datanya menggunakan metode Balance Scorecard.

HASIL PENELITIAN

Dari analisa menggunakan metode balance scorecard

Hasil Penelitian Kinerja PT Ninja Xpress Surabaya
Secara Keseluruhan

No.	Perspektif	Tahun		Rata-rata	Naik (N) / Turun(T)
		2017	2018		
1.	Persepektif Keuangan :				
	1.1 <i>Profit margin on sales</i>	38,26%	42,7%	40,48%	N
	1.2 ROI	38,42%	46,53%	42,47%	N
	1.3 <i>Sales growth rate</i>	-	-	13,5 %	N
2.	Perspektif Pelanggan :				
	2.1 <i>Customer retention</i>	63,92%	72,76%	68,34%	N
	2.2 <i>Customer acquisition</i>	13,30%	16,44%	14,87%	N
3.	Perspektif Bisnis Internal :				
	3.1 Menjaga hubungan baik dengan Mitra	-	-	-	N
	3.2 Meningkatkan efektivitas pengiriman paket	-	-	-	N
	3.3 Memaksimalkan penggunaan biaya operasional perusahaan	-	-	-	N
4.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :				
	4.1 Employee turnover	5,08%	1,53%	3,30%	T
	4.2 Employee productivity	-	-	8,16%	N

Sumber : Internal PT Ninja Xpress Surabaya yang telah diolah

1. Perspektif Keuangan

Hasil penilaian perspektif keuangan atas *Sales growth* PT Ninja Xpress Surabaya mengalami peningkatan sebesar 13,5 % pada tahun 2018, hal ini disebabkan karena semakin tingginya tingkat permintaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Peningkatan pada *sales growth* ini juga dipengaruhi dari pada profit margin on sales dari PT Ninja Xpress Surabaya.

Jika dilihat dari *Return on Investment* (ROI), dapat disimpulkan bahwa terjadi keefisienan pada PT Ninja Xpress Surabaya. Hal ini disebabkan karena PT Ninja Xpress Surabaya melakukan penambahan investasi pada tahun 2018. Penambahan ini terjadi karena semakin tingginya permintaan pelanggan akan jasa pengiriman paket yang mereka perlukan.

2. Perspektif Pelanggan

Customer retention dari PT Ninja Xpress Surabaya mengalami peningkatan sebesar 8,84 % pada tahun 2018. Hal ini disebabkan karena pelanggan yang merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT Ninja Xpress Surabaya. Namun, jika dilihat dari *customer acquisition* (pelanggan baru) nampak bahwa jumlah pelanggan baru yang menggunakan jasa PT Ninja Xpress Surabaya meningkat. Hal ini disebabkan karena adanya promo atau diskon ongkir yang diberikan oleh perusahaan kepada customer.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Yang dapat dinilai pada PT Ninja Xpress Surabaya melalui perspektif proses bisnis internal adalah menjaga hubungan yang baik dengan *mitra*, meningkatkan efektivitas sumber daya manusia (SDM) dan memaksimalkan penggunaan biaya operasional perusahaan. Dari ketiga hal tersebut, pengukuran perspektif proses bisnis internal dapat disesuaikan. Hal ini penting bagi PT Ninja Xpress Surabaya karena proses internal yang baik akan mendukung upaya dari perusahaan untuk memuaskan kebutuhan dari pelanggannya dan mendorong tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Salah satu aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusia. Aset tersebut dapat ditingkatkan melalui strategi pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang dapat melaksanakan strategi-strategi perusahaan dan mencapai sasaran-sasaran dalam ketiga perspektif lainnya. Oleh karena itu ketahanan karyawan dan kemampuan karyawan sangat penting dalam mendukung jalannya perusahaan.

Tingkat ketahanan dapat diukur dengan menggunakan *employee turnover*. Dari analisa yang dilakukan menunjukkan tingkat perputaran karyawan pada tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan sebesar 3,55%.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kemampuan karyawan adalah *output per labor hour*. Semakin produktif karyawan maka semakin produktif pula perusahaan. Berdasarkan analisa, pada tahun 2017 *labor productivity* mencapai 32.300 pasang dan pada tahun 2018 sebesar 45.700 pasang.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan uraian pada penyajian data dan pembahasan sebagaimana telah dipaparkan pada bab IV, penelitian ini sampai pada simpulan:

1. PT Ninja Xpress Surabaya memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena PT Ninja Xpress Surabaya telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT Ninja Xpress Surabaya dikatakan

baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. PT Ninja Xpress Surabaya belum memiliki ukuran kinerja yang seimbang dalam menilai kinerja perusahaan, yaitu dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis serta pembahasan yang dilakukan peneliti, rekomendasi yang dapat diberikan peneliti kepada PT Ninja Xpress Surabaya adalah:

1. Guna untuk semakin meningkat *profit margin on sales* perusahaan, maka dapat dilakukan dengan mengurangi biaya seminimal mungkin dari tahun ke tahun tetapi diikuti dengan kualitas yang tidak berkurang.
2. Untuk kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat ditingkatkan lagi dengan cara mempertahankan pekerja yang sudah ada selama ini serta dapat memberdayakan lebih lagi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan PT Ninja Xpress Surabaya.
3. Memfokuskan pada hal-hal kritis yang memiliki pengaruh dalam keberhasilan mencapai visi, misi, dan

strategi perusahaan sehingga tidak ada lagi terjadi pemborosan untuk hal-hal yang tidak diperlukan

Strategis, 10 Topik Hangat Akuntansi, IAI, September, 45-68

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden Govindarajan, 2005. *Manajemen Control System*. Chicago
- Atkinson, Anthony A. et al, 2007. *Management Accounting*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- David P. Norton., dan Kaplan, Robert S, 2007. *The Balance Scorecard Measures That Drive Perfomance*. Harvard : Business Review
- Eccles, Robert G., 2006. *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard: Business Review.
- Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: Gramedia.
- Hermawan, A, A., 2011, *Balance Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen*
- Johnson, H. T. dan R. S. Kepala, 2007, *Relevan Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston , Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mulyadi, 2007, *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat.
- Makhijani, N., dan J. Creelman. 2012. *Menciptakan Balance Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*. Jakarta : Erlangga.
- Rudianto, 2013, *Akuntansi Manajemen : informasi untuk pengambilan keputusan strategis*. Jakarta : Gramedia.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2005. *Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard*, Halaman 38-40. Jakarta : Harvarindo.