

# ANALISIS BALANCE SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA ORGANISASI PADA YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

Rifordhy Darmawan Lande

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: [odhylande@gmail.com](mailto:odhylande@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya jika dinilai menggunakan metode *Balance Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa studi pustaka, kuesioner, dan wawancara pada direktur dan karyawan Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya. Data yang digunakan adalah data primer. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya sudah baik. Berdasarkan perspektif pelanggan kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya sudah baik karena mampu mempertahankan pelanggan lamanya. Kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya dari perspektif proses bisnis internal sudah menunjukkan hasil yang baik yang dilihat dari inovasi, operasi dan pelayanan purna jual dan kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik yang dilihat dari kepuasan karyawan.

kata kunci: Balance Scorecard, Penilaian Kinerja

## PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat ini, perusahaan harus pintar dalam memilih strategi yang tepat agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Saat ini banyak perusahaan yang masih menilai kinerjanya berdasarkan laporan keuangan. Namun, pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan memiliki kelemahan karena hanya berfokus pada tujuan jangka pendek saja.

*Balance Scorecard* digunakan untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Balance Scorecard menilai kinerja perusahaan dari 4 sudut pandang, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan pembelajaran.

Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip V. Wiratna Sujarweni (2016:134) “*Balance Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu balance (berimbang) diartikan juga sebagai keseimbangan antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian pada jangka waktu baik jangka Pendek dan jangka Panjang, penilaian internal dan bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu untuk mencatat penilaian seseorang.” *Balance Scorecard* mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yang berbeda namun berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan organisasi. Atkinson *et al* (2012:105).

Penelitian yang dilakukan Mohamad Rizal Nur Irawan (2019) dengan judul Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan analisis data Perspektif Proses Bisnis Internal lebih dominan sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada Hotel Elresas Lamongan. Karena nilai thitung lebih besar dari perspektif lainnya.

Penelitian yang dilakukan Tia Rizna Pratiwi, Herry Goenawan Soedarsa, Made Diah Ratna pada tahun 2018 dengan judul Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung) menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang atau tingkat prestasinya masih dibawah

standar, perspektif pelanggan dikategorikan cukup, dan perspektif bisnis internal dikategorikan baik atau tingkat prestasinya di atas standar.

Melihat fenomena di atas, maka perlu ditambahkan indikator lainnya seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam menilai kinerja yayasan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Balance Scorecard***

*Balance Scorecard* mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yang berbeda namun berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan organisasi (Atkinson *et al* 2012:105).

*Balance scorecard* adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Rudianto 2013:235).

#### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan (Mahmudi 2015: 142-143).

#### Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut (Mahmudi 2015:142).

#### Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan berbagai usaha untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan pelanggan. Pada perspektif ini, perusahaan mengamati seluruh aktivitas yang dilakukan setiap unit kerja.

#### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan proses pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Selain keberadaan karyawan, perusahaan perlu memperhatikan sistem dan prosedur kerja yang perlu diterapkan dalam internal perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis dari penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya. Obyek pada penelitian ini adalah pengukuran kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya melalui empat perspektif yang ada pada *Balance Scorecard*. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah studi Pustaka, kuesioner, dan wawancara.

## DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

### 1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan dilakukan menggunakan tolak ukur seperti berikut:

#### a. *Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

#### b. *Debt Ratio*

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### c. *Return On Asset*

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### d. Total Asset Turn Over

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

### 2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan dilakukan menggunakan *Customer Retention* seperti berikut:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal menggunakan indikator seperti berikut:

#### a. Proses Inovasi

Pada tahap ini, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang. Kemudian menciptakan barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

#### b. Proses Operasi

Pada tahap ini perusahaan melakukan aktivitas operasi yaitu mulai dari menerima pesanan dari pelanggan, pembuatan produk atau jasa, kemudian mengirim produk atau jasa tersebut kepada pelanggan.

#### c. Layanan Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan setelah pelanggan menerima barang atau jasa tersebut. Hal ini penting agar pelanggan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini yang menjadi fokus perhatiannya adalah karyawan. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawan. Untuk mengukur perspektif ini, pada penelitian ini menggunakan kepuasan karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Perspektif Keuangan

Tabel 1. *Current Ratio*

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	<i>Current Ratio</i>
2016	23.847.119.972	4.629.815.208	515,08%
2017	28.601.254.184	6.131.347.770	466,47%
2018	40.170.191.027	10.264.347.556	391,36%

Sumber: Data diolah oleh penulis

Pada tabel 1 menunjukkan *Current Ratio* Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2016 sebesar 515,08%, pada tahun 2017 sebesar 466,47%, dan pada tahun 2018 sebesar 391,36%. Dapat dilihat bahwa tiap tahun *Current Ratio* YPTA mengalami penurunan. Tetapi jika melihat angkanya, *Current Ratio* YPTA masih dapat dikategorikan tinggi, karena nilainya masih diatas 100%.

Tabel 2. Total Debt to Total Assets Ratio

Tahun	Total Hutang	Total Aktiva	<i>Total Debt to Total Assets Ratio</i>
2016	4.629.815.208	73.313.652.212	6,31%
2017	18.898.571.770	107.386.106.765	17,60%
2018	28.104.047.556	149.379.558.322	18,81%

Sumber: Data di olah penulis

Pada tabel 2 menunjukkan *Total Debt to Total Assets Ratio* tiap tahunnya yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Pada tahun 2016 sebesar 6,31%, pada tahun 2017 sebesar 17,60%, dan pada tahun 2018 sebesar 18,81%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja YPTA kurang baik karena belum bisa memenuhi total hutang yang ditutup dengan total aktiva yang dimilikinya.

Tabel 3. Return On Asset

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	<i>Return On Asset</i>
2016	19.825.858.864	73.313.652.212	27,04%
2017	19.821.960.470	107.386.106.765	18,46%
2018	32.576.893.743	149.379.558.322	21,81%

Sumber: Data di olah oleh penulis

Pada tabel 3 menunjukkan ROA YPTA dari tahun 2016 – 2018. Pada tahun 2016 sebesar 27,04%, pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 18,46%, dan pada tahun 2018

mengalami kenaikan menjadi 21,81%. Hal ini menunjukkan kinerja Yayasan masih cukup baik dalam memanfaatkan asset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba.

Tabel 4. Total Asset Turn Over

Tahun	Penjualan	Total Aktiva	Total Asset Turn Over
2016	124.615.940.988	73.313.652.212	1,70 kali
2017	139.111.358.017	107.386.106.765	1,29 kali
2018	163.069.366.889	149.379.558.322	1,09 kali

Sumber: Data di olah oleh penulis

Pada tabel 4 menunjukkan Total Asset Turn Over YPTA dari tahun 2016 – 2018. Pada tahun 2016 sebesar 1,70 kali, pada tahun 2017 sebesar 1,29 kali, dan pada tahun 2018 sebesar 1,09 kali. Dapat dilihat bahwa Total Asset Turn Over YPTA tiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yayasan kurang baik dalam hal perputaran total aktiva karena nilainya di bawah standar yaitu 2 yang berarti Yayasan belum produktif dalam menggunakan asset yang dimilikinya.

## 2. Perspektif Pelanggan

Tabel 5. Tingkat Retensi Pelanggan YPTA Surabaya

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi Pelanggan	Kenaikan (Penurunan)
2016	9757	12492	78,10%	
2017	9969	12580	79,24%	1,14%
2018	9840	12712	77,41%	(1,83%)

Sumber: Data di olah oleh penulis

Pada tabel diatas dapat dilihat tingkat *Customer Retention* YPTA cukup stabil tiap tahunnya. Pada tahun 2016 sebesar 78,10%, pada tahun 2017 sebesar 79,24%, dan pada tahun 2018 sebesar 77,41%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yayasan sudah cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lamanya.

## 3. Perspektif Bisnis Internal

Pada penelitian ini, penilaian dilakukan dengan menyebar kuesioner ke 50 karyawan dan dosen yang ada di Untag, dan diperoleh hasil skor indeks sebesar 78,16%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Yayasan di perspektif bisnis internal sudah baik. Hal ini dilihat dari karyawannya yang merasa puas dengan inovasi pelayanan dan proses operasi yang dilakukan yayasan, selain itu sarana prasarana yang dimiliki Yayasan sudah mampu menunjang pekerjaan karyawannya.

## 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada penelitian ini, penilaian dilakukan dengan menyebar kuesioner ke 50 karyawan dan dosen yang ada di Untag, dan diperoleh hasil skor indeks sebesar 81,16%. Hal ini menunjukkan bahwa Yayasan sudah sangat baik dalam memperhatikan kebutuhan karyawannya. Selain itu terdapatnya komunikasi yang baik antara karyawan dengan manajer maupun antar sesama karyawan membuat karyawan semakin nyaman dengan lingkungan kerjanya.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

1. Pada Perspektif keuangan, indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah *Current Ratio*, *Debt to Total Assets Ratio*, *Return On Asset*, *Total Asset Turn Over*. Pada *Current Ratio* menunjukkan penurunan tiap tahunnya, tetapi nilainya masih diatas 100% yang berarti yayasan masih dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari sisi *Debt to Total Assets Ratio* menunjukkan kenaikan tiap tahunnya yang berarti yayasan belum dapat memenuhi total hutangnya yang ditutup dengan total asset yang dimilikinya. Pada sisi *Return On Asset* menunjukkan penurunan dari tahun 2016 ke 2017 dan dari tahun 2017 ke 2018 mengalami kenaikan yang berarti kinerjanya dapat dikategorikan cukup baik. Dan dari sisi *Total Asset Turn Over* menunjukkan penurunan tiap tahunnya yang berarti yayasan kurang produktif dalam menggunakan asset yang dimilikinya.
2. Pada penelitian ini, pelanggan yang dimaksud adalah mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Perspektif pelanggan Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya berdasarkan perhitungan *Customer Retention* dari tahun 2016 – 2018 menunjukkan tahun 2016 sebesar 78,10%, tahun 2017 sebesar 79,24 dan pada tahun 2018 sebesar 77,41% yang berarti yayasan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lamanya.
3. Pada Perspektif proses bisnis internal indicator yang digunakan adalah proses operasi, pelayanan purna jual, Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya berdasarkan kuesioner yang dibagikan ke beberapa dosen dan karyawan menunjukkan hasil 78,16% yang berarti baik yang berarti proses operasi yayasan sudah baik dalam melayani pelanggannya, selain itu sarana dan prasarana yang dimiliki yayasan sudah mampu menunjang pekerjaan karyawannya.
4. Pada Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang digunakan adalah kepuasan karyawan yang dinilai melalui kuesioner yang dibagikan ke beberapa dosen dan karyawan, dan dari hasil kuesioner tersebut menunjukkan hasil 81,16% yang berarti sangat baik, hal ini dapat dilihat dari kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya yang sangat tinggi dan terkomunikasi yang baik antara karyawan dengan manajer maupun sesama karyawan.

## SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang diberikan penulis ke Yayasan, yaitu:

1. Sebaiknya Yayasan bisa lebih efektif lagi dalam menggunakan asset yang dimilikinya dalam menghasilkan laba.
2. Bagi penelitian berikutnya diharapkan dapat menambahkan Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk pelanggan agar penilaian perspektif pelanggannya lebih mendetail.
3. Yayasan sebaiknya menerapkan *Balance Scorecard* sebagai pengukuran kinerja, agar pengukuran kinerja tidak hanya berdasarkan kinerja keuangan saja, melainkan dari sisi non keuangannya juga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 15(1).
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- Dewi, M. C., Mursalim, M., & Lannai, D. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4), 36-47.

- Honi, M., Ifa, K., & Sochib, S. (2019). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. PLN Rayon Probolinggo Tahun 2017. *Counting: Journal of Accounting*, 1(3), 140-146.
- Irawan, M. R. N. (2019). PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL ELRESAS LAMONGAN. *JPIM (JURNAL PENELITIAN ILMU MANAJEMEN)*, 4(3), 1069-1084.
- Krismiaji dan Y Anni Aryani, 2011. *Akuntansi Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus Pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 14-23.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Satriyadi, I. G. H. (2015). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (Kopegtel) Insan Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 828-847.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2016. *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.