

ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk Tahun 2015-2017 di BEI)

Oleh :

Vitria Ayu Nurjianoingrum

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRAK

PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk merupakan salah satu perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk merupakan perusahaan holding yang memiliki anak perusahaan serta entitas asosiasi yang terdiri dari tiga perusahaan yaitu PT. Indomareco Prisma ("Indomareco"), PT. Nippon Indosari Corpindo Tbk ("ROTI"), PT. Fasfood Indonesia Tbk ("KFC"). PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ritel serta makanan cepat saji.

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* pada PT Indoritel Makmur Internasional, Tbk entitas asosiasi. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Adapun data primer dengan memberikan kuesioner terhadap responden sedangkan data sekunder yaitu secara tidak langsung berupa buku, atau arsip perusahaan yang dipublikasikan pada Bursa Efek Indonesia.

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan bentuk observasi dari suatu objek, dengan merinci kembali data-data serta keterangan-keterangan yang didapat, kemudian mengolah dan menganalisis data dan ditarik kesimpulan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan metode *balance scorecard*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk entitas asosiasi berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang telah dilakukan menunjukkan kondisi perusahaan yang kurang sehat.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Penilaian Kinerja, Entitas Asosiasi

ABSTRACT

PT Indoritel Makmur International Tbk is one company that terdaftar on the Indonesia stock exchange. PT Indoritel Makmur Tbk International is a holding company that owns subsidiaries as well as entities of the Association consisting of three companies, namely PT Indomarco Prismatic ("Indomaret"), PT. Nippon Indosari Corpindo Tbk ("bread"), PT. Fasfood Indonesia Tbk ("KFC"). PT Indoritel Makmur Tbk International is a company engaged in the retail and fast food.

As for the research objectives to be achieved in accordance with the formula of an issue that has been described is to figure out how the company's performance if measured using methods of Balance Scorecard on PT Indoritel Makmur, Tbk International entities the Association. The research of using primary data and secondary data. As for the primary data by providing questionnaires against respondent while secondary data that is indirectly in the form of books, or the archives of a company.

The results of this study indicate that performance measurement with the method of balance scorecard on PT Indoritel Makmur Tbk International entity of the Association based on the financial perspective, the customer perspective, the perspective of the business processes and internal, as well as the learning and growth perspective has done shows the condition of the companies that are less healthy.

Keywords: Balance Scorecard, Penilaian Performance, Entity Associations

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin komprehensif menyebabkan perubahan besar terhadap persaingan diantara perusahaan. Pada umumnya perusahaan hanya menggunakan acuan laporan keuangan sebagai penilaian kinerja. Namun dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan diperlukan alat ukur kinerja yang lebih fleksibel. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi dunia usaha, karena dari situlah dapat diketahui keefektifitasan dari penetapan strategi yang diterapkan dalam periode tertentu.

Dalam perkembangan perusahaan ritel, makanan, dan makanan cepat saji saat ini di tanah air cukup berkembang pesat. Banyak terdapat perusahaan-perusahaan dengan bidang yang sama. Selain banyak bermunculan perusahaan ritel ataupun makanan cepat saji, saat ini mudah sekali ditemukan toko daring yang sangat mudah dalam proses mulai dari transaksi sampai pembayaran yang dilakukan secara online tanpa datang langsung pada penjual..

Adanya perkembangan global menurut (Hanum, 2010) perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengalihan usahanya. Karena strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (Craig & Grant, 1996).

PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk merupakan perusahaan holding yang memiliki entitas anak serta entitas asosiasi dengan brand yang cukup terkenal di Indonesia yaitu PT. Indomarco

Prismatama (Indomaret), PT. Nippon Indosari Corpindo Tbk (ROTI), dan PT. Fasfood Indonesia Tbk (KFC). Dari ketiga entitas asosiasi tersebut diketahui bahwa dari masing-masing perusahaan telah berkembang pesat dan memiliki banyak pesaing dengan bidang yang sama. Untuk mengetahui strategi dan mengelolanya. Dengan menggunakan *balance scorecard* strategi tersebut dapat diketahui apa saja hambatan dari penerapan strategi dengan melihat dari empat aspek yaitu keuangan, pelanggan, bisnis dan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* dengan judul “ Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Indoritel Makmur Internasional, Tbk di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2017).

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika menggunakan metode *Balance Scorecard* pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Suatu tindakan pengukuran yang dilakukan dalam berbagai aktifitas rantai nilai yang ada pada perusahaan dan digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan pengendalian perencanaan.

Tujuan

Tujuan utamanya adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar memperoleh hasil yang diinginkan.

Balance Scorecard

Balance Scorecard merupakan alat pengukur kinerja perusahaan yang dilakukan dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan
 - *Current Ratio*
 - *Debt To Total Assets*
 - *Return On Assets*
 - *Total Assets Turn Over*
2. Perspektif Pelanggan
 - *Customer Satisfaction*
 - *Customer Retention*
 - *Customer Profitability*
3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal
 - Proses Inovasi
 - Proses Operasi
 - Proses Pelayanan Purna Jual

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Tingkat Produktifitas Karyawan

Penelitian Terdahulu

Vera Devani Jurnal Sains dan Teknologi Industri 13 (1), 83-90, 2016 tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian pada perspektif keuangan cukup baik, perspektif pelanggan kondisi bai, perspektif bisnis dan internal baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik. Secara keseluruhan kinerja perusahaan Radio Gress 105 FM dikatakan cukup baik.

MM Taufik Immawan ST Universitas Islam Indonesia, 2018 tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* di pamella 6 supermarket. Hasil penelitian ini menunjukkan pelayanan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Serta kepedulian perusahaan terhadap karyawan juga memberikan pengaruh positif bagi kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif -kuantitatif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Sedangkan Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Kepustakaan
2. Penelitian Lapangan

Definisi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Definisi variabel

- *Balance Scorecard*
- *Kinerja*

Definisi Operasional

Perspektif Keuangan

Rasio likuiditas

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

Rasio Solvabilitas

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

Rasio Rentabilitas

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Rasio Aktivitas

$$\text{Total Assets Turn Over (TATO)} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan

Customer Core Measurement

- Customer Satisfaction

- Customer Retention :

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- Customer Profitability :

$$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Keuntungan}} \times 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis dan Internal

- Proses inovasi
- Proses operasi
- Proses Pelayanan Purna Penjualan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Tingkat produktivitas karyawan

$$\frac{(\text{pendapatan bersih/jumlah karyawan})}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Sumber : Suci R.M Koesomowidjojo, 2017

Kinerja

Mengukur Total Skor Kinerja

Perspektif	Bobot Perspektif
Finance	30
Customer	30
Internal Proses	20
Pembelajaran & Pertumbuhan	20
TOTAL SKOR PERSPEKTIF	100

Rumus Total Skor Kinerja BSC: Total Skor Perspektif / 10
Sumber: Diadaptasi dari Freddy Rangkuti, 2011

Kriteria Total Skor Kinerja

Keterangan TOTAL SKOR (TS)		Kriteria
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	$85 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Diadaptasi dari Freddy Rangkuti, 2011

Proses Pengolahan Data

Proses pengolahan data yang digunakan ada dua, yaitu:

1. Editing
2. Tabulating

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis data sehingga diperoleh gambaran yang cukup jelas masalah mengenai perhitungan metode *Balance Scorecard* dalam penerapan strategi pada ketiga entitas asosiasi.

Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan melakukan pencarian kemudian dilakukan pengumpulan data (laporan keuangan perusahaan, sumber buku, kuesioner) sampai pengolahan data dan menentukan skor untuk mengetahui penilaian kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk

PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk merupakan perusahaan holding yang memiliki entitas anak dan entitas asosiasi yang terdiri dari PT. Indomarco prismatama (Indomaret), PT. Nippon

Indosari Corpindo Tbk (ROTI), PT. Fasffood Indonesia Tbk (KFC). Dari perusahaan-perusahaan tersebut, perusahaan entitas asosiasi merupakan perusahaan yang cukup melect dan terkenal di Indonesia.

PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk berdisi sejak tahun 1995 dan bergerak dalam bidang usaha ritel, makanan, makanan cepat saji, perusahaan jaringan serat optik, serta perusahaan e-commerce ogahrudi.com dan memiliki 27 karyawan per 31 Desember 2016.

Visi & Misi Perusahaan

Visi

Menjadi perusahaan yang berorientasi pada konsumen di Indonesia

Misi

Mengembangkan portfolio perusahaan konsumen yang dikelola dengan baik dan tumbuh dengan cepat serta mengembangkan bisnis e-commerce terkemuka di Indonesia

Penilaian Kinerja PT. Indoritel Makmur Internasional, Tbk menggunakan *Balance Scorecard*

Setelah dilakukan pengukuran dari masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian akan dilanjutkan dengan pengujian secara keseluruhan. Penilaian dari kinerja telah di tetapkan dari hasil akhir yang berupa bobot indikator yang didapatkan dari pembagian bobot dengan jumlah indikator yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.21

Mengukur Bobot dan Bobot Indikator

	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot (%)	Bobot Indikator (%)
1	Keuangan (4 butir)		4	30	7,5
		Current Ratio			
		DR			
		ROA			
		TATO			
2	Pelanggan (3 butir)		3	30	10
		Customer Satisfaction			
		Customer Retention			

		Customer Profitability			
3	Proses Bisnis dan Internal		3	20	6,6
		Proses Inovasi			
		Proses Operasi			
		Pelayanan Purna Jual			
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan		1	20	20
		Tingkat Profitabilitas Karyawan			
	TOTAL				

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm.143

Berdasarkan tabel 5.21 dihasilkan bobot indikator pada masing-masing perspektif yaitu pada perspektif keuangan sebesar 7,5%, perspektif pelanggan sebesar 10%, perspektif proses bisnis dan internal sebesar 6,6%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 20%. Tahap selanjutnya kemudian mengukur skor tertimbang maksimum yang dapat dilihat pada tabel 5.22 dibawah ini:

Tabel 5.22

Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks.	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Keuangan	4	5	7,5	150
Pelanggan	3	5	10	150
Proses Bisnis dan Internal	3	5	6,6	99
Pembejaran dan Pertumbuhan	1	5	20	100
TOTAL				499

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm 144.

Untuk mengukur skor tetimbang maksimum dengan rumus sebagai berikut:

(Jumlah Indikator x Skor Indikator x Bobot Indikator)

Kemudian selanjutnya menghitung jumlah skor indikator, pemberian nilai A=4, B=3, C=2, dan D=1. Pada masing-masing indikator berdasarkan empat kriteria masing-masing indikatornya (tabel 5.10). dengan rumus nilai interval sebagai berikut:

Tabel 5.23

Nilai Skor Indikator

	Perspektif	Key Performance	Nilai			Skor Indikator		
			A	B	C	A	B	C
1	Keuangan (4 butir)		4					
		Current Ratio	B	A	B	3	4	3
		DR	B	A	B	3	4	3
		ROA	D	C	A	1	2	4
		TATO	B	D	A	3	1	4
TOTAL						10	11	14
2	Pelanggan (3 butir)		3					
		Customer Satisfaction	A	A	A	4	4	4
		Customer Retention	A	A	A	4	4	4
		Customer Profitability	A	D	D	4	1	1
TOTAL						12	9	9
3	Proses Bisnis dan Internal		3					
		Inovasi	B	B	B	3	3	3
		Operasi						
		Pelayanan Purna Jual						
TOTAL						3	3	3
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan		1					
		Tingkat Profitabilitas Karyawan	A	A	A	4	4	4
TOTAL						4	4	4

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 Hlm 145.

Berdasarkan Tabel 5.10 di atas total skor indikator perpektif keuangan pada perusahaan A sebesar 10 , Perusahaan B sebesar 11, dan perusahaan C sebesar 14. Untuk perspektif pelanggan

total skor indikator perusahaan A,B, dan C sebesar 12, 9, dan 9. Dalam proses bisnis dan internal memperoleh total skor indikator sebesar 3 untuk perusahaan A, B, dan, C. Sedangkan untuk pembelajaran dan pertumbuhan dari ketiga perusahaan memperoleh total skor indikator masing-masing 4.

Selanjutnya adalah menghitung nilai akhir total per komponen yang dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.24

Menghitung Nilai Akhir Total per komponen

Perspektif	Skor Tertimbang Maks.	Skor Tertimbang			Nilai Akhir Komponen		
		A	B	C	A	B	C
Keuangan	150	75	82,5	105	0,5	0,55	0,7
Pelanggan	150	120	90	90	0,8	0,6	0,6
Proses Bisnis dan Internal	99	19,8	19,8	19,8	0,2	0,2	0,2
Pembelajaran dan Pertumbuhan	100	80	80	80	0,8	0,8	0,8

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 Hlm 146.

Perhitungan nilai akhir total per komponen merupakan hasil bagi dari skor tertimbang dengan skor tertimbang maksimum dikalikan 100%. Berdasarkan tabel 5.11 diperoleh nilai akhir per komponen perspektif keuangan pada perusahaan A, B, dan , C sebesar 0,5 atau 50%, 0,55 atau 55%, dan 0,7 atau 70%. Sedangkan untuk perspektif pelanggan pada perusahaan A, B, dan C adalah 0,8 atau 80% , 0,6 atau 60%, dan 0,6 atau 60%. Dan untuk perspektif bisnis internal sebesar 0,2 atau 20% pada ketiga entitas perusahaan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,8 atau 80% dari masing-masing perusahaan.Selanjutnya adalah menghitung nilai akhir total yang dapat dilihat pada tabel 5.25 berikut:

Tabel 5.25 Total Skor Keseluruhan

Perspektif	Jumlah Skor Indikator			Bobot Indikator	Skor Tertimbang		
	A	B	C		A	B	C
Keuangan	10	11	14	7,5	75	82,5	105
Pelanggan	12	9	9	10	120	90	90
Proses Bisnis dan Internal	3	3	3	6,6	19,8	19,8	19,8
Pembelajaran dan	4	4	4	20	80	80	80

Pertumbuhan							
Jumlah Sor Tertimbang					294,8	272,3	294,8

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 Hlm 146.

Rumus Total Skor :

(Jumlah Skor Tertimbang/Jumlah Skor Tertinggi Maksimum) x 100%

Perusahaan A = $(294,8/499) \times 100\% = 0,59\%$

Perusahaan B = $(272,3/499) \times 100\% = 0,54\%$

Perusahaan C = $(294,8/499) \times 100\% = 0,59\%$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standart kinerja suatu perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.26 dibawah ini:

Tabel 5.26

Standart Kriteria Pengukuran Perusahaan

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	>95
	AA	80<TS<95
	A	65<TS<80
KURANG SEHAT	BBB	50<TS<65
	BB	40<TS<50
	B	30<TS<40
TIDAK SEHAT	CCC	20<TS<30
	CC	10<TS<20
	C	TS<10

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 Hlm 147

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan skor nilai, rata-rata dari ketiga entitas asosiasi memiliki kondisi perusahaan yang sama-sama kurang sehat dengan Kriteria BBB. Hasil kinerja di PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk pada ketiga entitas asosiasi dalam keempat perspektif *balance scorecard* dapat dilihat pada skor terakhir masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan dari ketiga perusahaan entitas asosiasi kinerja yang dicapai untuk perusahaan A dan B cukup memuaskan dengan skor akhir sebesar 50% dan 55%, sedangkan pada perusahaan C sangat memuaskan dengan skor akhir sebesar 70%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan C yaitu PT. Fastfood Indonesia (KFC) lebih unggul dari kedua perusahaan entitas asosiasi.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan pada perusahaan B dan C memiliki skor akhir yang sama yaitu sebesar 60% yang berarti pelayanan terhadap pelanggan memuaskan dan lebih baik dari perusahaan A yang memiliki skor akhir sebesar 80%.

3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Pada perspektif proses bisnis dan internal dari ketiga perusahaan entitas asosiasi memiliki skor akhir yang sama rata yaitu sebesar 20% yang berarti pelayanan mengenai inovasi dan pelayanan purna jual kepada pelanggan cukup baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sama dengan perspektif bisnis internal yang sama rata sebesar 80% dari skor terakhir tersebut dapat dilihat bahwa pada perspektif ini dari ketiga perusahaan entitas asosiasi memiliki kinerja yang sangat baik.

6.2 Saran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, suatu kinerja perusahaan tidak hanya memperhatikan ukuran penilaian kinerja dari perspektif keuangannya saja melainkan dari perspektif-perspektif lain yang sama pentingnya dalam pengembangan perusahaan dan strategi perusahaan.

Berdasarkan penilaian dari keempat perspektif dalam *balance scorecard* diatas, maka :

1. PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk khususnya pada perusahaan yang termasuk dalam 3 entitas asosiasi, sebaiknya mulai mencoba menerapkan metode *Balance scorecard* hal ini dilakukan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan manajemen sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada ketiga entitas asosiasi tersebut.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan pengukuran yang lebih lengkap dalam pengukuran perspektif keuangan maupun non keuangan terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, agar mengetahui performa karyawan perusahaan tersebut sudah sesuai atau belum.