

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**

Eliasar Giri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : girielly57@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah studi kasus, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dilihat dari *current ratio*, *debt to asset ratio* menunjukkan hasil yang baik, *total asset turnover* menunjukkan hasil yang kurang baik, *return on asset* menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik, retensi pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari inovasi, perhitungan *yield rate*, dan pelayanan purna jual menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik, sedangkan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard

ABSTRACT

The purpose of this study is to measure company performance PT Perkebunan Nusantara X Surabaya with a Balanced Scorecard. This type of research is a case study, data collection techniques in this study are library studies, interviews, and documentation. The data analysis used is descriptive namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

the result showed that the financial perspective seen from the current ratio, debt to asset ratio showed good result, total asset turnover shows unfavorable result, return on assets shows pretty good results. Customer perspective seen from customer acquisition shows good results, customer retention shows unfavorable results, and customer profitability shows pretty good result. Internal business process perspective seen from innovation, calculation of yield rate, and after sales service shows pretty good results. Learning and growth perspectives seen from employee productivity shows good results, while employee training shows good results.

Keywords : Company Performance, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi ini, persaingan bisnis meningkat sangat pesat. Banyak peluang bisnis muncul dari berbagai sektor. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya supaya dapat bersaing didunia bisnis. Perusahaan sebagai pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain tetapi dituntut untuk dapat tumbuh dan berkembang dari periode ke periode.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi di himpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan

dari dua sumber yakni informasi finansial dan informasi non-finansial.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* jika diterjemakan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat rencana skor hasil kinerja seseorang atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, customer perspective, internal proses business perspective*, dan *learning*

and growth. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Dari uraian diatas, Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya”.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang Hery (2016:222).

Balanced Scorecard

Atkinson *et al* (2012:105) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajerial memungkinkan

perusahaan untuk mengembangkan pandangan yang lebih komprehensif dan memberikan cara yang jelas bahwa perusahaan-perusahaan yang harus mengukur untuk mengevaluasi implikasi yang timbul dari tujuan strategis.

Menurut Rangkuti (2016:204), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2016:120), tujuan *balanced scorecard* yaitu :

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis.

3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan.

Komponen-Komponen dalam *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Menganalisis kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran ginerik

keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan Pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000:25), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis desain penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui

kinerja perusahaan dengan empat perspektif dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses Pengolahan Data

1. Tabulating merupakan proses penyajian data dalam bentuk tabel yang digunakan sebagai bahan dasar perhitungan dalam penelitian.
2. Verifikasi yaitu dengan melakukan perbandingan antara data yang diperoleh peneliti dengan teori-teori yang ada sebagai landasan masalah.
3. Display data yaitu proses penyajian data dalam bentuk grafik yang digunakan sebagai bahan dasar perhitungan dalam penelitian.

Metode Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan mengumpulkan data laporan keuangan dan non keuangan kemudian data

tersebut diolah dengan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pembahasan Hasil Temuan Penelitian

Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan pada PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dilihat dari perhitungan *current ratio* dari tahun 2016 193,6% tahun 2017 109,5% dan tahun 2018 147,4%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari perhitungan *debt to asset ratio* dari tahun 2016 30,7% tahun 2017 36,5% tahun 2018 32,1%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat memenuhi seluruh kewajibannya. Dari perhitungan *total asset turn over* menunjukkan presentase tahun 2016 19,6% tahun 2017 22,9% tahun 2018 20,8%. Hal ini menandakan bahwa perusahaan kurang produktif dalam

menggunakan aset yang dimiliki perusahaan. Dari perhitungan *return on asset* menunjukkan tahun 2016 -1,19% tahun 2017 0,54% tahun 2018 0,90%. hal ini menandakan bahwa perusahaan cukup efektif dalam memanfaatkan aset-aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Perspektif Pelanggan

Pada akuisisi pelanggan, perusahaan telah mampu menarik pelanggan baru terlihat disetiap tahunnya terjadi penambahan pelanggan baru dan total pelanggan setiap tahun meningkat namun presentase akuisisi pelanggan menunjukkan fluktuatif disebabkan karena jumlah pelanggan setiap tahunnya terjadi peningkatan yang cukup signifikan. Retensi pelanggan PT Perkebunan Nusantara X untuk tahun 2016-2018 yaitu tahun 2016 -10,7% tahun 2017 56,4% dan tahun 2018 1,35%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari segi retensi pelanggan kurang baik.

Pada profitabilitas pelanggan terdapat persentase negatif di tahun 2016 hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Sedangkan tahun 2017 dan 2018 terjadi kenaikan persentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses inovasi yang diberikan perusahaan kepada pelanggan yaitu perusahaan telah melakukan pengembangan produk serta selalu melakukan perbaikan-perbaikan guna menghasilkan produk yang berkualitas. Presentase *yield rate* perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya yaitu tahun 2016 97,03% tahun 2017 81,65% tahun 2018 84,09%. Terjadi fluktuasi pada tingkat *yield rate* karena setiap tahunnya target yang ditetapkan perusahaan juga mengalami fluktuasi dan realisasi yang dihasilkan mengalami penurunan setiap

tahunnya. Hasil dari proses pelayanan purna jual perusahaan memberikan fasilitas tenaga pengangkut dan perusahaan cepat merespon jika terdapat pelanggan yang komplain.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat produktivitas karyawan meningkat di tahun 2017 dan tahun 2018 sedangkan pada tahun 2016 nilai produktivitas yg tidak baik merunjukkan bahwa artinya karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan sangat tinggi. Pada tingkat pelatihan karyawan, perusahaan mampu memberikan pengembangan kepada karyawan terbukti dari setiap tahunnya terjadi peningkatan pelatihan karyawan. Pengembangan atau pelatihan yang diberikan perusahaan yaitu seminar, workhshop, inhouse training.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* pada PT Perkebunan Nusantara X Surabaya tahun 2016-2018 maka penulis

dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Pada *current ratio*, perusahaan mampu membayar kewajiban jangka pendek yang ditutup oleh asset lancar. *Debt to asset ratio* perusahaan menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu membayar seluruh kewajiban baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan *total asset turnover* perusahaan menunjukkan perusahaan kurang produktif menggunakan asset yang dimiliki. *Return on asset* perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan cukup efektif memanfaatkan aset- asetnya untuk menghasilkan laba yang tinggi.

2. Perspektif Pelanggan

Pada akuisisi pelanggan perusahaan mampu meperoleh pelanggan baru disetiap tahun, retensi pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, sedangkan dari perhitungan

profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil cukup baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan mampu memberikan inovasi dan pengembangan agar menghasilkan produk yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan, pelanggan serta memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

menunjukkan hasil yang baik dilihat dari tingkat pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan setiap tahunnya meningkat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang dapat disampaikan penulis sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan, Perusahaan perlu memperhatikan *total asset turnover*, perusahaan hendaknya lebih produktif dalam mengelola aset-aset yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan jumlah penjualan, dan untuk *return on asset*,

perusahaan perlu menjaga agar harga pokok penjualan perusahaan efisien dan meningkatkan pendapatan yang diperoleh dari penjualan serta biaya operasional seefisien mungkin agar dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.

2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan strategi pemasaran yang ada.

3. Pada perspektif internal bisnis, perusahaan harus selalu melakukan perbaikan-perbaikan atau pengembangan agar target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dengan terus meningkatkan tingkat pelatihan bagi karyawan.

5. Bagi peneliti selanjutnya terutama yang membahas topik yang sama dapat menambah indikator-indikator yang lebih banyak lagi dalam pengukuran kinerja dan

teknik pengambilan data menggunakan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Faisol, **Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan**, Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi Volume 1 No 1, Februari 2016

Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark 2012. **Akuntansi Manajemen**, Edisi Kelima, Jilid 2. Jakarta: Indeks.

Blocher, David E Stout dan Gery Cokins. 2011. **Manajemen Biaya Penekanan Startegis** Buku 1 Edisi kelima. Jakarta: Salemba Empat.

Fahmi, Irham, 2013. **Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya**. Alfabeta Bandung.

Gasperz, Vincent. 2011. **“Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrigdedan Lean Six Sigma Supply Chain Management”**. Jakarta. Vinchristo Publication.

Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2011. **Akuntansi Manajerial**. Jakarta: Salemba Empat.

Hery, 2016. **Analisis Laporan Keuangan**. Jakarta: Grasindo.

<http://ptpn10.co.id/>

Imam Widodo, 2011. **Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)**. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Kaplan, Robert S dan David Norton. 2000. **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**, Jakarta: Erlangga.

Kasmir, 2016. **Analisis Laporan Keuangan**. Jakarta: Rajawali Pers.

Krismiaji, Aryani Y. Anni. 2011. **Akuntansi Manajemen**. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta

Moeheriono, 2012. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mulyadi, 2014. **Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard**. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.

Nuris Sanida, 2017. **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard** (Studi pada PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung). Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, Bandar Lampung.

Rangkuti, Freddy. 2016. **SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko**. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rudianto, 2013. **Akuntansi Manajemen**. Jakarta: Erlangga.

Saleh, S, M. 2016. **Hubungan Startegi Bisnis Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Terhadap** PT Studi Kasus Kawasan Industri Batu. Tesis. Padang: Univeristas Negeri Padang.

Simanjuntak, J. Payaman. 2011. **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**. FEUI

Simamora, Henry, 2012. **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga: Riau: Star Gate Publisher.

Stephanie et al. 2014. Meneliti tentang **Mengelola Kinerja Lingkungan dan Ekonomi Menggunakan Tinjauan Teori dan Praktek Pengukuran**. The Internasional Journal of Accounting and Busines Society, vol. 22, No. 1 August 2014.

Sugiyono, 2014. **Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta

Sumarsan, 2013. **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja**, Edisi Kedua. PT.Indeks.Jakarta.

Taher, Tasman H. “**Analsisis Pendekatan Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Perusahaan.**” Al-Kalam Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen 5.1 (2018): 103-119.

Wahyuni, Sri. 2011. **Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros**. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin, Makasar.

Wibowo, 2011. **Manajemen kinerja**. Jakarta: Salemba Empat.

Yogie Krisna Putera, 2017. **Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard** (Studi Kasus pada Dealer Honda Naga Mas Baturetno).Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Darma, Yogyakarta.

