

ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (PADA PT ARMADA INTERNATIONAL MOTOR)

Devi Novita Sari
phydevi@gmail.com
Dini Widyawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Performance assessment method which can assess company performance accurately and holistically is required in dealing with the current complex business environment. Balance Scorecard is one of the methods which can be applied in this matter. Balance Scorecard is a performance assessment tool which combines financial non-financial performance standard. Measures the performance from four perspectives, i.e.: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. Therefore, this research is meant to find out the performance of PT Armada International Motor Surabaya branch by using Balanced Scorecard method since PT Armada International Motor has not implemented the Balanced Scorecard method. The researcher applies qualitative research which is a non-hypothesis research, so a hypothesis is not necessary to be formulated. The data collection technique has been carried out by performing observation, interview, documentation, and questionnaires. The result of the research shows that financial perspective during three years experienced degression. Customer perspective in which during three years the company could not maintained their customer. The internal business process perspective shows that every year the company has performed innovation in order to improve their product quality. The growth and learning perspective in which during three years the sales experienced degression.

Keywords: Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth and learning perspective.

ABSTRAK

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* adalah alat pengukur kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Armada International Motor Cabang Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena PT Armada International Motor Cabang Surabaya belum menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif yang merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesa. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dalam tiga tahun mengalami penurunan. Perspektif pelanggan dimana selama tiga tahun tersebut perusahaan tidak dapat mempertahankan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal dalam perspektif ini perusahaan telah melakukan inovasi pada setiap tahunnya untuk terus memperbaiki kualitas terhadap produknya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana selama tiga tahun, penjualan mengalami penurunan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan. Seperti pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun. Lalu diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan aset tidak berwujud pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual memampukan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen yang ada dan memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen. Memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performa sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan cara tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka. Perusahaan dapat membangun *Balanced Scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan.

Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus (persetujuan) mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan, menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi, menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan, mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis, melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis, memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1996) yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian itu di dorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Seperti yang telah disebutkan diatas, *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam 4 perspektif, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2016:358). Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dilihat dari empat prespektif yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh penilaian perusahaan atas kinerja manajemen dalam mengukur kinerja yang berasal dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka penulis mengambil judul "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Perusahaan PT Armada International Motor Cabang Surabaya)". Perusahaan ini bergerak di bidang otomotif dengan jasa berupa: penjualan mobil, penyedia suku cadang dan service. Perusahaan ini terus melakukan upaya efisiensi dan efektifitas sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan serta tingkat kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah Bagaimana tolak ukur penilaian kinerja PT Armada International Motor Cabang Surabaya dengan menggunakan penerapan *Balanced Scorecard*. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengevaluasi dan menganalisis kinerja PT Armada International Motor Cabang Surabaya apabila diukur dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Sedangkan pengukuran kinerja menurut (Lane dan Donald, 1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.* "Umpan balik dari akuntan manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik tindakan tersebut sebagai rencana, itu juga mengidentifikasi dimana manajer mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan masa depan dan kegiatan pengendalian."

Menurut Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*, aktivitas mengukur kinerja suatu kegiatan atau seluruh rantai nilai. Mulyadi (2007:357) memberikan definisi pengukuran atau penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya berdasarkan sasaran strategik, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan

penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Faktor yang mempengaruhi kinerja

Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi beberapa hal. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2005): (a) Faktor individu, secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. (b) Faktor lingkungan organisasi, faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Tujuan pengukuran kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi Mulyadi dan Johny (2001:353). Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya di inginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penilaian kinerja dapat digunakan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Manfaat penilaian kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005:55) manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan) dan perusahaan. Manfaat kinerja sangat menguntungkan bagi perusahaan serta manfaat bagi karyawan yang dinilai, manfaat bagi penilai, dan manfaat bagi perusahaan. (a) Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, umpan balik dari kinerja yang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar,

pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin, adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi, kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya. Suatu permasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut, adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan, serta meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan. (b) Manfaat bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), manfaat pelaksanaan penilaian kinerja antara lain, kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya, kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap, memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manjer sendiri maupun pekerjaan dari bawahannya, identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi, peningkatan kepuasan kerja, pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan tentang harapan dan aspirasi mereka, meningkatkan kepuasan kerja baik dari manajer maupun dari para karyawan, kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi, kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan, sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antar karyawan dengan manajer, dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi, kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru, serta bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan. (c) Manfaat bagi Perusahaan/Organisasi, bagi perusahaan/organisasi, manfaat penilaian adalah untuk perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan/organisasi, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan, meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, harapan dan pandangan yang jangka panjang dapat dikembangkan, mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, kemampuan mengenali permasalahan, sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan, kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan ketrampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan sehingga perusahaan dapat tampil prima, budaya perusahaan menjadi mapan, karyawan yang berpotensi dapat dijadikan pimpinan perusahaan. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasi menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi.

Visi

Visi adalah gambaran dalam bentuk kata-kata masa depan yang hendak kita wujudkan dalam organisasi yang seringkali tidak terwujud karena adanya kecenderungan personel organisasi yang berfokus pada prespektif jangka pendek. Kecenderungan tersebut umumnya timbul sebagai akibat sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak mengarahkan personel untuk merumuskan langkah-langkah cemerlang dan besar, namun hanya langkah-langkah kecil dan jangka pendek (Mulyadi, 2005:24). Menurut Mulyadi

(2005:116) visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan organisasi dan dalam pemilihan sasaran strateginya yang sejalan dengan tujuan tersebut. Visi tersebut harus sederhana agar mudah dipahami dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri personel organisasi untuk mewujudkan, memberikan tantangan, praktis, dan realistik. Oleh karena itu, penerapan visi pada suatu perusahaan sangat penting untuk dilaksanakan karena visi tersebut adalah gambaran masa depan perusahaan di dalam perjalanan organisasi perusahaan tersebut agar tetap bertahan dan berkembang dengan tetap memperhatikan *trend* perubahan lingkungan organisasi.

Misi

Misi merupakan jalan pilihan (bisnis) untuk menuju ke masa depan dalam membangun masa depan organisasi dengan melihat sejauh mana kemampuan perusahaan tersebut. Meskipun personel organisasi mampu menyusun anggaran perusahaan dalam sistem perencanaan, namun organisasi akan menghadapi ancaman terhadap kelangsungan hidup perusahaan, karena misinya tidak lagi sama dengan lingkungan bisnis yang dimasukinya (Mulyadi, 2005:25). Misi memiliki fungsi sebagai pemfokus usaha organisasi dan sebagai pemberi makna atas kehidupan kerja (*work life*). Untuk menghasilkan misi yang sesuai dengan keinginan organisasi maka organisasi dituntut untuk senantiasa memantau *trend* perubahan lingkungan bisnis dan kemudian menggunakan informasi hasil pemantauan tersebut untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan bisnis (Mulyadi, 2005:132). Jadi misi adalah jalan pilihan (bisnis) dalam membangun masa depan organisasi perusahaan dengan tetap memperhatikan *trend* perubahan lingkungan agar ancaman terhadap kelangsungan hidup perusahaan tidak terjadi sehingga misi organisasi sesuai dengan lingkungan bisnis yang dimasukinya.

Strategi

Strategi menurut Hamel dan Prahalad (2000) adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) secara terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Perencanaan strategi hampir selalu di mulai dari "apa yang dapat terjadi", bukan mulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar. Strategi akan meliputi tujuan jangka panjang serta sumber keunggulan yang merupakan pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar (Dirgantoro, 2002:79). Sedangkan menurut Mulyadi (2005:96) strategi adalah pola pengalokasian seluruh sumber daya organisasi untuk perwujudan visi melalui misi organisasi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan pola tertentu, organisasi mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya ke perwujudan visi organisasi. Definisi-definisi para ahli di atas dapat di simpulkan bahwa strategi adalah langkah-langkah suatu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang yang berbeda dari para pesaingnya. Oleh karena itu, strategi sangat penting bagi perusahaan atau organisasi, karena strategi perusahaan melibatkan semua pihak dalam organisasi, yang mencakup seluruh area dan fungsi bisnis. Strategi perusahaan berkonsentrasi pada kelangsungan hidup bisnis perusahaan, sebagai tujuan minimal, dan menciptakan nilai tambah, sebagai tujuan maksimal. Strategi perusahaan meliputi seluruh jangkauan dan kedalaman aktivitas organisasi. Strategi perusahaan mengarahkan perubahan dan mencakup hubungan antara

perusahaan dan lingkungannya. Strategi perusahaan merupakan pusat bagi pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan. Pengembangan strategi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial untuk memicu penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan nilai saham.

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan dengan menggunakan pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Perspektif pelanggan merupakan indikator utama. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: pengukuran pelanggan inti dan preposisi nilai pelanggan. Pengukuran pelanggan inti memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: saham, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Faktor-faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan Penerapan *Balanced Scorecard*

Kegagalan implementasi *Balanced Scorecard* (Yuwono, 2006:126) pada umumnya disebabkan oleh (1) Memandang bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain. (2) Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolok ukur *Balanced Scorecard* yang tidak sejalan dengan ekspektasi stakeholder, terutama bukan pemilik stakeholder (selain pemegang saham, seperti: karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan bahkan juga generasi mendatang). (3) Tujuan perbaikan (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) pada perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan stakeholder. (4) Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level dibawahnya secara efektif yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan

pengembangan bisnis. (5) Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Objek Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu peneliti mengumpulkan data dan mengembangkan konsep serta menghimpun fakta yang berhubungan dengan penelitian tanpa melakukan pengujian hipotesis. Gambaran objek yang akan diteliti dari penelitian ini adalah manajemen dari Armada International Motor sebagai suatu perusahaan di bidang otomotif yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektivitas sebagai upaya peningkatan kinerja karyawannya.

Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu data primer, data yang diperoleh langsung dari informan. Data ini diperoleh dari hasil pengamatan terhadap objek penelitian seperti laporan kas dan wawancara langsung kepada salah satu karyawan. Data Sekunder, data yang tidak secara langsung dikumpulkan sendiri dan merupakan data pendukung bagi penelitian yang dilakukan. Data ini diperoleh dari data yang dimiliki perusahaan.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu (1) Observasi, teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang diselidiki, meliputi lokasi perusahaan dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. (2) Wawancara, metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak PT Armada International Motor Cabang Surabaya, yaitu pada bagian ADH (*Administration Dept Head*) sehubungan dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan serta struktur organisasi PT Armada International Motor Cabang Surabaya. (3) Dokumentasi, pengumpulan data yang memeriksa atau melihat langsung pada dokumen, arsip-arsip, catatan tertulis, dan data-data lain yang dapat membantu penelitian. (4) Kuisisioner, suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus di jawab atau dikerjakan oleh responden. Angket ini digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pertanyaan yang di ajukan. Kuisisioner yang dilakukan melibatkan pelanggan dan karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan atas kinerja perusahaan.

Satuan kajian merupakan satuan terkecil dalam penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Teknik analisis pengukuran data yang menggunakan Balanced Scorecard, meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan tersebut. Dalam Vincent (2013) terdapat beberapa tolok ukur yang dapat digunakan, yaitu: perspektif keuangan yaitu *Revenue Growth (RG)* digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan pendapatan perusahaan dibandingkan periode sebelumnya. *Revenue Growth* dirumuskan sebagai berikut:

$$RG = \frac{\text{pendapatan periode ini} - \text{pendapatan periode sebelumnya}}{\text{pendapatan periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Rasio Operasional (RO) Rasio Operasional (RO) diukur untuk mengetahui jumlah dari biaya-biaya yang dikeluarkan.

$$RO = \frac{\text{biaya usaha}}{\text{pendapatan usaha}}$$

Perspektif pelanggan meliputi retensi pelanggan diukur untuk mengetahui jumlah pelanggan lama dari keseluruhan total pelanggan lama dan pelanggan baru.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

Akuisisi pelanggan diukur untuk mengetahui berapa banyak jumlah pelanggan baru dan untuk membandingkan presentase jumlah pelanggan lama dan pelanggan baru.

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

Kepuasan pelanggan diukur dengan melakukan penyebaran kuisioner terhadap pelanggan guna mengetahui bagaimana pelanggan memandang perusahaan tersebut jika dilihat dari kinerja dan pelayanan perusahaan. Perspektif bisnis internal meliputi proses inovasi diterapkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk-produk baru yang inovatif dan meningkatkan pelayanan jasa agar dapat memenuhi keinginan pelanggan yang beragam.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk yang sudah ada}}{\text{produk baru yang ditawarkan}} \times 100\%$$

Proses operasi lebih menitik beratkan pada penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan saat awal pesanan dan di akhiri dengan penerimaan pesanan secara efisien seperti memanfaatkan teknologi untuk memperkenalkan produk yang berkualitas, konsisten menyelesaikan satu pesanan pelanggan tanpa membedakan pelanggan yang satu dengan yang lain dan tepat waktu menyelesaikan pesanan pelanggan sampai saat pelanggan menerima produknya.

$$\text{Proses Operasi} = \frac{\text{realisasi penjualan}}{\text{target penjualan}} \times 100\%$$

Proses layanan purna jual, mencakup garansi terhadap produk yang telah dibeli oleh konsumen/produk yang telah terjual.

$$\text{Garansi} = \frac{\text{garansi produk (100.000km)}}{\text{total garansi}} \times 100\%$$

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan meliputi kepuasan karyawan yang diukur menggunakan kuisioner yang dilakukan kepada seluruh karyawan perusahaan guna mengetahui seberapa jauh karyawan menilai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat kepuasan tersebut meliputi sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas (1, 2, 3, 4, dan 5). Retensi karyawan dilihat dari keluar masuknya karyawan dalam tiga periode tahun berjalan, dimana dapat diketahui apakah perusahaan efektif atau tidak dalam mempertahankan para karyawannya.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

Produktivitas karyawan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Produktivitas karyawan dapat dilihat dari berapa penjualan marketing dalam tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015, dan 2016.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{realisasi penjualan unit}}{\text{target penjualan unit}} \times 100\%$$

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul tidak akan mempunyai arti dan tidak berguna jika tidak dilakukan analisis data dengan teknik atau cara tertentu. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Langkah-langkah dalam menganalisis data adalah mengidentifikasi *Balanced Scorecard* yang tepat terhadap penerapan visi, misi, dan strategi perusahaan. mengimplementasikan dengan *Balanced Scorecard* dengan tahap-tahap sebagai berikut: penentuan visi, misi, dan strategi perusahaan, penterjemahan sasaran strategi berdasarkan empat perspektif secara komprehensif, koheren, seimbang dan terukur, dan penjabaran sasaran strategi. mengevaluasi kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dan menarik kesimpulan dan saran.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di perusahaan ini merupakan kumpulan personel atau karyawan yang bekerja dan ditempatkan sesuai bidang kompetensinya masing - masing dalam berbagai posisi dan tingkat keahlian serta pengalaman kerja. Dari 63 karyawan tersebut 26 karyawan kontrak dan 37 karyawan tetap. Bagi karyawan yang masih dikontrak perlu lebih meningkatkan kinerjanya agar dapat menjadi karyawan tetap perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan agar setiap tahunnya perusahaan terus memunculkan bibit - bibit baru yang berkualitas, ini membuktikan perusahaan sangat teliti dalam mencari sumber daya manusia yang bermutu dalam bidangnya.

Laporan kas

Laporan kas merupakan hasil dari proses akuntansi yang terdiri dari laporan pendapatan dan pengeluaran PT Armada International Motor cabang Surabaya. Informasi laporan kas cabang yang nantinya digunakan untuk media informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, baik pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Jika dilihat dari manajemen perusahaan atau internal perusahaan, laporan kas merupakan alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajerial dan organisasi, sedangkan dari sisi eksternal perusahaan, laporan kas merupakan acuan sebagai dasar untuk pengembalian keputusan ekonomi. PT Armada International Motor Cabang Surabaya dalam pelaporan keuangannya langsung dilaporkan pada pusat. Untuk menyediakan informasi mengenai gambaran kinerja keuangan pada PT Armada International Motor dapat dilihat pada laporan pendapatan tahun 2014-2016. Data laporan pendapatan tersebut merupakan laporan yang dilakukan oleh PT Armada International Motor Cabang Surabaya yang terdiri dari pendapatan usaha dan biaya-biaya yang dikeluarkan. Laporan pendapatan tersebut merupakan data bulanan yang dicatat dan diakumulasi per tahunnya. PT Armada International Motor Cabang Surabaya di dalam melaporkan pertanggung jawaban laporan keuangan ke pusat dilakukan setiap hari dalam bentuk *daily cash* dan setiap bulan dalam bentuk *monthly cash*.

Pelanggan

Strategi fokus pada kepuasan pelanggan merupakan alternatif terbaik dalam mempertahankan pelanggan untuk menghadapi para pesaing bisnis. Semakin banyak dan semakin loyal pelanggan terhadap perusahaan, maka semakin kuat kemungkinan suatu perusahaan itu tumbuh menjadi sukses. Manfaat dari kepuasan pelanggan adalah kinerja pendapatan atau keuntungan jangka panjang. Untuk menyediakan informasi mengenai pelanggan pada PT Armada International Motor Surabaya dapat dilihat selama periode 2014 pelanggan lama berjumlah 689 dan pelanggan baru berjumlah 320 , tahun 2015 pelanggan

lama berjumlah 546 dan pelanggan baru 452, dan pada tahun 2016 pelanggan lama 299 dan pelanggan baru 559 pelanggan.

Produk dan Garansi Daihatsu

Pada tahun 2014, 2015, dan 2016 jumlah produk baru yang 1 unit sedangkan produk yang sudah ada tahun 2014 berjumlah 3 unit, tahun 2015 berjumlah 4 unit, dan pada tahun 2015 berjumlah 5 unit. Garansi adalah bentuk penjamin yang diberikan oleh perusahaan produsen terhadap barang atau produk yang di produksi dari kesalahan pekerja dan kegagalan bahan dalam jangka waktu tertentu, untuk produk Daihatsu jangka waktu yang diberikan adalah 3 tahun atau 100.000 km. selain garansi mesin Daihatsu juga memberikan garansi pelayanan service dengan memberikan service jasa gratis terhadap pelanggan selama 50.000 km atau 30 bulan. Garansi produk (100.000 km/ 3 tahun) tahun 2014 sebesar 3 unit, tahun 2015 sebesar 1 unit dan tahun 2016 sebesar 0 unit. Sedangkan garansi service (50.000km/30 bulan) tahun 2014 sebesar 1199 unit, tahun 2015 sebesar 1024, dan tahun 2016 sebesar 883.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dapat digambarkan sebagai suatu proses dari fungsi sisi respon individu terhadap ukuran kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dari pembahasan di atas perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuannya dengan adanya produktivitas kerja yang tinggi dari karyawannya. Berikut ini adalah tabel produktivitas karyawan dalam hal ini adalah supervisor marketing PT Armada International Motor cabang Surabaya yang mana setiap supervisor mempunyai 10 karyawan. Ada 4 SPV selama 3 tahun yaitu tahun 2014, 2015, dan 2016 setiap SPV mempunyai target penjualan sebesar 900 unit. Data selama 3 tahun untuk SPV 1 sebesar 777 unit, SPV 2 sebesar 827 unit, SPV 3 sebesar 822 unit dan SPV 4 sebesar 680 unit.

Pengukuran kinerja PT Armada International Motor Surabaya

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Armada International Motor Surabaya sebelumnya menggunakan manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan yaitu ukuran keuangan dalam hal ini perusahaan cabang menggunakan laporan kas, karena ukuran keuangan dinilai mudah dilakukan. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan pegawai dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani pelanggan, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional. Hanya dengan mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup karena beberapa alasan, yaitu, hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang. Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu – satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data. Setiap organisasi harus memiliki faktor – faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan memperlakukan faktor – faktor tersebut secara khusus.

Pembahasan

Perspektif keuangan

Balanced Scorecard dimulai dari Perspektif keuangan yaitu Tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue growth rate*) Data mengenai *revenue growth rate* dari PT Armada International Motor diperoleh dari pendapatan pada tahun 2014, 2015, 2016. Diketahui

bahwa tingkat pendapatan PT Armada International Motor mengalami penurunan pada tahun 2015 dan 2016. Meskipun secara garis besar target perusahaan sebesar 20% tidak terealisasi di tahun 2015 dan 2016 namun hal tersebut tidak membuat PT Armada International Motor gagal mencapai tujuan karena dapat dimungkinkan laba besar yang diperoleh tahun 2014 melebihi target perusahaan digunakan untuk membuka pangsa pasar dan inovasi produk baru untuk pengembangan usaha. Tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan dari tiap unit kendaraan masih dibawah target yang telah ditetapkan perusahaan yaitu 20% hal ini disebabkan oleh banyaknya pesaing di bidang otomotif di Surabaya yang memang sudah terkenal sejak lama. Namun perusahaan tetap membuktikan sampai saat ini bahwa produk yang dihasilkan mampu membuat daya tarik tersendiri di mata konsumennya dibandingkan perusahaan otomotif lainnya seperti tetap mengutamakan produk, kualitas, dan biaya/harga. Terbukti sampai saat ini keluhan dari konsumen terkait kualitas dari produk tersebut tidak bersifat material. Rasio operasional Dari perhitungan rasio operasional dapat dijelaskan bahwa rasio operasional mengalami kenaikan selama 3 tahun berturut-turut 2014, 2015, dan 2016. Hal ini karena pendapatan yang diterima selama 2014-2016 mengalami penurunan sehingga perusahaan menekan biaya yang masuk agar tetap mendapatkan kualitas dan efektifitas kinerja. Perbandingan surplus pendapatan menunjukkan bahwa perbandingan surplus selama tiga tahun mengalami penurunan, penurunan tersebut berdampak pada penjualan produk sehingga kinerja karyawan perlu di tingkatkan agar dapat meningkat setiap tahunnya. Langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkat seiring perkembangan zaman adalah perusahaan harus lebih melakukan peninjauan/pengawasan terhadap kinerja karyawan, melakukan pelatihan karyawan, dan menerapkan *teamwork* yang baik sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa nyaman.

Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan meliputi retensi pelanggan, pada tiga periode berjalan, mengalami penurunan dari tingkat realisasi yaitu tahun 2014 sebesar 68%. Tahun 2015 sebesar 55%. Tahun 2016 sebesar 35%. Namun penurunan tersebut tidak menyurutkan semangat perusahaan untuk terus maju. Retensi pelanggan tersebut dijadikan pedoman bagi perusahaan ke depannya, bagaimana caranya perusahaan harus terus melakukan peningkatan pelayanannya. Mempertahankan pelanggan lama agar pelanggan lama tidak memilih ke perusahaan otomotif lain dan bagaimana caranya perusahaan dapat menambah pelanggan baru. Hal tersebut berdampak pada eksistensi perusahaan terhadap produk-produk yang dihasilkan dan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap produk serta pelayanan yang diberikan agar pelanggan mendapatkan kepuasan serta mempercayakan kendaraannya terhadap perusahaan otomotif PT Armada International Motor cabang Surabaya. Akuisisi pelanggan, selama 3 periode tahun 2014, 2015, dan 2016 mengalami kenaikan. Meski kenaikan tersebut masih dibawah target yaitu 85%, perusahaan harus tetap melakukan pembenahan pada kinerja karyawan dibidang *marketing* untuk mencari solusi dalam menambah pelanggan baru bagaimanapun caranya. Tidak tercapainya realisasi tersebut disebabkan oleh persaingan yang semakin pesat dibidang otomotif salah satunya dari faktor penurunan pelanggan lama. Faktor ini sangat besar pengaruhnya terhadap kenaikan/penurunan pelanggan lama atau bahkan untuk pelanggan baru. Kepuasan pelanggan, dari hasil survey yang dilakukan kepada pelanggan dengan menggunakan kuisioner terbukti sebanyak 38% pelanggan cukup puas, 34% pelanggan puas, 21% pelanggan sangat puas, dan 7% pelanggan menyatakan tidak puas. Dari hasil kuisioner tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan dalam melayani pelanggan selalu berusaha memberikan kenyamanan pada pelanggan dari segala bidang baik itu pelayanan *service* maupun pelayanan penjualan. Survey kuisioner tersebut sudah mencakup keseluruhan dari pelayanan jasa, ketersediaan produk, peralatan yang memadai, fasilitas yang ada dan harga

yang sesuai dengan kualitas produk. Proses kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dilihat dari angka yang ditentukan penulis untuk mempermudah pembaca menulis kinerja perusahaan, yaitu (5) menunjukkan sangat puas, (4) menunjukkan puas, (3) menunjukkan cukup puas, (2) menunjukkan tidak puas, dan (1) menunjukkan sangat tidak puas. Perhitungan kuisioner tersebut di dapat dari total bobot (nilai) dibagi total responden. Dalam penyebaran kuisioner terhadap pelanggan, penulis melakukan penyebaran kepada pelanggan yang sudah lebih dari 1 tahun menggunakan produk dan layanan di perusahaan, sehingga dalam mengisi kuisioner pelanggan sudah mengenal perusahaan secara mendalam.

Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal meliputi inovasi diketahui inovasi Daihatsu dalam tiga periode mengalami kenaikan dari tahun 2014 sebesar 3%, tahun 2015 sebesar 4%, dan tahun 2016 sebesar 5%. Kenaikan tersebut berdampak pada minat pelanggan untuk mencoba dan membeli produk Daihatsu. Setiap tahun Daihatsu menciptakan produk baru untuk di kenalkan kepada pelanggan sehingga pelanggan dapat menentukan produk Daihatsu yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Proses operasi perbandingan target dan realisasi pada tahun 2014 sebesar 120% hal ini melebihi dari target yang dicapai, sementara pada tahun 2015 sebesar 85%, pada tahun 2016 sebesar 63% terus mengalami penurunan. Setiap peningkatan maupun penurunan yang terjadi dapat menimbulkan dampak pada pembiayaan kegiatan pelayanan yang ada serta dampak-dampak lain yang mungkin akan timbul seperti proses inovasi, proses operasi, proses layanan purna jual. Meski target tidak terealisasi namun hal tersebut tidak menghambat penjualan produk atau mengurangi tingkat produksinya. Karena meskipun target yang diinginkan besar dan realisasinya menurun selama dua tahun dari tahun 2015 dan 2016 namun pada 2014 telah mencapai target bahkan melebihi dari target yang diinginkan. Namun menurunnya target yang telah ditentukan menghambat laju perekonomian perusahaan. Proses layanan purna jual mencakup garansi diketahui total garansi yang telah dikeluarkan Daihatsu mengalami penurunan pada tahun 2014 sebesar 0,2%, sedangkan garansi pada tahun 2015 sebesar 0,09%, dan pada tahun 2016 tidak ada garansi yang dikeluarkan atau 0%. Dari perhitungan tersebut dapat diketahui Daihatsu terus meningkatkan produknya dengan baik, dalam hal kualitas maupun pelayanan, semua itu diberikan untuk para pelanggannya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi kepuasan karyawan, melalui penyebaran kuisioner yang dilakukan oleh penulis kepada 50 karyawan dengan 12 pertanyaan di dalamnya. Hasilnya sangat tidak puas 0%, tidak puas 0,5%, cukup 34,5%, puas 36%, sangat puas 29% banyak karyawan merasa cukup puas dan puas atas segala kebijakan serta ketersediaan fasilitas yang diberikan perusahaan. Berdasarkan hasil survey tersebut membuktikan perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawannya sehingga terlihat dari hasil survey karyawannya menunjukkan cukup puas dan puas. Meskipun masih ada dari karyawan yang tidak puas atas semua kebijakan perusahaan, namun hal itu dijadikan sebagai koreksi bagi perusahaan agar kedepannya perusahaannya dalam menentukan kebijakan harus lebih baik lagi guna menghasilkan kinerja karyawan yang kompeten. Retensi karyawan diketahui bahwa prosentase keluarnya karyawan pada periode tahun 2014 sebesar 2,8%, 2015 sebesar 4,2% dan pada tahun 2016 sebesar 10%. Hasil perhitungan menunjukkan kenaikan terhadap retensi karyawan. Hal ini merupakan salah satu penilaian atas kinerja perusahaan dari segi karyawan karena perusahaan selalu memilih karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dan kompeten dibidangnya. Dalam memilih karyawan perusahaan tidak sembarangan menerima karyawan, karyawan yang akan dipilih diseleksi secara ketat melalui beberapa tes sehingga karyawan yang terpilih benar-benar memiliki

kemampuan yang baik di bidangnya. Kenaikan dan penurunan yang terjadi pada retensi karyawan bukan suatu nilai buruk bagi perusahaan dalam memilih karyawan, karena perusahaan memiliki pandangan bahwa jika memiliki karyawan yang banyak namun karyawan tersebut tidak berpengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan, maka perusahaan tidak akan mempertahankannya dan sebaliknya. Jika karyawannya sedikit, kinerja perusahaan juga tidak akan berkembang. Jadi perusahaan memilih untuk melihat dulu kinerja karyawannya, jika kinerja karyawan tersebut baik maka perusahaan akan mempertahankannya. Data prosentase produktivitas karyawan dapat diukur dari berapa target penjualan yang telah dicapai oleh karyawan dalam hal ini adalah marketing dan setiap marketing mempunyai SPV masing - masing. Dari perhitungan selama tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015 dan 2016. SPV 1 hanya menjual 86% dari target yang diberikan perusahaan, SPV 2 hanya menjual 92%, SPV 3 hanya menjual 91% dan SPV 4 hanya menjual 75%. Keempat SPV tidak ada yang mencapai target yang telah ditentukan perusahaan, bahkan ada satu SPV yang penjualannya sangat sedikit. Hal ini menyebabkan penurunan yang terjadi pada perspektif keuangan. Bagi perusahaan perlunya untuk memberikan training kepada para karyawannya agar mendapatkan informasi, pengalaman baru, serta dapat menumbuhkan sisi motivasi kerja dan ketrampilan para karyawan yang nantinya dapat diaplikasikan saat dia kembali bekerja di perusahaan, selain itu para karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan rasa percaya diri sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dengan metode *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan. Dilihat dari perspektif keuangan dari tahun 2014, 2015, dan 2016 yang mengalami penurunan. Perspektif pelanggan dimana selama tiga tahun tersebut perusahaan tidak dapat mempertahankan pelanggannya, hal itu terbukti dari perhitungan retensi pelanggan yang menurun dan dari hasil kuisioner yang disebarkan penulis, pelanggan menilai cukup puas, perlunya perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaannya dengan melayani pelanggan lebih baik dan ramah. Perspektif proses bisnis internal dalam perspektif ini perusahaan telah melakukan inovasi pada setiap tahunnya untuk terus memperbaiki kualitas terhadap produknya, hal ini terbukti dari perhitungan persentase jumlah produk yang mengalami kenaikan setiap tahunnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif terakhir ini dapat terlihat dari tabel penjualan marketing dimana selama tiga tahun, penjualan mengalami penurunan, perlunya perusahaan untuk memberikan training kepada para karyawannya agar mendapatkan informasi, pengalaman baru, serta dapat menumbuhkan sisi motivasi kerja dan ketrampilan para karyawan yang nantinya dapat diaplikasikan saat dia kembali bekerja di perusahaan. Inti landasan dari *Balanced Scorecard* adalah dibangun dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perusahaan hanya berfokus pada kinerja keuangan, maka perusahaan tersebut akan semakin sulit bersaing karena akan banyak pelanggan kecewa karena produk yang kurang baik dan kurang inovatif, karyawan yang tidak ramah dan tidak serius menanggapi keluhan pelanggan, dan lain sebagainya. Dengan *Balanced Scorecard* di harapkan perusahaan dapat menjadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Armada International Motor Cabang Surabaya dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaan dilakukan dengan empat perspektif adalah perspektif keuangan terdiri dari tingkat pertumbuhan pendapatan dengan nilai rata - rata selama tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015, dan 2016 mengalami penurunan. Tingkat rasio biaya operasi terhadap pendapatan mengalami kenaikan. Dan perbandingan surplus dari pendapatan mengalami

penurunan selama tiga tahun berturut – turut, jauh dari target yang ditentukan perusahaan. Tetapi perusahaan berusaha menekan biaya operasi, hal ini terbukti dari tingkat rasio biaya operasi yang selama tiga tahun mengalami kenaikan. Perspektif pelanggan terdiri dari retensi pelanggan yang selama tiga tahun mengalami penurunan, akuisisi pelanggan selama tiga tahun mengalami kenaikan dan kepuasan pelanggan rata – rata cukup puas. Untuk dua pengukuran yaitu retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan diperoleh dari data perusahaan yang selanjutnya diolah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan, sedangkan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maka dilakukan survey dengan menggunakan kuisioner kepada 50 pelanggan PT Armada International Motor Cabang Surabaya. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi yang selama tiga tahun mengalami kenaikan, proses operasi yang mengalami penurunan selama tiga tahun, dan proses layanan purna jual selama tiga tahun mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik atau dalam tahap pembedahan. Dari hasil analisa dan pembahasan, didasarkan pada target dan realisasi yang dilakukan oleh perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan masih belum mencapai target yang diinginkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari kepuasan karyawan dan retensi karyawan. Kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan kuisioner untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan atas kebijakan perusahaan dan kenyamanan bekerja menjadi karyawan perusahaan, sedangkan retensi karyawan menunjukkan tingkat retensi karyawan yang rendah.

Saran

Sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan yaitu lebih meningkatkan kinerja di masa mendatang disarankan sebaiknya manajemen menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* dengan melengkapi indikator – indikator kinerja yang belum diukur misalnya tingkat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, jumlah produk/jasa yang dikirim dengan tepat waktu, persentase produk yang cacat, jumlah karyawan di tiap bagian yang dikirim untuk mengikuti training. Semua itu agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kinerja perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya apabila tertarik melakukan penelitian mengenai topik yang sama dapat menindaklanjuti penelitian ini pada objek penelitian selain perusahaan otomotif, misalnya pada perusahaan jasa, perbankan, atau perusahaan industri yang berbeda dengan rentan waktu penelitian yang lebih panjang, sehingga dapat lebih menggambarkan perubahan keadaan kinerja perusahaan. Selain itu dapat melakukan penelitian dengan membandingkan kinerja perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* dan yang belum melakukan *Balanced Scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Dirgantoro, C. 2002. *Strategi Bersaing dalam Bisnis*. Edisi Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Hamel, G. dan CK. Prahalad. 2000. *Kompetisi Masa Depan: Strategi – Strategi Terobosan untuk Merebut Kendali atas Industri Anda dan Menciptakan Pasar Masa Depan*. Binarupa. Jakarta.
- Hansen, D. dan M. Mowen. 2016. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedelapan. Cetakan Kelima. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. 2000. *Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Lane, K.A dan K.C. Donald. 1991. *Cost Accounting*. Homewood. Boston.
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama. Bandung.

- Mathis, R.L dan J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Tomson South-Western. United States. Terjemahan A. Dian. 2010. Edisi Kesepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- . 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi dan S. Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, V. dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Grafindo Persada. Jakarta.
- Vincent, G. 2013. *All In One 150 Key Performance Indicators*. TriAlBross Publishing. Bogor.
- Yuwono, S. 2006. *Balanced Scorecard: Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.