

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN X MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Nadya Frismaya
Nadyafr17@gmail.com
Bambang Hadi Santoso

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to find out the condition of companies' performance of PT. X when it was measured by balanced scorecard. The research was non-hypothesis qualitative. Sources of data obtained in this study in the form of financial statements, data on the number of employees, as well as other necessary data. Furthermore, the data collection technique used observation, interviews, and documentation. This method presented and analyzed the data which could give a clear view of PT. X's performance through balanced scorecard. The research concluded that companies had a decline in financial perspectives, on the customer perspective the company failed to maintain the number of customers but succeeded in reducing the number of customer complaints, on the learning and growth perspective the company failed to maintain the number of employees but managed to increase employee productivity. The decline that occurred at PT X was due to the impact of the Covid-19 pandemic. Moreover, from a process perspective, companies' internal businesses had some innovations each year. Besides, they optimized the after-sales service in order to maintain the service quality for the customers.

Keywords: *performance, performance measurement, balanced scorecard.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja perusahaan pada PT X jika diukur menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan penelitian non hipotesis. Sumber data yang didapat dalam penelitian ini berupa laporan keuangan, data jumlah karyawan, serta data lain yang diperlukan. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja PT X yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan pada perspektif keuangan, pada perspektif pelanggan perusahaan gagal mempertahankan jumlah pelanggan namun berhasil menekan jumlah keluhan pelanggan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan gagal mempertahankan jumlah karyawan namun berhasil meningkatkan produktivitas karyawan. Penurunan yang terjadi pada PT X tersebut dikarenakan dampak dari pandemi covid-19. Pada perspektif proses bisnis internal perusahaan telah melakukan inovasi setiap tahunnya serta memaksimalkan layanan purna jual untuk terus memperbaiki kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

Kata kunci : *kinerja, pengukuran kinerja, balanced scorecard.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, dunia industri berkembang semakin pesat dan kompleks. Menjadi tantangan bagi setiap bisnis untuk tetap bertahan dan berkembang sesuai dengan kebutuhan yang semakin beragam dan menjaga agar bisnis tetap unggul dari bisnis lainnya. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus memperhatikan beberapa hal guna mendorong perkembangan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan proses bisnis yang dilakukan dari sudut pandang internal dan eksternal.

Kendala eksternal dapat terjadi, seperti adanya persaingan, situasi politik, kemajuan teknologi dan situasi ekonomi dunia yang mengalami kekacauan juga dapat mempengaruhi

perusahaan, sedangkan kendala internal menyangkut masalah permodalan, masalah kepegawaian dan hal-hal lain yang dapat mempersulit dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara keseluruhan tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan laba yang tinggi serta menjaga kelangsungan usaha.

Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerja mereka dari sudut pandang keuangan, di mana sistem pengukuran tersebut sudah tidak sesuai untuk pengukuran kinerja saat ini karena tidak memberikan informasi tentang upaya yang harus dilakukan sekarang dan di masa depan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Singgih, et.al, 2001). Pendekatan *balanced scorecard* melengkapi kebutuhan tersebut dengan sistem manajemen strategis modern yang mencakup empat aspek, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, guna mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan (Rudianto, 2013).

Metode evaluasi kinerja yang disebut *balanced scorecard* (BSC) memberikan keseimbangan di antara banyak kriteria strategis untuk menjamin bahwa tujuan telah ditetapkan dan bahwa karyawan termotivasi untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. Ini adalah teknik untuk membantu bisnis dalam mempertahankan fokus, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik strategis (Anthony dan Govindarajan, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa setiap perusahaan harus memiliki pengetahuan dan strategi bisnis yang sesuai dengan jenis bisnis yang dikelolanya agar perusahaan dapat dikendalikan dengan baik sehingga dapat bersaing di pasar yang digelutinya.

Pelaku bisnis menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk mengukur bagaimana area bisnis perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya, dengan mempertimbangkan kepentingan masa depan. Para pelaku bisnis harus memperhatikan berbagai aspek yang termasuk dalam *balanced scorecard* yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Perusahaan dapat mengukur kinerja internal dan eksternal perusahaan berdasarkan aspek-aspek yang ada dalam metode *balanced scorecard*. Metodologi *balanced scorecard* merupakan pendekatan perencanaan strategis dengan target penempatan yang memungkinkan karyawan harus memiliki garis pandang dan memahami bagaimana peran mereka berpengaruh pada rencana strategis organisasi (Koumpouros Y., 2012).

Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia industri dan perekonomian global, maka sektor industri otomotif juga berkembang. Persaingan dalam industri otomotif menuntut perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilannya untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam upaya meningkatkan kualitas dan menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, terdapat proses bagi perusahaan untuk menetapkan tujuan organisasi yang strategis, yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai aspek bisnis, aspek kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT X merupakan perusahaan di bidang otomotif yang menjadi *dealer* sekaligus bengkel resmi. PT X masih menggunakan sistem manajemen tradisional yaitu sistem manajemen yang hanya melihat dari aspek keuangan saja dan belum memperhatikan aspek lain yang akan mempengaruhi proses bisnis perusahaan dalam jangka panjang, Hal ini terlihat dari banyaknya konsumen yang mengeluhkan pelayanan yang dianggap lambat pada saat proses perawatan mobil, serta kinerja karyawan yang mempengaruhi proses tersebut. PT X membutuhkan strategi bisnis yang tepat untuk berkembang dan bertahan dalam industri yang semakin kompetitif. Perusahaan ini perlu menerapkan sistem yang lebih baik untuk mencapai keseimbangan aspek yang diperlukan dalam hal kepuasan pelanggan.

Pada PT X diperlukan suatu metode pengukuran berbagai aspek yang mempengaruhi proses bisnis berdasarkan kondisi dan permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Salah satu metode pengukuran dan pelaporan kinerja bisnis yang semakin banyak digunakan

adalah *balanced scorecard* (BSC), yang mengukur kinerja bisnis tidak hanya dari perspektif keuangan tetapi juga dari perspektif internal perusahaan, pelanggan, dan karyawan yang dapat mendukung kemajuan perusahaan sehingga penelitian ini perlu dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan instrumen yang terdapat dalam *balanced scorecard*. Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah Bagaimana tolok ukur penilaian kinerja PT X dengan menggunakan penerapan *balanced scorecard*. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengevaluasi dan menganalisis kinerja PT X apabila diukur dengan perspektif *balanced scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari serangkaian proses bisnis yang dilakukan dengan mengorbankan berbagai sumber daya manusia dan keuangan perusahaan (Galib & Hidayat, 2018). Menurut Nugrahayu dan Retnani (2015), Kinerja perusahaan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Hal ini juga menggambarkan sejauh mana perusahaan telah mencapai hasil dibandingkan dengan kinerja sebelumnya dan kinerja perusahaan lain, serta kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik suatu kegiatan atau rencana kebijakan dalam menjalankan misi, visi, dan tujuan bisnis yang dituangkan dalam rencana strategis (Tahaka, 2013). Menurut banyak definisi kinerja yang diberikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mengacu pada tindakan yang diambil oleh seseorang atau organisasi untuk mencapai serangkaian tujuan yang dapat dievaluasi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan selama jumlah waktu yang telah ditentukan.

Pengukuran Kinerja

Untuk mencapai tujuan strategis, meminimalkan pemborosan, dan menawarkan informasi yang tepat waktu untuk perbaikan berkelanjutan, pengukuran kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik aktivitas bisnis dilakukan (Supriyono, 2019). Sedangkan menurut Moehirono (dalam Galib dan Hidayat, 2018) pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan dalam kaitannya dengan tujuan dan sasaran manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa, termasuk tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Ukuran kinerja yang baik pada dasarnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Terkait dengan tujuan perusahaan. (2) Menyeimbangkan masalah jangka pendek dan jangka Panjang. (3) Menjelaskan kegiatan manajemen utama. (4) Dipengaruhi oleh perilaku karyawan. (5) Mudah dipahami oleh karyawan. (6) Untuk evaluasi, bermanfaat bagi karyawan. (7) Tujuannya logis dan ukuran sederhana. (8) Digunakan secara konsisten dan teratur.

Tinggi rendahnya kinerja seseorang atau organisasi dapat diidentifikasi melalui pengukuran kinerja. Evaluasi kinerja sangat penting karena dapat mempengaruhi pilihan dan pedoman manajemen yang terhubung dengan visi dan tujuan organisasi. Hasil pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menetapkan strategi bisnis oleh organisasi. Jika pengukuran kinerja perusahaan mempersulit pelaksanaan strategi yang ditetapkan, maka perusahaan perlu meningkatkan semua pengukuran kinerja.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Tangkilisan (dalam Nugrahayu dan Retnani, 2015), tujuan evaluasi kinerja organisasi adalah sebagai berikut: (a) Memastikan bahwa pelaksana menyadari proses yang terlibat dalam keberhasilan. (b) Memastikan terlaksananya rencana implementasi yang telah disepakati. (c) Mengembangkan alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk

meningkatkan kinerja organisasi. (d) Memantau dan mengevaluasi kinerja dalam kaitannya dengan rencana kerja dan pelaksanaannya. (e) Memastikan bahwa keputusan diimplementasikan secara objektif. (f) Menentukan apakah kepuasan pelanggan terpenuhi. (g) Mendukung kegiatan bisnis. (h) Menentukan apakah kinerja terpenuhi. (i) Menunjukkan perlunya perbaikan. (j) Mengidentifikasi masalah yang terjadi.

Manfaat Penilaian Kinerja

Mendapatkan informasi yang tepat dan dapat diandalkan tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi merupakan manfaat dari pengukuran kinerja (Mulyadi, 2007). Menurut Mulyadi (dalam Hanuma dan Kiswara, 2010), pengukuran kinerja memiliki keunggulan sebagai berikut: (a) Membantu dalam pengambilan keputusan. (b) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien. (c) Mengidentifikasi kebutuhan bisnis. (d) Memberi tahu anggota staf bagaimana atasan mereka melihat kinerja mereka. (e) Menjelaskan kriteria yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan.

Penilaian kinerja dapat menawarkan keuntungan yang signifikan bagi bisnis jika direncanakan dan dilakukan dengan tepat (Supriyono, 2019): (1) Melacak kinerja terhadap harapan pelanggan untuk tetap berhubungan dengan pelanggan dan memotivasi semua karyawan untuk berkontribusi pada upaya perusahaan untuk memuaskan mereka. (2) Mengawasi interaksi antara beragam pemasok internal dan pelanggan. Dengan meningkatkan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, keselarasan ini dapat mengurangi persaingan di seluruh kegiatan perusahaan. (3) Mengidentifikasi berbagai jenis pemborosan (seperti penundaan, kegagalan, kesalahan, dan kelebihan beban) dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi atau menghilangkannya. (4) Meningkatkan detail tujuan strategis untuk meningkatkan pemahaman organisasi. (5) Menciptakan konsensus untuk mengubah perilaku yang membantu menyelaraskan tujuan.

Alat yang dapat menilai kinerja secara akurat sangat diperlukan untuk mengukur kinerja. Sistem pengukuran yang dikenal sebagai sistem pengukuran kinerja dapat membantu manajemen dalam menerapkan prosedur pengendalian dan memotivasi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Visi

Menurut Hax dan Maljuf (dalam Calam dan Qurniati, 2016), visi adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan utama dari keberadaan suatu organisasi. Ini juga menguraikan tujuan utama untuk pertumbuhan dan pengembangan dan menetapkan kerangka kerja untuk hubungan organisasi dengan pemangku kepentingannya. Ada tujuh kriteria visi yang dapat dipenuhi, antara lain: (a) Visi harus menantang untuk memotivasi dalam mewujudkannya. (b) Masuk akal, dapat dicapai secara logis, dan dapat direalisasikan. (c) Sekali disepakati, konsisten harus diikuti. (d) Dapat diakses oleh semua karyawan organisasi. (e) Visi perlu menjadi kesadaran kolektif anggota kelompok. (f) Visi perusahaan menguraikan apa yang membuatnya berbeda dari bisnis lain.

Misi

Misi adalah pernyataan tentang apa yang perlu dilakukan organisasi di masa depan bagi pihak-pihak yang berkepentingan (Akdon dalam Calam dan Qurniati, 2016). Deskripsi barang atau jasa yang ditawarkan serta tujuan organisasi harus dimasukkan dalam pernyataan misi, bersama dengan area utama aktivitas, pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, penjangkauan ke komunitas yang lebih besar, dan pengembangan area ini, yang merupakan area utama di mana organisasi beroperasi.

Motivasi di balik kegiatan organisasi dan tujuan kehidupan kerja adalah misi. Organisasi harus secara terus menerus memperhatikan pola perubahan lingkungan

bisnis agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Organisasi kemudian harus menggunakan data pemantauan untuk menemukan peluang dan bahaya dalam lingkungan bisnis (Mulyadi, 2005: 132). Oleh karena itu, misi adalah keputusan (bisnis) untuk menciptakan masa depan organisasi dengan tetap memperhatikan tren perubahan lingkungan sehingga tidak ada ancaman bagi kelangsungan bisnis.

Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2014), strategi adalah rencana jangka panjang yang komprehensif untuk berinteraksi dengan kondisi pasar guna mencapai tujuan bisnis. Sebuah rencana bisnis yang menyeluruh yang telah disusun secara metodis dan bersifat umum memenuhi syarat sebagai sebuah strategi. Namun, taktik yang digunakan untuk menerapkan strategi perusahaan dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan harus dirahasiakan dan tidak semua orang boleh mengetahuinya.

Strategi menunjukkan cara terbaik untuk bersaing dengan pesaing di pasar dan melibatkan tujuan jangka panjang, pemahaman yang menyeluruh tentang pasar dan sumber keuntungan yang disukai pelanggan (Dirgantoro, 2002: 79). Sebaliknya, strategi menurut Mulyadi (2005: 96), merupakan kerangka kerja yang mengarahkan seluruh sumber daya organisasi menuju terwujudnya visi melalui misi organisasi. Untuk mewujudkan visi organisasi, strategi mengembangkan model pengambilan keputusan. Organisasi mengerahkan dan mengarahkan semua sumber daya sesuai dengan model tertentu untuk mencapai misinya.

Menurut uraian yang diberikan oleh para ahli di atas, strategi adalah suatu langkah yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan yang membedakannya dari para pesaingnya. Oleh karena itu, strategi perusahaan atau organisasi sangat penting karena membahas setiap aspek organisasi, termasuk semua divisi dan operasi bisnis. Menurut strategi perusahaan, mempertahankan operasi saat ini adalah yang paling tidak objektif dan menambah nilai adalah tujuan akhir. Luas dan dalamnya operasi organisasi dicakup oleh strategi perusahaan. Transformasi dan integrasi interaksi antara perusahaan dan lingkungannya dipandu oleh strategi bisnis. Strategi bisnis memainkan peran kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan. Rencana bisnis harus dibuat jika penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, dan nilai bersama ingin dicapai.

Balanced Scorecard

Pendekatan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2015:3), terdiri dari kata "*balanced*" dan "*scorecard*". *Balanced* mengacu pada keseimbangan dan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan dari semua perspektif, termasuk internal dan eksternal, jangka pendek dan panjang, keuangan dan non-keuangan. *Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk memprediksi skor kinerja masa depan. Pendekatan *balanced scorecard* adalah kerangka kerja yang luas dan lengkap yang mengubah visi, misi, dan strategi organisasi menjadi seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif yang disusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kurniasari dan Memarista, 2017:1). Manfaat *balanced scorecard* adalah membuat perbedaan yang jelas antara pendekatan manajemen kontemporer dan konvensional. Sistem manajemen saat ini mencakup spektrum yang luas dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara sistem manajemen konvensional hanya berkonsentrasi pada aspek keuangan. Dengan demikian kerangka kerja untuk visi, tujuan, dan strategi perusahaan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan dan non-keuangan dapat dikembangkan dan diperbarui dengan menggunakan *balanced scorecard*.

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

Menurut Yuwono (2006:126) berikut ini adalah alasan khas mengapa *balanced scorecard* gagal diterapkan: (1) Kesalahpahaman bahwa *balanced scorecard* adalah pendekatan yang unik dari cara lain. (2) Variabel dan tolok ukur *balanced scorecard* salah dihitung dan tidak sesuai dengan harapan pemegang saham. (3) Tujuan pengelolaan dan pengembangan usaha perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhannya. (4) Tidak ada metode yang dapat dipercaya yang berhasil mengkomunikasikan tujuan manajemen puncak berikutnya, yang pada dasarnya adalah pembaruan strategi dan instrumen pengembangan bisnis. (5) Karyawan kurang familiar dengan bisnis.

Manfaat Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*

Berikut beberapa keuntungan penerapan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja, menurut Kaplan dan Norton (dalam Widyastuti et al., 2017): (1) Tetapkan konsensus dan klarifikasi rencana karena memprioritaskan keseimbangan antara sudut pandang internal dan eksternal, masa lalu dan masa depan, jangka pendek dan jangka panjang, keuangan dan non-keuangan, pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan konsensus tentang strategi. (2) Menyebarkan strategi ke seluruh organisasi penting untuk keberhasilan penerapan *balanced scorecard*. (3) Menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan tujuan perusahaan. (4) Menghubungkan beberapa tujuan strategis dengan tujuan jangka menengah dan Panjang.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Nugrahayu (2015)	<i>Profit Margin, ROI, Efisiensi Biaya, Retensi Palanggan, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan, Produktivitas Karyawan</i>	Perspektif Finansial menunjukkan angka yang fluktuatif, Perspektif Pelanggan terdapat pelanggan yang kurang puas terhadap kinerja perusahaan, adanya peningkatan produktivitas karyawan.
2.	Sulistiyanto (2017)	<i>ROI, Profit Margin on Sales, Sales Growth rate, Customer Retention, Number Of new Customer, Number Of Complain, On Time Delivery, Employee Productivity</i>	Penerapan metode <i>balanced scorecard</i> dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen pada perusahaan tahun 2012 - 2014 dinilai baik dan maksimal.
3.	Widhiyaningrat (2015)	Rasio Ekonomis, Rasio Efisiensi, Rasio Efektivitas, <i>Customer Retention, Customer Aquisition, BOR, TOI, BTO, GDR, NDR</i>	Hasil penelitian didapatkan bahwa rasio likuiditas yakni <i>current ratio</i> dan <i>cash ratio</i> pada kinerja keuangan dinilai kurang baik dan pada rasio likuiditas dan profitabilitas mengalami penurunan pada setiap tahunnya
4.	Purnawiranti (2015)	<i>ROI, Net Profit Margin, Revenue Growth Rate, Efisiensi Biaya, Customer Retention, Number Of New Customer, Number Of Complain, Employee Training</i>	menunjukkan hasil kinerja keuangan yang baik karena terjadi kenaikan laba disetiap tahunnya.

- | | | | |
|----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | Kulsum (2015) | ROI, Margin Laba Kotor, Margin Laba Operasi, <i>Employee TurnOver</i> , <i>Employee Training</i> | <i>Return of nvestment</i> menunjukkan kinerja yang buruk, dari perhitungan margin laba kotor dan margin laba operasi menunjukkan hasil yang baik |
|----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Peneliti (2022)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2017), adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti data dengan menggambarkan secara menyeluruh data yang telah dikumpulkan. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari sumber seperti laporan kas dan wawancara langsung dengan karyawan.

Gambaran Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah PT X pada Divisi *Service*. Gambaran objek yang akan diteliti dari penelitian ini adalah divisi *service* pada PT X sebagai suatu perusahaan di bidang otomotif yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektivitas untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis Data dan Sumber Data

Data sekunder adalah jenis data yang digunakan dalam penelitian ini. Data sekunder merupakan sumber informasi yang secara tidak langsung diberikan kepada pengumpul data (Sugiyono 2017). Biasanya, data sekunder berupa fakta, catatan, atau catatan sejarah yang telah dikumpulkan dalam arsip yang diterbitkan.

Sumber data pada penelitian ini berupa laporan keuangan, yaitu Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2019 - 2021, jumlah karyawan, data-data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2019-2021 yang diperoleh dari arsip data PT X yang diolah oleh peneliti serta wawancara langsung dengan pihak perusahaan (*staff* karyawan, direktur utama, *service manager*, HRD) dan pelanggan PT X.

Teknik pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu (1) Survei Awal: Peneliti melakukan kunjungan awal ke subjek penelitian untuk mempelajari tentang skenario, keadaan, dan masalah yang diselidiki dan dibahas dalam penelitian ini. (2) Tinjauan Literatur: Mengumpulkan teori dari sumber terkait untuk dijadikan sebagai landasan teoretis untuk pembahasan masalah dalam penelitian ini. (3) Penelitian Lapangan: Peneliti menggunakan berbagai metode, termasuk pengamatan langsung terhadap subjek penelitian, untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan beberapa cara seperti : (a) Wawancara: Dilakukan dengan metode tanya jawab langsung dengan PT X, khususnya para staf, direktur, HRD, dan *service manager*, sehubungan dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan serta struktur organisasinya. (b) Observasi: Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melihat dan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian. (c) Dokumentasi: Pengumpulan data melalui pengumpulan atau pemeriksaan langsung dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian berupa laporan keuangan, data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta profil perusahaan.

Satuan Kajian

A. Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin (NPM)* digunakan untuk menghitung rasio yang menggambarkan kemampuan usaha dalam menghasilkan laba bersih. Berikut cara menghitung *Net Profit Margin*:

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. *Return On Equity (ROE)* adalah Jenis rasio profitabilitas yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari pengembalian modal. Semakin tinggi ROE, semakin baik hasilnya. *Return On Equity* dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$$

3. *Return On Asset (ROA)* atau rasio pengembalian aset adalah sejenis rasio profitabilitas yang menampilkan proporsi laba terhadap total aset perusahaan. Rasio ROA mengukur laba bersih perusahaan terhadap nilai setiap aset. *Return On Asset* dirumuskan sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

B. Perspektif Pelanggan

1. *Customer Retention* diukur untuk menentukan seberapa efektif bisnis dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Selain itu, ada ukuran kepuasan pelanggan yang menunjukkan berapa banyak keuntungan yang dihasilkan bisnis. Rumus untuk *customer retention* adalah sebagai berikut :

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Number Of Customer Retention}}{\text{Total order}} \times 100\%$$

2. *Customer Acquisition* (Tingkat Perolehan Pelanggan Baru) untuk mengetahui berapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dengan cara menghitung jumlah pelanggan baru dengan jumlah total pelanggan. Perhitungan dinilai sangat baik ketika akuisisi pelanggan meningkat, baik ketika stabil, cukup baik ketika fluktuatif, dan tidak begitu baik ketika kemampuan akuisisi pelanggan menurun.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

3. *Number Of Complain* Digunakan untuk mengetahui berapa banyak pelanggan yang mengeluhkan kinerja perusahaan.

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{jumlah pelanggan komplain}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

C. Perspektif Proses Bisnis internal

(1) Inovasi dalam penelitian ini meliputi pembaharuan dan juga perbaikan layanan maupun kualitas SDM guna meningkatkan kepuasan pelanggan. (2) Layanan Purna Jual yang diterapkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah konsumen untuk penggunaan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

$$\text{Layanan Purna Jual} = \frac{\text{total keluhan}}{\text{jumlah keluhan yang ditangani}} \times 100\%$$

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan) mengukur seberapa besar retensi karyawan dengan rumus:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar dalam 1tahun}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

2. *Employee Training*, mengukur banyaknya training yang diberikan kepada karyawan organik dalam meningkatkan produktivitasnya.

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{jumlah karyawan yang training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3. *Employee Productivity* menentukan kemampuan karyawan untuk mencapai target. Semakin tinggi produktivitas pekerja, semakin tinggi output yang dihasilkan oleh pekerja tersebut.

$$Employee\ Productivity = \frac{\text{pencapaian target karyawan}}{\text{total target}} \times 100$$

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) Mengumpulkan dan mengidentifikasi data-data penelitian seperti gambaran umum, jenis perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta data yang bersifat keuangan maupun non keuangan lainnya pada PT X. (2) Mendeskripsikan data penelitian yang terkumpul dan teridentifikasi. (3) Melakukan analisis dan pembahasan dengan penerapan *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (4) Dilakukan pengukuran dengan analisis *trend* untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan. Analisis *trend* adalah membandingkan antar indikator keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang ada dalam *balanced scorecard* selama tahun 2019 - 2021 guna memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran. (5) Menarik kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.

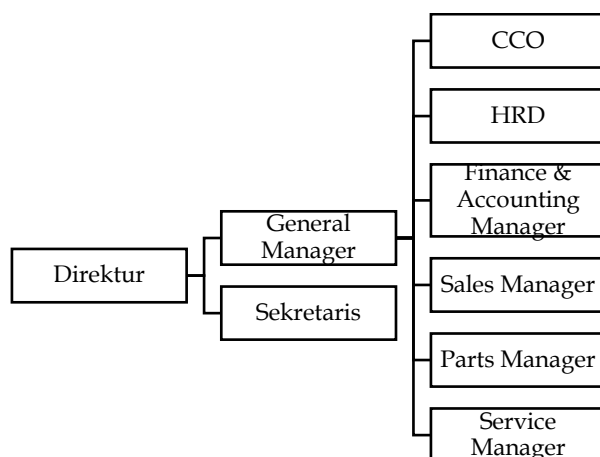
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi Misi Perusahaan

Visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang besar dan terpadang serta diperhitungkan keberadaannya di wilayah Jawa Timur dalam lini penjualan maupun pelayanan purna jual. Sedangkan misi perusahaan yaitu (1) Menciptakan dan membangun sumber daya manusia yang berkualitas dibidangnya masing-masing untuk menjawab kebutuhan dan kepuasan para pelanggan, sehingga mampu memberikan benefit dan kontribusi yang baik bagi para pelanggan dan bagi perusahaan. (2) Selalu meningkatkan kualitas layanan dan memberikan harga terbaik untuk pelanggan.

Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi bisnis menetapkan pembagian kerja untuk semua tugas manajemen dan administrasi, memungkinkan staf untuk berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah struktur dibentuk untuk membantu hubungan kerja guna menggaris bawahi implikasi kerja dari setiap karyawan dan mempermudah pengendalian kinerja. Berikut struktur organisasi yang terdapat di PT. X:



Gambar 2. Susunan Organisasi PT. X

Deskripsi Data

Laporan keuangan, data pelanggan, dan data staff PT X diperlukan untuk analisis data perusahaan. Sudut pandang keuangan pada *balanced scorecard* diukur menggunakan laporan keuangan. Laporan keuangan ringkas PT X tahun 2019 - 2021 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Laporan Keuangan Ringkas PT X Tahun 2019 - 2021
(dalam Rupiah)

Tahun	Total Aset	Total Utang	Total Ekuitas	Pendapatan	Laba Bersih
2019	141.956.370.543	121.800.499.043	20.155.871.500	32.719.039.622	3.501.217.156
2020	104.456.661.224	86.759.345.159	17.697.316.065	24.256.788.482	2.364.202.134
2021	97.140.287.358	78.430.628.912	18.709.658.446	22.946.587.150	1.872.103.510

Sumber : Laporan keuangan ringkas PT X (2022)

Dalam laporan keuangan ringkas PT X dapat dilihat total aset, total ekuitas, pendapatan, dan laba perusahaan dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Penurunan tersebut menunjukkan adanya kendala dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini berarti perusahaan belum efektif dalam memanfaatkan aset dan ekuitas untuk memperoleh laba. Selain data yang berasal dari laporan keuangan, data jumlah pelanggan dan karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3
Data Jumlah Pelanggan Divisi Service Tahun 2019 -2021

No.	Mitra Kerja	No.	Mitra Kerja
1.	PT Panggung Electric Citrabuana	27.	PT Swadaya Graha
2.	PT Siantar Top Tbk	28.	PT Coronet Crown
3.	PT Mandala Mandiri Motor	29.	PT Hartono Wira Tanik
4.	PT Indonesia Multicolour Printing	30.	PT Tirtakencana Tatawarna
5.	PT Arta Boga Cemerlang	31.	PT mora Motor
6.	PT Surya Sudeco	32.	PT Asuransi Bina Dana Artha
7.	PT Santos Jaya Abadi	33.	PT Erha Pharma
8.	PT Asuransi Wahana Tata	34.	PT Bambang Djaja
9.	PT Karyadibya Mahardhika	35.	PT Aditamaraya Farmindo
10.	PT Varyatama Graha Indah	36.	PT Waru Gunung
11.	PT Iglas (persero)	37.	PT Asuransi Tripakarta
12.	PT Asuransi Raksa Pratikara	38.	PT Linda Jaya Biro Perjalanan Wisata
13.	PT Asuransi Allianz Utama Indonesia	39.	PT Wana Indah Asri
14.	PT Asuransi Sinar Mas	40.	PT Dwitama Prima Sakti
15.	PT Paragon Spesial Metal	41.	PT Aneka Gas Industri
16.	PT Pan Pacific Insurance	42.	PT Tridjaya Kartika
17.	PT Bakti Mandiri Perkasa	43.	PT Panca Patriot Prima
18.	PT Asuransi Adira Dinamika	44.	PT Anugerah Securindo
19.	PT PQ Silicas ndonesia	45.	PT Dynasti Indomegah
20.	PT Maxima Inti Rent	46.	RM. Suryadinata
21.	PT Serasi Auto Raya	47.	CV Auto Mobil
22.	PT Indonesia OPPO Elektronik	48.	CV Plus Jaya Mandiri
23.	PT Excelso Multirasa	49.	PT Astrido Jaya Mobilindo
24.	PT Nusa Adi Sukses Abadi	50.	PT Sutindo Raya Mulia
25.	PT Asuransi Jaya Indonesia	51.	PT Rainbow Asia Posters
26.	PT Supra Surya Indonesia	52.	PT Serasi Auto Raya

Sumber : Data pelanggan PT X (2022)

Pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa pada tahun 2019 - 2021 PT X memiliki total 52 pelanggan berskala besar (perusahaan). Untuk pelanggan perseorangan dan perusahaan kecil tidak disebutkan karena jumlahnya yang sangat banyak.

Tabel 4
Data Jumlah Karyawan Tahun 2019 - 2021

Tahun	Jumlah Karyawan
2019	118
2020	126
2021	126

Sumber : Data karyawan PT X (2022)

Tolok Ukur Penilaian Kinerja PT. X Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan *Net Profit Margin (NPM)*

Salah satu indikator kinerja perusahaan dalam industri keuangan adalah *Net Profit Margin*, yaitu rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuannya dalam menghasilkan laba bersih. Jika *Net Profit Margin* perusahaan mengalami kenaikan, maka keuntungan perusahaan juga semakin bertambah. Perhitungan ini sangat penting bagi perusahaan untuk mengendalikan biaya yang digunakan oleh perusahaan. Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Maka perhitungan *Net Profit Margin* PT. X pada tahun 2019 - 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Perhitungan *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan	NPM (%)	Growth (%)
2019	3.501.217.156	32.719.039.622	10,70	
2020	2.364.202.134	24.256.788.482	9,74	-0,96
2021	1.872.103.510	22.946.587.150	8,15	-1,59

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Dari data perhitungan diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2020 perusahaan mengalami penurunan laba dan pendapatan sehingga mengakibatkan penurunan *Net Profit Margin* dari tahun sebelumnya sebesar 0,96%. Pada tahun 2021 perusahaan masih mengalami penurunan laba dan pendapatan sehingga presentase *Net Profit Margin* juga mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 1,59%. Hal tersebut diakibatkan karena perusahaan terdampak pandemi covid-19 pada tahun 2020 - 2021.

Return on Equity (ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan perhitungan rasio profitabilitas yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri. Secara sistematis dirumuskan sebagai berikut.

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$$

Tabel 6
Perhitungan *Return On Equity*

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE(%)	Growth (%)
2019	3.501.217.156	20.155.871.500	17,37	
2020	2.364.202.134	17.697.316.065	13,35	-4,02
2021	1.872.103.510	18.709.658.446	10,00	-3,35

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas tingkat pengembalian ekuitas (ROE) perusahaan dari tahun 2019 - 2021 mengalami penurunan di setiap tahunnya. Kondisi tersebut di akibatkan karena adanya pandemi Covid-19 pada tahun 2020 - 2021, sehingga

berdampak pada segala aspek termasuk aspek ekonomi. Hal tersebut juga berdampak pada PT X yang menyebabkan terjadinya penurunan total ekuitas dan laba perusahaan.

Return on Asset (ROA)

Return on Asset (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba (Riana, 2017:49). Secara sistematis dirumuskan sebagai berikut.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Maka perhitungan ROA PT. X pada tahun 2019 - 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Perhitungan *Return On Asset*

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA(%)	Growth (%)
2019	3.501.217.156	141.956.370.543	2,46	
2020	2.364.202.134	104.456.661.224	2,26	-0,2
2021	1.872.103.510	97.140.287.358	1,92	-0,34

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa ROA PT X mengalami penurunan setiap tahunnya dari tahun 2020 - 2021. Kondisi tersebut diakibatkan karena perusahaan terdampak pandemi covid-19.

Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Customer retention

Retensi pelanggan dijadikan salah satu alat ukur untuk mengetahui seberapa besar perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya. Retensi pelanggan juga dapat dijadikan alat sebagai pengukur kepuasan pelanggan yang akan mencerminkan tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dari pelanggan PT X. Dengan semakin naiknya jumlah unit *service* yang dilakukan oleh pelanggan maka dapat dikatakan semakin baik juga retensi yang dilakukan perusahaan dalam menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya.

$$Customer\ retention = \frac{\text{Number Of Customer Retention}}{\text{Total unit service}} \times 100\%$$

Tabel 8
Perhitungan *Customer Retention*

Tahun	Mitra	Total Unit Service	Customer retention (%)	Growth (%)
2019	52	146	35,61	
2020	39	128	30,46	-5,15
2021	42	132	31,81	-1,35

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Dari Tabel 8 hasil pengolahan data di atas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2020 perusahaan tidak berhasil mempertahankan jumlah mitra tahun sebelumnya dan mengalami penurunan presentase *customer retention* sebesar 5,15%. Pada tahun 2021 perusahaan masih mengalami penurunan presentase *customer retention* dari tahun sebelumnya sebesar 1,35% namun perusahaan berusaha mengevaluasi kekurangan dari tahun sebelumnya sehingga perusahaan dapat menambah jumlah mitra sebanyak 42 mitra dengan total unit *service* sebanyak 132 dan berhasil mempertahankan mitra di tengah krisis yang diakibatkan oleh wabah penyakit Covid-19.

Customer Acquisition

Salah satu indikator kemampuan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya adalah jumlah pelanggan baru yang lebih banyak dari tahun-tahun sebelumnya. Secara alami,

meningkatkan jumlah pelanggan baru juga akan memperluas jaringan pangsa pasar perusahaan, memungkinkannya untuk meningkatkan kualitas dan kepercayaan pelanggannya. Hasil perhitungan *Customer Acquisition* PT X pada tahun 2019 - 2021 dapat dilihat sebagai berikut:

$$Customer\ Acquisition = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 9
Perhitungan *Customer Acquisition*

Tahun	Mitra Baru	Jumlah Mitra	<i>Customer Acquisition</i> (%)	Growth (%)
2019	17	52	32,69	
2020	8	39	20,51	-12,18
2021	9	42	21,42	0,91

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2020 perusahaan tidak berhasil menambah mitra baru dan mengalami penurunan presentase *customer acquisition* dari tahun sebelumnya sebesar 12,18%. Hal tersebut diakibatkan karena perusahaan terdampak pandemi covid-19 yang angka kasusnya sedang melonjak pada tahun tersebut. Pada tahun 2021 pandemi covid-19 belum mereda dan pemerintah masih gencar menerapkan pembatasan sosial masyarakat. Perusahaan berupaya mengevaluasi kekurangan dari tahun sebelumnya di tengah krisis pandemi tersebut, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kembali kinerjanya dengan menambah 9 mitra baru serta memperoleh presentase *Customer Acquisition* sebesar 21,42% dan mengalami kenaikan sebesar 0,91% dari tahun sebelumnya.

Number of Complaint

Number of Complain adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan komplain terhadap kinerja yang dilakukan perusahaan. Berikut adalah hasil perhitungan jumlah pelanggan komplain terhadap kinerja PT X pada tahun 2019-2021:

$$Number\ of\ Complain = \frac{\text{jumlah pelanggan komplain}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 10
Perhitungan *Number Of Complain*

Tahun	Jumlah pelanggan complain	Jumlah pelanggan	<i>Number of Complain</i> (%)	Growth (%)
2019	14	52	26,92	
2020	6	39	15,38	-11,54
2021	4	42	9,52	-5,86

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui pada tahun 2019 perusahaan mendapatkan jumlah *complain* dari 14 mitra dengan presentase *number of complain* sebesar 26,92%. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT X belum memaksimalkan kinerjanya untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan PT X masih buruk dan perlu adanya evaluasi serta perbaikan kualitas untuk mempertahankan retensi pelanggan. Pada tahun 2020 perusahaan mengalami penurunan presentase *number Of complain* yang cukup signifikan dari tahun sebelumnya sebesar 11,54% dengan jumlah pelanggan *complain* sebanyak 6 mitra. Pada tahun 2021 presentase pelanggan *complain* masih mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 5,86% dengan jumlah pelanggan *complain* sebanyak 4 mitra. Hal ini membuktikan adanya upaya peningkatan layanan dari PT X untuk mempertahankan pelanggannya di tengah kesulitan yang diakibatkan oleh pandemi covid-19. Meskipun perusahaan tidak dapat mempertahankan pelanggan lama dan mengalami penurunan drastis akibat dampak dari pandemi covid-19 pada tahun 2020 - 2021 namun perusahaan berhasil menekan tingkat keluhan pelanggan dibanding tahun sebelumnya. Selain itu perusahaan juga

memperhatikan tingkat kepuasan konsumen atau *customer satisfaction*. Hal tersebut berkaitan dengan tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan yang mana mengedepankan layanan-layanan yang menunjang untuk memfasilitasi kebutuhan para pelanggan. Tentunya pelayanan tersebut menjadi sebuah penilaian bagi konsumen meliputi pelayanan produk/jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pelayanan serta bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan.

Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis internal Inovasi

Untuk pembahasan inovasi, penulis menambahkan hal-hal yang diperoleh dari perusahaan dan menuangkannya ke dalam penelitian ini. Pada PT X ada beberapa inovasi yang diterapkan dalam perusahaan guna meningkatkan kualitas layanan dan juga kualitas karyawan yang antara lain:

1. Menambah alat *Spoooring Balancing*

Alat ini merupakan salah satu langkah perusahaan guna memenuhi kepuasan pelanggan. *Spoooring Balancing* merupakan proses meluruskan kedudukan empat roda mobil seperti awal sesuai dengan setelan pabrik dan memastikan ban sudah seimbang sesuai titik pusat rodanya. Hal ini sangat penting sekali bagi kenyamanan dan keamanan berkendara. Semula perusahaan selalu menolak permintaan pelanggan akan *spoooring balancing* dikarenakan keterbatasan alat yang dimiliki perusahaan, dan selalu menyarankan pelanggan untuk melakukannya di tempat lain. Namun sekarang perusahaan memiliki alat yang sudah bisa mendukung untuk pengerjaan *spoooring balancing* kendaraan pelanggan. Hal tersebut menjadi nilai lebih untuk perusahaan karena tidak semua perusahaan serupa memiliki fasilitas *spoooring balancing*.

2. Menyediakan layanan *Home Service, Pick Up Service, dan Emmergency Service*

Ketiga layanan tersebut merupakan bagian dari layanan *service car*, dimana sebelumnya *service car* hanyalah layanan khusus yang saat mudik lebaran saja. Perusahaan menambah layanan *service car* guna memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan agar retensi pelanggan tetap terjaga dan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Layanan *home service* merupakan layanan yang ditawarkan perusahaan bagi pelanggan yang kendaraannya berkendala di rumah dan tidak bisa dibawa ke bengkel, mekanik lah yang datang ke rumah pelanggan dan melakukan perbaikan unit kendaraan di sana. *pick up service* adalah bentuk layanan perusahaan bagi pelanggan yang berkendala datang ke bengkel, namun kendaraannya bermasalah atau sudah saatnya *service*, mekanik akan datang ke tempat kendaraan berada dan menjemput kendaraan milik pelanggan untuk kemudian di bawa ke bengkel dan dilakukan perbaikan, setelah kendaraan selesai, kendaraan akan di antar kembali ke tempat yang di kehendaki pelanggan. Kemudian adalah *emmergency service*, layanan ini diperuntukkan bagi pelanggan yang sedang dalam perjalanan dan kendaraan mengalami mogok atau bermasalah saat perjalanan. Ketiga layanan ini adalah sebuah inovasi dari perusahaan untuk terus meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

3. Membuat jadwal piket karyawan secara teratur

Semula perusahaan hanya melayani pelanggan sesuai jam operasional perusahaan yaitu pukul 08.00 WIB – 16.30 WIB pada hari Senin-Jumat dan pukul 08.00 WIB – 15.00 WIB pada hari Sabtu, lalu perusahaan memaksimalkan pelayanan terhadap pelanggan dengan membuat jadwal piket sebagai berikut:

Tabel 11
Pembagian Jam Kerja Piket Divisi *Service*

Keterangan	Jam kerja	Ketentuan
------------	-----------	-----------

Piket pagi	07.00-15.30	Hanya <i>frontliner</i> secara bergilir
Piket minggu	08.00-15.00	Seluruh karyawan divisi <i>service</i> secara bergilir
Piket tanggal merah	08.00-15.00	Seluruh karyawan divisi <i>service</i> secara bergilir

Sumber: Data PT X (2022)

Piket pagi yang dimaksud dalam Tabel 11 adalah penjadwalan bagi karyawan secara bergantian yang masuk satu jam lebih awal dari jam kerja seharusnya yakni pukul 07.00 WIB dan pulang satu jam lebih awal pada pukul 15.30 WIB sedangkan piket minggu dan tanggal merah adalah penjadwalan jam kerja untuk seluruh karyawan pada divisi *service* secara bergilir di mulai pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB. Inovasi tersebut dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan pelayanan agar dapat memenuhi keinginan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menjaga kepercayaan dan juga hubungan baik dengan para pelanggannya

Layanan Purna Jual

PT. X sendiri telah memiliki layanan purna jual sesuai yang dikemukakannya pada hasil wawancara. Yang termasuk dalam layanan purna jual ini adalah aktivitas reparasi terhadap keluhan kendaraan pelanggan yang bermasalah, cacat, atau rusak. Sehingga dalam persepektif bisnis internal, PT. X dapat memenuhi tolok ukur kinerja perusahaannya.

$$\text{Layanan purna jual} = \frac{\text{jumlah keluhan yang ditangani}}{\text{total keluhan}} \times 100\%$$

Tabel 12
Presentase Layanan Purna Jual

Tahun	Total keluhan	Jumlah keluhan ditangani	Layanan purna jual (%)	Growth (%)
2019	17.463	17.395	99,61	
2020	18.159	18.128	99,83	0,22
2021	17.193	17.110	99,52	-0,31

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 presentase layanan purna jual PT X mengalami peningkatan sebesar 0,22%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelayanan perusahaan terhadap keluhan pelanggan serta kinerja karyawan perusahaan semakin meningkat. Namun pada tahun 2021 presentase layanan purna jual mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 0,31%. Hal tersebut diakibatkan karena perusahaan belum dapat menyelesaikan seluruh keluhan pelanggan dikarenakan ada beberapa keluhan kendaraan bermasalah pada bagian variasi yang dimana perusahaan harus menyarankan pelanggan untuk melakukan reparasi di bengkel variasi.

Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perhitungan retensi karyawan dilakukan untuk melihat bagaimana perusahaan dapat mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar dalam 1tahun}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 13
Perhitungan Retensi Karyawan

Tahun	Karyawan keluar	Jumlah karyawan	Retensi Karyawan (%)	Growth (%)
-------	-----------------	-----------------	----------------------	------------

2019	3	118	2,54	
2020	5	126	3,96	1,42
2021	2	126	1,58	-2,38

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Berdasarkan perhitungan retensi karyawan PT X pada tahun 2020 menunjukkan adanya kenaikan presentase sebesar 1,42% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 5 orang. Hal ini menunjukkan kurangnya kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Pada tahun 2021 perusahaan mengalami penurunan presentase retensi karyawan sebesar 2,38% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam memperbaiki hubungan dengan karyawan sehingga berhasil mempertahankan karyawannya.

Employee training

Employee Training adalah salah satu ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Employee Training* mengukur banyaknya training yang diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya.

$$\text{Employee training} = \frac{\text{jumlah karyawan yang training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100$$

Tabel 14
Perhitungan *Employee Training*

Tahun	Karyawan training	Jumlah karyawan	<i>Employee training</i> (%)	Growth (%)
2019	40	118	33,89	
2020	52	126	41,26	7,37
2021	60	126	47,61	6,35

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Tabel di atas menunjukkan bahwa presentase *employee training* PT X dari tahun 2019 sampai tahun 2021 terus mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Employee Productivity

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam pencapaian target. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh karyawan.

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{pencapaian target karyawan}}{\text{total target}} \times 100$$

Tabel 15
Presentase *Employee Productivity*

Tahun	Target karyawan	Total target	<i>Employee Productivity</i> (%)	Growth (%)
2019	11.972	12.000	99,76	
2020	10.183	10.200	99,83	0,07
2021	10.185	10.200	99,85	0,02

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

Dari hasil perhitungan *employee productivity* PT X dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 mengalami kenaikan pada setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memaksimalkan kinerjanya untuk berupaya memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat diketahui kinerja PT X yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut :

Tabel 16
Kinerja Empat Perspektif *Balanced Scorecard*
PT X
Tahun 2019, 2020, 2021

Variabel	Indikator	Realisasi			Growth	
		2019	2020	2021	2020	2021
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	10,70	9,74	8,15	-0,96	-1,59
	ROE	17,37	13,35	10,00	-4,02	-3,35
	ROA	2,46	2,26	1,92	-0,2	-0,34
Perspektif Pelanggan	<i>Customer Retention</i>	35,61	30,46	31,81	-5,15	-1,35
	<i>Customer Acquisition</i>	32,69	20,51	21,42	-12,18	0,91
	<i>Number Of Complain</i>	26,92	15,38	9,52	-11,54	-5,86
Perspektif Proses Bisnis internal	Inovasi	1. Menambah alat <i>Spooing Balancing</i> 2. Menyediakan layanan <i>Home Service, Pick Up Service, dan Emmergency Service</i> 3. Membuat jadwal piket secara teratur				
	Layanan Purna Jual	99,61	99,83	99,52	0,22	-0,31
	Retensi Karyawan	2,54	3,96	1,58	1,42	-2,38
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Training</i>	33,89	41,26	47,61	7,37	6,35
	<i>Employee Productivity</i>	99,76	99,83	99,85	0,07	0,02

Sumber: Data sekunder yang diolah (2022)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan pada PT X sebagai analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan penerapan *balanced scorecard* pada tahun 2019 - 2021, maka disimpulkan berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut: (1) Pada perspektif keuangan, kinerja PT X dinilai belum efektif dan kurang sehat karena *Net Profit Margin*, ROE, dan ROA perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal tersebut dikarenakan dampak dari melonjaknya kasus Covid-19 yang terjadi di tahun 2020 - 2021 sehingga menyebabkan menurunnya laba perusahaan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak PT X. Perusahaan harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan agar ada peningkatan di tahun-tahun berikutnya. (2) Pada perspektif pelanggan, pada tahun 2020 perusahaan tidak berhasil mempertahankan pelanggannya dan kesulitan untuk menambah pelanggan baru, hal ini juga akibat dari dampak tingginya kasus pandemi Covid-19 pada tahun 2020 sampai dengan 2021.

Dengan adanya penurunan tersebut, perusahaan berupaya mengevaluasi dan memperbaiki kualitas pelayanannya agar dapat mempertahankan pelanggannya. Hal ini dibuktikan dengan berkurangnya jumlah pelanggan yang complain pada tahun 2021 dan berhasilnya perusahaan menambah jumlah pelanggan baru. Meskipun perusahaan mengalami kendala pada tahun 2020 - 2021 dikarenakan pandemi Covid-19, namun

perusahaan mampu melakukan pembenahan guna menjaga hubungan baik dengan pelanggan. (3) Pada perspektif bisnis internal dari segi inovasi perusahaan mampu memberikan pembaharuan dan juga perbaikan layanan maupun kualitas SDM. Hal ini adalah pencapaian dan nilai tambah bagi perusahaan yang harus dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Pada segi layanan purna jual dari tahun 2019 - 2021 menunjukkan bahwa pelayanan dan kinerja PT X sudah cukup baik. (4) Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan belum mampu mengatasi retensi karyawan pada tahun 2020 sehingga presentase karyawan yang keluar lebih besar dari tahun sebelumnya, namun pada tahun berikutnya, perusahaan dapat mengatasi retensi karyawan perusahaan. Perusahaan juga terus berupaya untuk memaksimalkan kualitas SDM, terbukti dengan terus meningkatnya presentase training karyawan dari tahun ke tahun. Pada produktifitas karyawan, perusahaan mampu mengembangkan produktifitas karyawan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah target yang dapat dicapai karyawan dari tahun ke tahun. Naiknya presentase *training* karyawan setiap tahunnya membuktikan bahwa perusahaan berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan agar menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Tingkat produktifitas karyawan yang naik juga setiap tahunnya membuktikan bahwa kinerja karyawan dan kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah cukup baik dan harus terus ditingkatkan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dialami peneliti selama proses penelitian berlangsung, yaitu (1) Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan menggunakan data sekunder berupa wawancara langsung. Keterbatasan penelitian terletak pada hasil wawancara yang tidak tertutup kemungkinan akan menghasilkan makna bias. Namun data observasi berupa laporan keuangan dan data pendukung lainnya merupakan data yang dapat meminimalisir makna bias tersebut. (2) Pada penelitian ini tidak disertakan perhitungan nilai untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*, sehingga tidak dapat diketahui nilai atas kinerja PT X. (3) Ada beberapa indikator variabel yang tidak disajikan dalam beberapa perspektif karena keterbatasan data.

Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Pihak manajemen khususnya bagian keuangan PT X harus lebih meningkatkan kinerja keuangan, dengan merancang strategi untuk menekan kewajiban lancar dengan meminimalkan hutang usaha dan meningkatkan kas perusahaan dengan cara memperoleh pelanggan baru. Perusahaan perlu meningkatkan sistem pengendalian internal dan merancang sistem pengelolaan aset serta ekuitas yang lebih efektif untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. (2) Perusahaan perlu mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pelayanannya terutama dalam hal waktu penerimaan pelanggan serta mencari tahu alasan yang menyebabkan kurang puasnya pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. (3) Perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja karyawan dan membangun komunikasi yang lebih baik lagi antara perusahaan dan karyawan agar tercipta hubungan yang harmonis. Perusahaan perlu memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan seperti kenaikan gaji, pemberian bonus atau *reward* untuk karyawan, karena kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. (2015). *Management Control System*. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Calam, A. dan Qurniati, A. (2016). Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan. *Jurnal*

- Saintikom*, 15(1): 54-55.
- Dirgantoro, C. (2002). *Strategi Bersaing dalam Bisnis*. Edisi Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Akter, N., & Husain, M. (2016). Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management, and Applied Sciences*. 4(8): 103-116.
- Galib, M. dan Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal Of Management & Business*, 2(1): 92–112.
- Hanuma, S. (2011). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor). *Jurnal Akuntansi*, 1–24.
- Kurniasari, V., dan Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Aditya Sentana Agro). *Jurnal AGORA* 5(1): 1-7.
- Koumpouros, Y. (2012). Balanced Scorecard Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis Greece. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(4): 286-307.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. (2015). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugrahayu, E. R, dan Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 4(10): 1-16.
- Pearce, A., dan Robinson, R. B. (2014). *Manajemen Strategi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Erlangga. Jakarta.
- Riana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2): 42–53.
- Supriyono, R. (2019). *Manajemen Biaya (Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis)*. Edisi pertama. BPF. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ketiga. Alfabeta. Bandung.
- Singgih, Moses L. et al. (2001). Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di PT “X”. *Jurnal Teknik Industri Volume 3 No 2 Desember 2001*: 48-56.
- Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alata Ukur Kinerja Pada PT Bank Sulut. *Jurnal EMBA 403 Volume 1 No 4 Desember*: 402-413.
- Widyastuti, K. N. (2017). Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 4(7): 1-14.
- Yuwono, S. (2006). *Balanced Scorecard: Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.