

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

Erika Ributari Nugrahayu
erigkanugrahayu@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and to analyze the application of the balanced scorecard method as the standard measurement of performance at PT Glory Indonesia Abadi. The method of research is qualitative method, since this research is not meant to prove a hypothesis but it is meant to disclose facts and condition that occurs in the research. The discussion has showed that the balanced scorecard method which interprets the vision, mission and strategy into performance assessment that has four indicators, i.e. the financial perspective which indicate the fluctuate figures, the customer perspective show quite good results, internal business process perspective shows that the company has made some innovation processes i.e. recycle the raw material of paper into newspapers and produce various color HVS paper and service availability to meet the customer demand in urgent time, growth and learning perspective show good performance condition because it can improve the quality of its employees. It can be concluded from the above discussion that the use of balanced scorecard method can be used as the standard for the success of a company. In order to the balanced scorecard method can be applied on the company, some improvement efforts are needed both internal and external aspect.

Keywords: Performance Assessment, *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard Perspective*.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada PT Glory Indonesia Abadi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, karena penelitian ini tidak bertujuan untuk membuktikan suatu hipotesis melainkan bertujuan mengungkap suatu fakta dan keadaan yang terjadi pada saat penelitian. Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa metode *balanced scorecard* yang menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam ukuran kinerja yang mempunyai empat indikator, yaitu pada perspektif keuangan menunjukkan angka yang fluktuatif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti daur ulang bahan baku kertas menjadi kertas koran dan memproduksi macam-macam kertas HVS warna serta kesediaan pelayanan untuk memenuhi permintaan pelanggan disaat yang mendesak, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja perusahaan yang baik karena dapat meningkatkan kualitas para karyawannya. Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan digunakannya metode *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan. Agar dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan maka diperlukan upaya perbaikan baik dari segi internal maupun eksternal.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Perspektif Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Persaingan usaha di Indonesia akan semakin kompetitif di berbagai sektor industri seiring dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir tahun 2014. Persaingan tidak hanya terjadi antar pelaku bisnis dalam negeri, namun juga melibatkan pelaku bisnis dari luar negeri. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, setiap perusahaan harus memiliki strategi-strategi bisnis yang tepat agar tetap

eksis serta memenangkan persaingan. Perusahaan dapat memenangkan persaingan apabila memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dimiliki oleh perusahaan dengan sumber daya yang handal baik dari sisi finansial maupun *non financial* untuk bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif harus terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internalnya sebagai upaya menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan pada proses bisnisnya akan menghasilkan produk atau jasa berkualitas dengan harga yang bersaing, sehingga perusahaan memiliki daya saing tinggi dan keunggulan dibandingkan pesaing.

Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi perusahaan, selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer. pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh banyak perusahaan adalah berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan *financial aspect*, padahal dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis juga menuntut suatu pengukuran kinerja dengan melihat aspek non keuangan *non-financial aspect* perusahaan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek finansial perusahaan (Gunawan, 2009). *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan memiliki keunggulan yang dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan pengukuran berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir *outcome*, namun juga melihat aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir *driver*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk meneliti "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja." Penelitian akan dilakukan pada PT Glory Indonesia Abadi karena selama ini perusahaan hanya mengukur kinerjanya berdasarkan aspek keuangan saja, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan belum pernah dilakukan pengukuran. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan yang dilakukan perusahaan lebih mementingkan pendapatan laba yang tinggi tanpa memperhitungkan proses bisnis perusahaan dan kepuasan pelanggan, karena itu dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu metode yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan adalah *balance scorecard*. *Balance scorecard* merupakan metode yang menggunakan aspek keuangan dan non keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan. Metode pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif seperti PT Glory Indonesia Abadi, karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di PT Glory Indonesia Abadi? Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di PT Glory Indonesia Abadi.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Kinerja Perusahaan

Mulyadi (2007:328) menjelaskan pengertian kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Muhammad (2008:14) menjelaskan kinerja perusahaan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Salah satu aspek penting dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan, sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya. Moeheriono (2010:61) menjelaskan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi.

Menurut Tangen (2005) metode pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang dapat mengukur kinerjanya diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Tangen (2005) mengemukakan ada tiga metode yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur kinerjanya, yaitu: (1) *Fully integrated* merupakan metode pengukuran kinerja yang paling baik *advanced* karena banyak kebutuhan yang harus dipenuhi, mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan *stakeholders* dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya; (2) *Balanced* adalah metode yang mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan; (3) *Mostly financial* merepresentasikan metode pengukuran kinerja yang berbasis pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas dan produktivitas pekerja.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusaha

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan menurut Tangkilisan (2007:174) adalah sebagai berikut: (1) Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi; (2) Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati; (3) Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya; (4) Untuk memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati; (5) Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan; (6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu proses kegiatan perusahaan; (8) Untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif; (9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; (10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi. Manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan menurut Sipayung (2009) terdiri dari: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan

dan ukuran strategis; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja perusahaan menurut Tangkilisan (2007:180) sebagai berikut: (1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan; (2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh perusahaan; (3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan; (4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam perusahaan; (5) Kepemimpinan sebagai upaya mengendalikan karyawan perusahaan; (6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan dan lain-lainnya.

Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial (Gunawan, 2009). Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Pada awal tahun 2000 *balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personel (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja *non* keuangan. Penggunaan teknologi informasi telah mendukung penerapan *balanced scorecard* untuk dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik perusahaan yang telah ditetapkan. *Balanced scorecard* pada tahun 2006 mulai dikembangkan untuk mengintegrasikan dua metode, yaitu: metode manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dan metode pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2007:319).

Pengertian *Balanced scorecard*

Sipayung (2009) mengemukakan *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Surya (2014) berpendapat bahwa *balanced scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses Manajemen dalam *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* karena bermanfaat sebagai metode manajemen strategis yang memiliki sasaran tidak hanya berorientasi pada jangka pendek, namun juga membidik sasaran jangka panjang. Dapat diketahui perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, seperti: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, proses dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan

strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik, kemudian untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Setelah sasaran pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *balanced scorecard*. Keterkaitan yang terakhir, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan dan pada akhirnya, untuk kepentingan *stakeholder* perusahaan; (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media internal perusahaan seperti papan pengumuman dan surat edaran. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Balanced scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis dalam mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. *Balanced scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Tujuan akhir proses mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis adalah setiap orang di dalam perusahaan dapat memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, *balanced scorecard* akan memberi dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan strategi perusahaan, untuk itu para manajer harus menentukan sasaran jangka panjang, jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran jangka panjang harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis, seperti harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih dan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun berikutnya; (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, proses manajemen yang terakhir menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek paling penting dari seluruh proses manajemen, karena memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dalam berbagai perspektif (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif *Balanced scorecard*

Penggunaan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi kinerja perusahaan didasari atas berbagai perspektif, yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan masing-masing perspektif sebagai berikut: (1) Perspektif finansial, *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial, karena ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan

kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu; (2) Perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Proses bisnis internal secara historis telah menjadi fokus sebagian besar metode pengukuran kinerja perusahaan. Indranatha dan Suryanawa (2013) menyebutkan rantai nilai proses bisnis internal yaitu proses inovasi dan proses layanan purna penjualan; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Indranatha dan Suryanawa (2013) menjelaskan kelompok pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu: kepuasan karyawan, masa kerja karyawan dan produktivitas karyawan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007:322) *balanced scorecard* dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif; (a) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan memerlukan program terencana dan sistematis-sistematis untuk waktu lama dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen karyawan; (b) Membangun dan secara berkelanjutan memperjelas peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Dalam memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, diperlukan peta perjalanan secara akurat dalam mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan; (c) Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depannya. Perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk memikirkan serta melaksanakan langkah-langkah strategis yang telah ditetapkan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (d) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan, perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung berbagai pemikiran dari seluruh karyawan perusahaan untuk membangun tujuan perusahaan di masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil karyawan perusahaan, karena itu manajemen perlu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan; (2) Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan, apabila dalam lingkungan bisnis perusahaan hanya

mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat dalam merencanakan masa depannya, maka perusahaan akan sangat rentan kalah bersaing dengan kompetitor. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang, seperti: sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program; (b) Tidak terdapat kesesuaian antara rencana jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek serta implementasinya, perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Ketidaksesuaian antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa depan; (c) Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan, perusahaan dengan manajemen tradisional yang strategi-strateginya hanya dirumuskan oleh pimpinan puncak, sesuai diterapkan pada lingkungan bisnis yang stabil. Apabila memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, maka keberlangsungan masa depan perusahaan tersebut sangat sulit untuk diprediksi, karena itu perlunya sistem manajemen yang melibatkan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

Keunggulan *Balance Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan menurut Mulyadi (2007:323) adalah: (1) Komprehensif, maksudnya adalah *balance scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan; (2) Koheren, maksudnya adalah *balance scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung; (3) *Balance*, maksudnya adalah keseimbangan antara sasaran strategis yang di perspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan saja, namun juga aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan; (4) Terukur, maksudnya semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *balanced scorecard* memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard* sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan).

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus atau *case study* adalah jenis penelitian yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi (Raco, 2010:49). Penelitian ini menggunakan studi kasus karena ingin mengetahui penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di PT Glory Indonesia Abadi, hal ini dikarenakan selama ini pengukuran kinerja perusahaan di PT Glory Indonesia Abadi hanya berdasarkan aspek keuangan tidak secara menyeluruh seperti yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan oleh peneliti secara pribadi dengan survei pendahuluan dan survei lapangan. Untuk mengetahui gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian selain itu untuk mengetahui permasalahan yang akan diteliti yang dapat memberikan informasi mengenai data-data perusahaan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Data primer, data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian dan responden. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari hasil wawancara dengan manajer marketing, pelanggan dan karyawan, serta dokumen laporan keuangan perusahaan; (2) Data sekunder, data sekunder merupakan data yang digunakan sebagai penunjang penelitian seperti buku-buku dan jurnal penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini merupakan wawancara terstruktur, yang menggunakan pedoman wawancara dalam melakukan penggalian data terhadap informan penelitian. Penggalian data yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan penerapan metode *balance scorecard* pada PT. Glory Indonesia Abadi yakni Bp. Hadi Susanto selaku fungsional ahli bidang akuntansi, Bp. Andy Yanuar selaku kepala divisi pemasaran, Bp. Edi Subandono di bidang operasional, Bp. Hary Suprayitno selaku HRD; (b) Dokumentasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi berupa dokumen terkait yang ada pada perusahaan tersebut. Dokumen yang dimaksud adalah arsip-arsip tertulis pada perusahaan yang berupa *Company Profile*.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil dari objek penelitian yang digunakan oleh penulis sebagai klarifikasi pengumpulan data. Penelitian ini akan mengkaji permasalahan terkait penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di PT Glory Indonesia Abadi. Berikut satuan kajian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini: (1) Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi (Moeherinono, 2010:61); (2) *Balanced scorecard* merupakan satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan, kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang telah diperoleh dari transkrip wawancara dan data-data yang diperoleh dari perusahaan meliputi data finansial serta data non finansial; (2) Melakukan analisis data yang telah diperoleh; (3) Merekomendasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan ke dalam konsep *balanced scorecard* dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; (4) Melakukan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh dan menarik kesimpulan serta memberikan saran yang berguna bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda serta tergantung pada tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing perusahaan. Visi dan misi perusahaan umumnya dibuat pada saat perusahaan sedang akan dibandung karena visi dan misi dijadikan sebagai landasan bagi perusahaan. Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau tujuan perusahaan yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usaha untuk mewujudkan visi. berikut visi dan misi PT Glory Indonesia Abadi: (1) Visi, Menjadi produsen kertas yang terintegrasi, berwawasan lingkungan dan kuat dalam persaingan global; (2) Misi (a) Menghasilkan produk bermutu dan mampu bersaing di pasar bebas, (b) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi yang berkesinambungan; (c) Memberikan kesejahteraan karyawan dan peduli terhadap lingkungan sekitar; (d) Peduli terhadap kelestarian lingkungan serta mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan kerja. Yang Strategi usaha yang dilakukan oleh PT Glory Indonesia Abadi adalah sebagai berikut: (1) Fokus terhadap keunggulan; (2) Peningkatan kapasitas produksi yang tepat waktu dan tepat sasaran; (3) Fleksibilitas (memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan produk-produknya sesuai dengan kebutuhan pasar); (4) Menjaga biaya produksi tetap rendah dan produksi tetap efisien. Kertas daur ulang bertujuan untuk: menghemat sumber daya alam, energi, pohon yang berharga dan menciptakan produk tambahan yang tidak beracun, serta menjaga lingkungan tetap bersih dari kertas bekas.

Analisis dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Tujuan strategis PT Glory Indonesia Abadi pada perspektif ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan peningkatan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder*. Indikator pengukuran dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT Glory Indonesia Abadi yang ditinjau melalui perspektif keuangan menggunakan tolok ukur rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan merupakan suatu alat untuk mengukur perspektif keuangan perusahaan tersebut. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan ini adalah sebagai berikut: (1) *Profit margin* adalah keuntungan bersih yang dibagi dengan penjualan bersih dan dinyatakan dalam presentase. Berikut rumus yang digunakan untuk pengukuran *profit margin*:

$$Profit\ margin = \frac{Laba\ bersih}{Penjualan} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan *profit margin* untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Profit Margin
Tahun 2011-2013

	Laba bersih	Penjualan	Profit Margin
2011	Rp 4.315.735.000	Rp 27.688.000.000	15,58%
2012	Rp 4.212.715.512	Rp 25.677.000.000	16,40%
2013	Rp 5.949.094812	Rp 27.644.000.000	21,52%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa perolehan *profit margin* pada tahun 2011 sebesar 15,58%; tahun 2012 sebesar 16,40% dan pada tahun 2013 sebesar 21,52%. *Profit margin* menggambarkan tentang besarnya laba yang diperoleh perusahaan terhadap penjualan yang

telah dilakukan. Hasil analisa pada tabel 1 tersebut juga menunjukkan bahwa pada tiap tahunnya yaitu tahun 2011 sampai 2013, laba bersih dan penjualan yang diperoleh perusahaan selalu mengalami kenaikan. Besarnya laba bersih yang diperoleh perusahaan dan penjualan yang dilakukan dapat mempengaruhi *profit margin* PT Glory Indonesia Abadi; (2) *Return on Investment* (ROI) merupakan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. *Return on Investment* (ROI) dinyatakan dalam bentuk persen. Berikut perhitungan Return on Investment (ROI) PT Glory Indonesia Abadi:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan *Return On Investment* untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Return On Investment (ROI)
Tahun 2011 - 2013

Tahun	Laba bersih	Total aktiva	Return on Investment (ROI)
2011	Rp 4.315.735.000	Rp 9.389.665.680	45,96%
2012	Rp 4.212.715.512	Rp 8.002.233.552	52,64%
2013	Rp 5.949.094812	Rp 9.318.253.649	63,84%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel 2 tersebut diketahui bahwa Return on Investment (ROI) PT Glory Indonesia Abadi pada tahun 2011 sebesar 45,96%; tahun 2012 sebesar 52,64% dan tahun 2013 sebesar 63,84%. Perolehan laba bersih dari tahun 2011 sampai 2013 selalu mengalami peningkatan, selain itu jumlah aktiva dari tahun 2011 sampai 2013 juga mengalami peningkatan. Besarnya laba bersih yang diperoleh perusahaan dan total aktiva yang dimiliki perusahaan mempengaruhi *Return on Investment* (ROI) PT Glory Indonesia Abadi; (3) Efisiensi biaya operasional merupakan rasio keluaran terhadap masukan dari semua biaya usaha pokok perusahaan selain harga pokok penjualan atau semua biaya yang berhubungan langsung dengan kegiatan usaha. Berikut perhitungan efisiensi biaya operasional pada PT Glory Indonesia Abadi:

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Beban operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan efisiensi biaya untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Efisiensi Biaya
Tahun 2011 - 2013

Tahun	Beban Operasional	Pendapatan	Efisiensi Biaya
2011	Rp 1.450.489.580	Rp 27.688.000.000	5,23%
2012	Rp 1.237.749.619	Rp 25.677.000.000	4,82%
2013	Rp 1.389.894.497	Rp 27.644.000.000	5,06%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan hasil data diatas yang telah diolah dapat dilihat tabel efisiensi biaya di tahun 2011 beban operasi sebesar Rp 27,688,000,000 dapat menghasilkan efisiensi biaya 5,23%, di tahun 2012 beban operasi sebesar Rp 1,237,749,619 dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp 25,677,000,000 sehingga menghasilkan efisiensi biaya 4.82%, sedangkan di tahun 2013 beban operasi sebesar Rp 1,398,894,497 dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp 27,644,000,000 sehingga menghasilkan efisiensi biaya 5.06%. Dalam hal ini pihak manajemen telah berupaya meminimalkan pengeluaran-pengeluaran supaya laba dapat meningkat setiap tahunnya sehingga dapat dikatakan efisien karena tingkat prosentase kenaikan tidak melebihi target yang telah ditetapkan.

Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis PT Glory Indonesia Abadi dalam perspektif ini adalah peningkatan nilai bagi *customer* yaitu kepentingan untuk memuaskan pelanggan sehingga bisa meningkatkan jumlah pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Indikator Pengukuran perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif dalam *balanced scorecard* dimana perspektif ini para manajemen mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik ataupun buruknya servis atau pelayanan yang di berikan kepada setiap pelanggan. Tingkat pertumbuhan pelanggan menjadi salah satu tolak ukur terhadap kinerja suatu perusahaan termasuk PT Glory Indonesia Abadi. Berikut jumlah pelanggan yang ada pada PT Glory Indonesia Abadi mulai dari tahun 2011 sampai 2013:

Tabel 4
Data Pelanggan
Tahun 2011 - 2013

Keterangan	2011	2012	2013
Jml. Pelanggan Lama	78	90	107
Jml. Pelanggan Baru	12	17	12
Total Pelanggan	90	107	119

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi

Perspektif pelanggan terdiri dari beberapa ukuran utama atau ukuran generik yang menggambarkan keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Berikut beberapa ukuran utama dalam perspektif pelanggan: (1) Kepuasan pelanggan, menggambarkan tentang seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap produk dan layanan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa pelanggan PT Glory Indonesia Abadi masih belum puas dengan kinerja perusahaan dan terdapat beberapa keluhan yang disampaikan pelanggan. "Perusahaan kita pernah menerima komplain atau keluhan dari pelanggan. Biasanya terkait dengan hasil produksi terutama tebal tipisnya kertas yang tidak sesuai dengan ukuran, kerusakan pada packing kertas dalam perjalanan saat pengiriman dan keterlambatan pengiriman". Dan menanggapi keluhan tersebut dengan mengganti barang yang rusak dengan barang yang baru. "Cara yang dilakukan PT Glory Indonesia Abadi untuk menanggapi keluhan dari pelanggan adalah dengan melakukan penggantian barang yang rusak untuk diganti dengan barang yang baru". (Hasil wawancara dengan Bapak Andy Yanuar); (2) Retensi pelanggan merupakan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama. Retensi pelanggan diukur dari menjumlahkan pelanggan lama dengan jumlah pelanggan keseluruhan dan dinyatakan dalam bentuk persen. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur retensi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi:

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

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan Retensi Pelanggan untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5
Retensi Pelanggan
Tahun 2011-2013

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi Pelanggan
2011	78	90	86,67%
2012	90	107	84,11%
2013	107	119	89,92%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang dapat dilihat dari tabel 5 tersebut, diketahui bahwa tingkat retensi pelanggan pada tahun 2011 sebesar 86,67%; pada tahun 2012 sebesar 84,11% dan pada tahun 2013 sebesar 89,92%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat retensi pelanggan di PT Glory Indonesia Abadi mengalami angka yang fluktuatif, namun pada tahun 2013 tingkat retensi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2012 dan memperoleh angka paling tinggi dibandingkan tiga tahun terakhir yaitu tahun 2011, 2012 dan 2013; (3) Akuisisi pelanggan baru menunjukkan tentang tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi diukur menggunakan perbandingan antara jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan yang ada dan dinyatakan dalam bentuk persen. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur akuisisi pelanggan baru di PT Glory Indonesia Abadi:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan Akuisisi Pelanggan untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6
Akuisisi Pelanggan
Tahun 2011-2013

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2011	12	90	13,33%
2012	17	107	15,88%
2013	12	119	10,08%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel 6 tersebut, diketahui bahwa akuisisi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi pada tahun 2011 memperoleh prosentase sebesar 13,33%; pada tahun 2012 sebesar 15,88% dan pada tahun 2013 sebesar 10,08%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi mengalami angka yang fluktuatif di mana terjadi naik turun pada prosentase akuisisi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi dari tahun 2011 sampai 2013. Selain itu, secara garis besar tabel tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan PT Glory Indonesia Abadi masih dalam tingkatan rendah. Kondisi tersebut membuat PT Glory Indonesia Abadi harus berupaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan; (4) Profitabilitas pelanggan merupakan besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan. Profitabilitas pelanggan dihitung dari keuntungan jasa atau produk dibagi

dengan total pendapatan neto jasa atau produk dan dinyatakan dalam persen. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur profitabilitas pelanggan PT Glory Indonesia Abadi:

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Keuntungan jasa atau produk}}{\text{Total pendapatan neto jasa atau produk}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan Profitabilitas Pelanggan untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7
Profitabilitas Pelanggan
Tahun 2011-2013

Tahun	Keuntungan atau Produk	Jasa Total Pendapatan Neto Jasa atau Produk	Profitabilitas Pelanggan
2011	Rp 6.073.338.200	Rp 3.199.834.450	1,8%
2012	Rp 5.437.360.035	Rp 3.160.788.393	1,7%
2013	Rp 6.977.669.303	Rp 4.561.687.830	1,5%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel 7 tersebut, diketahui bahwa profitabilitas pelanggan PT Glory Indonesia Abadi pada tahun 2011 sebesar 1,8%; pada tahun 2012 sebesar 1,7% dan pada tahun 2013 sebesar 1,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa profitabilitas pelanggan PT Glory Indonesia Abadi mengalami penurunan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategi PT Glory Indonesia Abadi pada perspektif ini adalah dengan melakukan identifikasi terhadap berbagai proses internal perusahaan. Proses bisnis internal memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi. Perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja perusahaan diketahui dari adanya rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari proses inovasi dan proses pelayanan purna jual. Adapun pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi; (1) Inovasi, melakukan inovasi dengan tujuan untuk meningkatkan laba perusahaan dan bentuk inovasi yang dilakukan adalah dengan inovasi produk yaitu: (a) Dilakukan daur ulang atau *recycle* dari bahan baku kertas yang akan menjadi kertas koran, kertas karton untuk melakukan penghematan terhadap sumber daya alam, energi, pohon yang berharga dan menciptakan produk tambahan yang tidak beracun serta menjaga lingkungan tetap bersih dari kertas bekas; (b) Memproduksi macam-macam kertas HVS warna, supaya dapat melayani kebutuhan pasar atau konsumen; (c) Menyediakan bahan baku untuk alat tulis kantor (ATK); (2) Proses pelayanan purna jual adalah proses yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam upaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam berbagai bentuk layanan. Proses pelayanan purna jual PT Glory Indonesia Abadi dapat dilihat dari adanya kesediaan untuk memenuhi permintaan pelanggan di saat yang mendesak dan menanggapi pelanggan apabila ada keluhan ke *customer care*.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategi PT Glory Indonesia Abadi pada perspektif ini adalah dengan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi yang produktif dan inovatif yang bisa memberikan

kontribusi optimal guna mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu pihak manajemen berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dan membangun sumber daya manusia yang sinergik sehingga mampu menciptakan keharmonisan dalam lingkungan kerja serta menumbuhkan semangat kerja tim. Adapun pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini meliputi; (1) Kepuasan karyawan, merupakan keadaan emosional yang positif dan merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja karyawan. PT Glory Indonesia Abadi memiliki cara tersendiri untuk memberikan kepuasan kepada karyawan yang dimiliki. Cara yang dilakukan yaitu: (a) Memberikan fasilitas organisasi serikat pekerja; (b) Memberikan jaminan sosial bagi karyawan, salah satunya Jamsostek atau jaminan hari tua; (c) Menyediakan sarana dan pra sarana sosial seperti: musholla, koperasi, kantin dan sarana olahraga. selain itu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi berupa liburan dan uang saku untuk 10 orang karyawan, memberikan uang insentif bagi karyawan yang rajin dalam bekerja dalam kurun waktu satu bulan sekali dan memberikan bonus ekstra sesuai dengan hari libur nasional yang ditetapkan oleh pemerintah tepatnya pada Hari Raya Idul Fitri dan Hari Raya Natal; (2) Masa kerja karyawan, merupakan suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja atau karyawan bekerja di suatu tempat. PT Glory Indonesia Abadi merupakan perusahaan yang didirikan sejak tahun 1997. Pada kurun waktu sejak awal didirikan sampai perusahaan berjalan, telah terjadi keluar masuk karyawan sehingga jumlah karyawan pada tiap tahunnya adalah tidak tetap. Hal tersebut dapat dilihat dari laporan jumlah karyawan PT Glory Indonesia Abadi pada periode 2011 sampai 2013 berikut:

Tabel 8
Data Karyawan
Tahun 2011-2013

Tahun	Jumlah karyawan
2011	438
2012	436
2013	436

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa pada tahun 2011 berjumlah 438 orang, pada tahun 2012 berjumlah 436 orang dan pada tahun 2013 berjumlah 436 orang. Selanjutnya, untuk mengetahui tentang masa kerja karyawan PT Glory Indonesia Abadi, dilakukan pendataan jumlah karyawan pada tahun terakhir yaitu tahun 2013 dengan mengklasifikasi karyawan berdasarkan lama bekerja di PT Glory Indonesia Abadi. Berikut jumlah masa kerja karyawan PT Glory Indonesia Abadi dari tahun 2011 sampai 2013:

Tabel 9
Masa Kerja Karyawan
Tahun 2011-2013

Lama Kerja Karyawan	Jumlah karyawan
< 5 Tahun	43 orang
5 - 10 Tahun	131 orang
>10 Tahun	262 orang
Jumlah karyawan pada tahun 2013	436 orang

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa masa kerja karyawan di PT Glory Indonesia Abadi terdiri dari tiga macam. Pertama, masa kerja karyawan kurang dari lima tahun dan terdiri dari 43 orang karyawan. Kedua, masa kerja karyawan lima sampai sepuluh tahun dan

terdiri dari 131 orang karyawan. Ketiga, masa kerja karyawan lebih dari sepuluh tahun dan terdiri dari 262 orang karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa masa kerja karyawan antara karyawan satu dengan karyawan lain adalah berbeda-beda; (3) Produktivitas karyawan dapat diketahui dengan cara membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan dalam periode waktu tertentu. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan PT Glory Indonesia Abadi:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Dari hasil penelitian pada PT Glory Indonesia Abadi, dihasilkan Produktivitas Karyawan untuk tahun 2011 - 2013 seperti yang tersaji pada Tabel 10 di bawah ini:

Tabel 10
Produktivitas Karyawan
Tahun 2011-2011

Tahun	Laba Bersih	Total Karyawan	Produktivitas Karyawan
2011	Rp 3.199.834.450	438	7,3%
2012	Rp 3.160.788.393	436	7,2%
2013	Rp 4.561.687.830	436	10,4%

Sumber: PT Glory Indonesia Abadi (Data diolah)

Berdasarkan tabel 10 tersebut, dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2011 berjumlah 7,3% pada tahun 2012 berjumlah 7,2% dan pada tahun 2013 berjumlah 10,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan jumlah produktivitas karyawan PT Glory Indonesia Abadi pada tiap tahunnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan yaitu : (1) Implementasi strategi pengukuran kinerja menggunakan metode balanced scorecard pada PT Glory Indonesia Abadi dimulai dengan penentuan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tahap selanjutnya adalah penjabaran sasaran strategi ke dalam ukuran hasil; (2) Dalam pengukuran kinerjanya manajemen PT Glory Indonesia Abadi masih menggunakan laporan keuangan saja belum menggunakan metode balanced scorecard; (3) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja di PT Glory Indonesia Abadi dapat dikatakan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya empat perspektif penilaian yang diterapkan untuk mengukur kinerja PT Glory Indonesia Abadi; (a) Perspektif finansial PT Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan rasio profit margin, Return on Investment (ROI) dan efisiensi biaya menunjukkan angka yang fluktuatif; (b) Perspektif pelanggan PT Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang kurang puas dengan kinerja PT Glory Indonesia Abadi yang ditunjukkan dengan komplain atau keluhan pelanggan. Namun dari sisi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang baik; (c) Perspektif proses bisnis dan internal PT Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti mendaur ulang kertas karton menjadi kertas koran, kesediaannya pelayanan untuk memenuhi permintaan

yang mendesak dan menanggapi pelanggan apabila ada keluhan ke *customer care*; (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa secara keseluruhan dalam kategori sangat baik karena karyawan puas terhadap perusahaan dan adanya peningkatan produktivitas karyawan PT Glory Indonesia Abadi.

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa temuan dalam penelitian, saran yang dapat diajukan antara lain: (1) Adanya pelanggan yang kurang puas dengan kinerja PT Glory Indonesia Abadi membuat perusahaan harus melakukan upaya perbaikan baik dari segi internal maupun eksternal. Meskipun perusahaan telah memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan dan menegur karyawan yang berbuat ceroboh, perusahaan harus tetap memperhatikan terkait dengan lingkungan kerja PT Glory Indonesia Abadi karena lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas dan kinerja dari karyawan yang dimiliki; (2) Hendaknya untuk penelitian selanjutnya terutama yang membahas topik sama dengan penelitian ini dapat menambahkan teknik pengambilan data menggunakan kuesioner atau survei agar memperoleh data penelitian yang lebih detail terutama terkait dengan kepuasan dari sisi karyawan dan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, K. 2009. Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11(2): 172.
- Indranatha, I. G. dan I. K. Suryanawa 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta MIMBA. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 4(3): 451-471.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2000. *Putting the Balanced Scorecard to work. Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*. (Edisi 2). Harvard Business School Publishing Corporation. London.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Muhammad, F. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen* (Edisi 3). Salemba Empat. Jakarta.
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Sipayung, F. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2(1): 7 - 14.
- Surya, L. P. L. S. 2014. Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi XYZ. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 8(2): 279-293.
- Tangen, S. 2005. Analyzing The Requirement of Performance Measurement System. *Measuring Business Excellence*. Vol. 9(4): 46-54.
- Tangkilisan, H. N. 2007. *Manajemen Publik*. PT Grasindo. Jakarta.

