

---

## **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. YYY DENGAN MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***

Richardson Harjanto Nurdin  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara  
richardson\_harjanto@yahoo.co.id

**Abstract :** This research aims to find out how the company performance of PT. YYY can be measured and evaluated by using the balanced scorecard method. The research using the balanced scorecard method aims to evaluate four important perspectives at PT. YYY which includes financial perspective, internal business process perspective, customer perspective, and growth and learning perspective in the period of the year 2013 to 2017.

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana kinerja perusahaan pada PT. YYY dapat diukur dan dievaluasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ini bertujuan untuk mengevaluasi empat perspektif penting pada PT. YYY yang meliputi perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam periode tahun 2013 sampai dengan 2017.

**Keywords:** Performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning Perspective, Customer Perspective.

### **PENDAHULUAN**

Pengukuran kinerja pada perusahaan merupakan salah satu kegiatan evaluasi pada perusahaan yang perlu untuk dilakukan. Tujuan dari dilakukannya pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yaitu untuk mengetahui apakah hasil yang telah tercapai sudah cukup baik atau perlu ditingkatkan. Hasil pengukuran terhadap kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai masukan atau pembelajaran bagi perusahaan itu sendiri untuk dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan terus mengembangkan segala potensi yang dimilikinya untuk dapat terus berkembang di masa depan.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2007). Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 2002). Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode (Mulyadi, 2001).

### Konsep *Balanced Scorecard*

Munculnya metode *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan di dalam melakukan pengukuran dan evaluasi terhadap hasil dari kinerja perusahaan yang telah tercapai di masa lalu. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode di dalam manajemen strategik yang dikembangkan oleh Drs. *Robert Kaplan* (*Harvard Business School*) dan *David Norton* pada akhir abad ke 20. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan performa nonkeuangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh perusahaan dimasa depan (*Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996*).<sup>1</sup> Jadi, *balanced scorecard* dapat dikatakan sebagai sebuah metode untuk memberikan penilaian terhadap hasil kinerja perusahaan.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada periode tahun 2013 sampai dengan tahun 2017. Penelitian ini menggunakan sumber data-data sekunder dari objek penelitian yaitu PT. YYY. Data-data sekunder meliputi hasil wawancara dan observasi pada PT. YYY, dan beberapa catatan laporan dari PT. YYY yang meliputi laporan keuangan, laporan laba rugi, daftar absen karyawan, laporan hasil produksi, laporan tingkat ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan laporan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

### PEMBAHASAN

#### Penilaian Kinerja pada PT. YYY dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja pada perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi pada empat perspektif penting di dalam perusahaan (*Kaplan dan Norton, 1996*), yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perpektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>2</sup>

#### 1. Penilaian Kinerja pada Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dilakukan melalui analisis terhadap laporan keuangan PT. YYY sebagai sumber untuk melakukan penilaian. Laporan keuangan pada PT. YYY yang digunakan oleh penulis berasal dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017. Terdapat lima rasio keuangan yang dapat dijadikan alat pengukuran dalam melakukan analisis dan bahasan temuan dalam melakukan penilaian pada perspektif keuangan yaitu:

##### 1. *Current Ratio*

**Tabel 1.1**  
***Current Ratio* PT. YYY periode 2013 – 2017**

Tahun	Aktiva lancar	Liabilitas lancar	<i>Current ratio</i>
2013	247,857,397,601	116,047,687,479	213.58%
2014	291,703,923,959	126,276,853,645	231%

<sup>1</sup>Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Balanced Scorecard, Translating strategy Into Action", Boston-Massachussets: Harvard Bussiness School Press, 1996.

<sup>2</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Balanced Scorecard, Translating strategy Into Action", Boston-Massachussets: Harvard Bussiness School Press, 1996

2015	277,613,187,155	286,615,738,284	96.86%
2016	428,567,605,198	306,380,464,035	139.88%
2017	549,832,698,772	218,324,457,532	251.84%
Rata-rata			186.63%

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan keuangan PT. YYY

2. *Debt Ratio*

**Tabel 1.2**  
**Debt Ratio PT. YYY periode 2013 – 2017**

Tahun	Total Kewajiban	Total Aset	Debt Ratio
2013	155,656,428,104	289,248,296,601	53.81%
2014	175,026,266,925	333,300,923,959	52.51%
2015	340,265,808,944	341,924,549,155	99.51%
2016	374,806,285,205	471,000,548,398	79.58%
2017	295,240,328,032	592,846,588,772	49.80%
Rata-rata			67.04%

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan keuangan PT. YYY

3. *Return on equity (ROE)*

**Tabel 1.3**  
**Return on Equity PT. YYY periode 2013 – 2017**

Tahun	Laba bersih	Total ekuitas	Return on equity
2013	32,428,021,439	362,035,920,275	8.96%
2014	48,797,606,975	383,244,828,249	12.73%
2015	2,130,837,908	425,443,822,343	0.5%
2016	28,005,743,764	445,632,584,385	6.28%
2017	50,003,774,108	525,444,828,985	9.52%
Rata-rata			7.6%

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan keuangan PT. YYY

4. *Return on Investment (ROI)*

**Tabel 1.4**  
**Return on Investment PT. YYY periode 2013 – 2017**

Tahun	Laba bersih	Total aset	Return on investment
2013	32,428,021,439	289,248,296,601	11.21%
2014	48,797,606,975	333,300,923,959	14.64%
2015	2,130,837,908	341,924,549,155	0.62%
2016	28,005,743,764	471,000,548,398	5.95%
2017	50,003,774,108	592,846,588,772	8.43%
Rata-rata			8.17%

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan keuangan PT. YYY

5. *Total Assets Turn Over (TATO)*

**Tabel 1.5**  
**Total Assets Turn Over PT. YYY periode 2013 – 2017**

Tahun	Penjualan	Total Aset	Total Assets Turn
-------	-----------	------------	-------------------

			<i>Over</i>
2013	620,645,659,530	289,248,296,601	214.57%
2014	706,874,535,578	333,300,923,959	212.08%
2015	489,684,248,385	341,924,549,155	143.21%
2016	590,485,792,953	471,000,548,398	125.37%
2017	762,592,572,943	592,846,588,772	128.63%
Rata-rata			164.77%

Sumber: data sekunder yang diolah dari laporan keuangan PT. YYY

## 2. Penilaian Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian proses bisnis internal pada PT. YYY dilakukan pengukuran terhadap tingkat mutu yang dihasilkan.

**Tabel 1.6**

### **Tingkat kecacatan pada produk hasil produksi PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
Total Produksi (liter)	126,983,755	140,722,616	130,639,419	107,162,964	149,535,257
Total Produk Cacat (liter)	5,738,944	7,480,386	6,036,219	4,358,148	5,649,857
Presentase produk cacat	4.52%	5.31%	4.62%	4.07%	3.78%

Sumber data : PT. YYY

## 3. Penilaian Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat produktivitas seluruh karyawan di dalam perusahaan..

### 1. Tingkat Pelatihan pada Karyawan

**Tabel 1.7**

### **Tingkat Pelatihan Karyawan pada PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	Tingkat Pelatihan Karyawan
2013	290	216	74.48%
2014	322	227	70.5%
2015	338	229	67.75%
2016	312	222	71.15%
2017	329	239	72.64%
Rata-rata			71.30%

Sumber data : PT. YYY

### 2. Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan

**Tabel 1.8**

### **Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang puas dan sangat puas	Tingkat Kepuasan Karyawan dalam bekerja
-------	-----------------	-------------------------------------------	-----------------------------------------

2013	290	249	85.86%
2014	322	283	87.89%
2015	328	255	77.74%
2016	312	269	86.22%
2017	329	296	89.97%
Rata-rata			85.54%

Sumber data : PT. YYY

3. Tingkat ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

**Tabel 1.9**

**Tingkat ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah pekerjaan yang harus dituntaskan	Jumlah pekerjaan yang selesai tepat pada waktunya	Tingkat ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
2013	580	561	96.72%
2014	677	662	97.78%
2015	597	558	93.47%
2016	634	623	98.26%
2017	691	680	98.41%
Rata-rata			96.93%

Sumber : Data sekunder PT. YYY

4. Penilaian Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Penilaian pada perspektif ini diukur dari apa saja yang telah dilakukan oleh PT. YYY dalam memuaskan para pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan para pelanggan.

1. Tingkat Retensi Pelanggan

**Tabel 2.1**

**Tingkat Retensi Pelanggan PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah pelanggan yang melakukan <i>repeat order</i>	Jumlah pelanggan dalam satu tahun	Tingkat Retensi Pelanggan
2013	79	92	85.87%
2014	88	97	90.72%
2015	67	95	70.53%
2016	89	107	83.18%
2017	105	119	88.23%
Rata-rata			84.27%

Sumber Data : PT. YYY

2. Tingkat Akuisisi Pelanggan

**Tabel 2.2**

**Tingkat Akuisisi Pelanggan pada PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah pelanggan baru	Jumlah keseluruhan pelanggan	Tingkat Akuisisi Pelanggan
2013	4	92	4.35%
2014	5	97	5.15%

2015	3	95	3.16%
2016	12	107	11.21%
2017	12	119	10.08%
Rata-rata			6.79%

Sumber Data : PT. YYY

### 3. Tingkat Komplain dari Pelanggan

**Tabel 2.3**  
**Tingkat Komplain dari Pelanggan PT. YYY periode tahun 2013 – 2017**

Tahun	Jumlah Komplain	Jumlah Pelanggan dalam satu tahun	Tingkat Komplain dari Pelanggan
2013	11	92	11.96%
2014	14	97	14.43%
2015	8	95	8.42%
2016	12	107	11.21%
2017	9	119	7.56%
Rata-rata			10.72%

Sumber Data : PT. YYY

## KESIMPULAN

Penilaian perspektif keuangan pada PT. YYY menunjukkan adanya perbaikan pada tingkat *current ratio*, *debt ratio*, dan *ROE* pada perusahaan secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai dengan 2017. Tingkat perbaikan tersebut dapat kita lihat dari tingkat *current ratio* dan tingkat *Return on Equity* yang meningkat dan tingkat *debt ratio* yang menurun dari tahun 2013 ke tahun 2017. Namun demikian, tingkat *ROI* dan *TATO* mengalami penurunan dalam periode tersebut.

Pada perspektif bisnis internal, PT. YYY sudah cukup baik dalam meminimalisir tingkat kecacatan pada produk yang dihasilkan. Secara keseluruhan, tingkat kecacatan produk pada tahun 2017 lebih rendah dibandingkan pada tahun 2013 yang berarti perusahaan sudah cukup baik dalam melakukan perbaikan pada kinerja proses bisnis internal.

Penilaian pada proses pertumbuhan dan pembelajaran terhadap PT. YYY dapat dilihat dari meningkatnya tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja dan tingginya tingkat ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya selama periode tahun 2013 sampai dengan 2017. Namun demikian, tingkat presentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai dengan 2017

Penilaian pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam memuaskan pelanggan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat retensi dan akuisisi pelanggan pada tahun 2017 yang lebih tinggi dibandingkan pada tahun 2013. Sedangkan tingkat komplain pada tahun 2017 yang lebih rendah dibandingkan pada tahun 2013 menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam melakukan perbaikan di dalam memperbaiki mutu produk dan pelayanan pada pelanggan selama periode lima tahun tersebut.

## Daftar Pustaka

B. Waspo. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk Departemen Sistem Informasi. Komunikasi Massa Volume 5 Nomor 1, 2009

Bathala C. T., K.P. Moon dan R. P. Rao. 1994. Managerial ownership, debt policy, and the impact of institutional holdings: An agency perspective, *Financial Management*

David, F.R. Strategic Management: Concepts and Cases, Harlow, UK: Pearson. 2013

Glueck, William F., & Jauch, Lawrence, R. 1989. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan (edisi 2). Jakarta : Erlangga.

Helfert, Erich. A, 2002. "Techniques of Financial Analysis", Mc. Graw Hill/Irwin.

Kristianti, Rina Adi. 2017. Manajemen Strategik. Pustaka Mandiri

Laporan Laba Rugi dan Laporan Keuangan PT. YYY.

Luis, Suwardi & Prima A. Biromo 2008, Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards, Jakarta: PT. Gramedia.

Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.

Riyanto, Bambang. (2001). Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.

Robert S. Kaplan, D. P. N. (2001). The Strategy focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.

Sawir, A. 2009. Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan keuangan Perusahaan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sekaran, Uma & Bougie Roger. (2010). Research methods for business, a skill building approach. USA : John Wiley & Sons.

Tunggal, Amin Widjaja. (2001). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. Harvindo, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. (2002). Memahami Konsep Balanced Scorecard PT. Harvindo, Jakarta.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja :Rajawali Pers. Jakarta.

Yuwono, Sony dan Edy Sukamo dan Muhammad Ichsan. (2003). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

---

---