

# Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan

Rahmania Putri, Rini Lestari, Epi Fitriah

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

rhmnia Putri19@gmail.com, unirinilestari@gmail.com, epi\_fitriah@yahoo.com

**Abstract**—At present there is very tight global competition, with global competition, companies must have a competitive advantage strategy to maintain their financial and market positions. To find out the company has implemented a competitive advantage strategy or not, it can be seen from the performance of the company. Companies that have poor performance in company management need a solution that must be done balanced scorecard comes with the concept of performance appraisal that is not only seen from the financial aspect only. The purpose of this study was to determine the implementation of the balanced scorecard, the company's competitive advantage, and determine the magnitude of the effect of the implementation of the balanced scorecard on the competitive advantage of state-owned companies in the city of Bandung. The data source used in this study is data primary. The data collection techniques used by distributing 30 questionnaires to SOEs in the city of Bandung. The technique in determining the sample in this study is probability sampling with disproportionate stratified random sampling. The method in analyzing data in testing the hypotheses used in this study is simple linear regression. The results of this study indicate that the implementation of the balanced scorecard affects the company's competitive advantage, also the implementation of the balanced scorecard is very good and is able to compete with SOEs in the city of Bandung.

**Keywords**—*Competitive Advantage, Company Performance, Use of Balanced Scorecard*

**Abstract**—Di masa kini muncul persaingan global yang sangat ketat, dengan adanya persaingan global, perusahaan harus memiliki strategi keunggulan bersaing untuk mempertahankan posisi keuangan dan pasar. Untuk mengetahui perusahaan tersebut sudah menerapkan strategi keunggulan bersaing atau tidak, dapat di lihat dari kinerja perusahaannya. Perusahaan yang memiliki kinerja buruk dalam manajemen perusahaannya diperlukan sebuah solusi yang harus dilakukan balanced scorecard datang dengan konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari aspek keuangan saja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi balance scorecard, keunggulan bersaing perusahaan, dan mengetahui besarnya pengaruh implementasi balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing perusahaan BUMN di Kota Bandung. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara menyebarkan 30 kuesioner kepada BUMN di Kota Bandung. Teknik dalam menentukan sampel pada penelitian ini yaitu probability sampling dengan jenis disproportionate stratified random sampling. Metode dalam analisis data di pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi balanced scorecard berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan, juga implementasi balanced scorecard sudah sangat baik dan mampu bersaing pada BUMN di Kota Bandung.

**Kata Kunci**—*Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan, Penggunaan Balanced Scorecard*

## 1. PENDAHULUAN

Di masa kini muncul persaingan global yang ketat, perusahaan menghadapi pelanggan yang memiliki pengetahuan tinggi dan mengharuskan para pemegang saham untuk mengubah lingkungan yang kompetitif dari kompetisi berdasarkan mampu atau tidaknya untuk berinvestasi dan mengelola aset-aset fisik perusahaan [1].

Jadi dengan adanya persaingan global, perusahaan harus memiliki strategi keunggulan bersaing untuk mempertahankan posisi keuangan dan pasar. Sebagai contoh perusahaan yang gagal dalam bersaing adalah Batavia Air yang tidak menerapkan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, hal tersebut dapat merugikan perusahaannya sendiri [2]. Untuk mengetahui perusahaan tersebut sudah menerapkan strategi keunggulan bersaing atau tidak, dapat di lihat dari kinerja perusahaannya.

Adapun fenomena perusahaan yang memiliki kinerja buruk dalam manajemen perusahaannya, yaitu PT Garuda Indonesia Tbk. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ketua Harian Sekarga [3] bahwa kondisi operasional keuangan Garuda Indonesia semakin menyedihkan, hubungan industrial perusahaan dengan karyawan juga sudah tidak kondusif. Ditambah lagi dengan banyaknya keluhan konsumen terkait seringnya pembatalan maupun penundaan penerbangan. Untuk upaya menghindari fenomena di atas, maka perusahaan memerlukan sebuah solusi yang harus dilakukan, balanced scorecard datang dengan konsep penilaian kinerja yang tidak hanya melihat aspek keuangan saja [4].

Pada kenyatannya balanced scorecard dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan, yang dibuktikan oleh riset-riset sebelumnya. Riset yang dilakukan oleh Lokatili dan Devi [5] menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena dalam lingkungan bisnis yang kompetitif organisasi perusahaan tidak hanya

diharapkan sebagai institusi pencipta kekayaan, namun perusahaan juga diharapkan sebagai institusi pelipat ganda kekayaan. Pelipat ganda kekayaan sebagai dampak dari usaha meraih keunggulan kompetitif [6]. Pendapat tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Sugesti [7] dengan menyatakan bahwa kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Gomes dan Romao juga menyatakan bahwa telah disebutkan sebagai referensi dari tolok ukur kontemporer untuk mempelajari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam ekonomi saat ini, di mana aset tidak berwujud telah menjadi alasan utama keunggulan kompetitif, organisasi membutuhkan alat seperti *Balanced Scorecard* (BSC) untuk memantau dan mengukur implementasi strategi, termasuk inisiatif yang melibatkan investasi dalam IS / IT.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan, maka yang akan menjadi permasalahan di dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi *balanced scorecard* pada BUMN di Kota Bandung?
2. Bagaimana keunggulan bersaing pada BUMN di Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh implementasi *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing?

Sedangkan yang menjadi tujuan dalam penulisan adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi *balanced scorecard* pada BUMN di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui keunggulan bersaing pada BUMN di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh implementasi *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Implementasi *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* terdiri dari kata *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Dan juga *balanced* berarti berimbang, gunanya untuk mengukur kinerja manajemen atas secara berimbang dari berbagai dimensi yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern [6].

Selanjutnya Munawir [8] berkata bahwa *balanced scorecard* dijadikan suatu kartu skor yang berguna untuk perencanaan skor yang akan diwujudkan oleh manajer di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh manajer.

*Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang difokuskan ke aspek keuangan dan non keuangan dengan melihat dari 4 perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan [9]

Widjaja [10] juga berkata bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah laporan yang terdapat empat faktor agar perusahaan itu berhasil mencapai tujuannya yang pertama adalah kinerja finansial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli (Mulyadi, 2001; Munawir, 2002; Sukardi, 2003; Widjaja; 2001) implementasi *balanced scorecard* adalah implementasi sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada 4 fokus *balanced scorecard* yaitu:

1. Fokus pada Keuangan  
Fokus pada keuangan yaitu fokus pada pencapaian kinerja keuangan yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. Fokus pada Pelanggan  
Fokus pada pelanggan yaitu fokus kepada kebutuhan dan kepuasan pelanggan juga termasuk pangsa pasarnya.
3. Fokus pada Proses Bisnis Internal  
Fokus pada proses bisnis internal yaitu memfokuskan perhatiannya pada kinerja karyawannya agar dapat mendorong bisnis perusahaan.
4. Fokus pada Pertumbuhan dan Pembelajaran  
Fokus pada pertumbuhan dan pembelajaran yaitu fokus pada peninjauan secara langsung keseluruhan bisnis, orang-orang yang terdapat di dalam organisasi, dan keadaan infrastruktur.

### B. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing bisa dikatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan ekonomis yang dapat menghasilkan laba yang lebih besar dari pesaing [11].

Kotler [12] juga mengartikan keunggulan bersaing adalah sesuatu yang unggul diatas pesaing yang dapat dicapai dengan cara memberikan nilai lebih pada pelanggan, dengan melalui harga yang rendah atau menawarkan lebih banyak manfaat yang dapat mendukung penetapan harga walaupun lebih mahal.

Tangkilisan (2003) juga menyatakan arti dari keunggulan bersaing merupakan rujukan pada mampu atau tidaknya sebuah organisasi untuk membuat formulasi strategi yang dapat membuat perusahaan tersebut pada suatu posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan bersaing bisa muncul ketika pelanggan dapat merasakan bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan daripada perusahaan pesaingnya.

Dari beberapa pendapat para ahli (Anggalia, Lestari dan Fitriah, 2016; Tangkilisan, 2003; Kotler & Amstrong, 2001) keunggulan bersaing yaitu bagaimana cara organisasi untuk mampu mengungguli produk atau jasa yang diberikan

daripada pesaingnya.

Kotler (2000) menjelaskan indikator dari keunggulan bersaing yang dapat dipilih adalah:

1. Sesuatu yang penting bagi pelanggan
2. Memiliki kekhasan dan keunikan
3. Memiliki nilai yang superior
4. Dapat dengan mudah dikomunikasikan
5. Terbaru
6. Terjangkau harganya
7. Memberikan untung

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

#### A. Hasil Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Tabel 1.

TABEL 1. ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,592	,544	2,925	,007
	X	,507	,181	,510	,3141

a. Dependent Variable: Y  
Sumber: Hasil Output SPSS

Dari persamaan regresi yang telah dilakukan pengolahan mempunyai makna bahwa pada persamaan tersebut diperoleh koefisien regresi yang bertanda positif (+) berarti bahwa dengan kenaikan variabel independen akan diikuti oleh kenaikan variabel dependen.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa:

1. Konstanta senilai 1,592 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard senilai 1,592.
2. Koefisien regresi Keunggulan Bersaing Perusahaan yaitu 0,507 yang menyatakan jika Keunggulan Bersaing Perusahaan meningkat sebesar satu poin sedangkan variabel lain konstan maka Keunggulan Bersaing Perusahaan akan meningkat senilai 0,507.

#### B. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Tabel 2.

TABEL 2. HASIL UJI PARSIAL (UJI-T)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,592	,544	2,925	,007
	X	,507	,181	,510	,3141

a. Dependent Variable: Y  
Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan pengolahan data dengan SPSS 24 dapat dinyatakan bahwa pengaruh implementasi balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing perusahaan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,004. Angka tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara implementasi balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing perusahaan, sehingga bentuk pengujian hipotesisnya adalah H0 ditolak dan Ha diterima.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh implementasi balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hasil uji t diperoleh tingkat signifikansi  $0,004 < 0,05$  dengan demikian Ha diterima dan H0 ditolak, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara implementasi balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing perusahaan pada BUMN di Kota Bandung.

#### C. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Tabel 3.

TABEL 3.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,510 <sup>a</sup>	,261	,234	,87811

Sumber: Hasil Output SPSS

Dapat dilihat bahwa nilai R Square (R<sup>2</sup>) adalah senilai 0,261, hasil tersebut menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan adalah senilai 26,1% dan sisanya senilai 73,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### A. Implementasi Balanced Scorecard Pada BUMN di Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Tabel 4.

TABEL 4. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Tabel 4.15  
Implementasi *Balanced Scorecard* Pada BUMN di Kota Bandung

No	Balanced Scorecard	Kriteria
a)	Perspektif Keuangan	Sangat Baik
b)	Perspektif Pelanggan	Sangat Baik
c)	Perspektif Proses Bisnis Internal	Baik
d)	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Sangat Baik

Sumber : Hasil Perhitungan, 2019

Jadi secara keseluruhan implementasi *balanced scorecard* pada BUMN di Kota Bandung sudah sangat baik. Namun pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pernyataan mengenai kepuasan karyawan dengan fasilitas dan gaji yang diberikan perusahaan mendapatkan skor paling rendah yaitu dengan jumlah skor 117 dari skor aktual 150 yang terdiri dari 8 perusahaan yang menjawab selalu, hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum puas atas fasilitas dan gaji yang diberikan oleh perusahaan.

#### B. Keunggulan Bersaing Pada BUMN di Kota Bandung

Keunggulan bersaing perusahaan BUMN di Kota Bandung diukur melalui 7 indikator yang dikemukakan oleh Kotler yaitu sesuatu yang penting bagi konsumen, sesuatu yang khas dan unik, bernilai superior, mudah dikomunikasikan, sesuatu yang baru, terjangkau (daya beli), dan dapat memberikan keuntungan.

Dari hasil kuesioner yang disebarakan dapat dikatakan bahwa Perusahaan BUMN di Kota Bandung “mampu bersaing”.

#### C. Pengaruh Implementasi *Balanced Scorecard* Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan BUMN di Kota Bandung

Hasil dari pengujian hipotesis menyatakan bahwa implementasi *balanced scorecard* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan uji-t nilai signifikan yang didapat senilai 0,004 kurang dari 0,05 ( $0,004 < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  yang berarti implementasi *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

1. Implementasi *balanced scorecard* di BUMN Kota Bandung termasuk di dalam kategori sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh beberapa dimensi yang telah diimplementasikan dan diteliti penulis yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pernyataannya memiliki skor rendah karena karyawan masih belum puas atas fasilitas dan gaji

yang diberikan oleh perusahaan.

2. Keunggulan bersaing di BUMN Kota Bandung termasuk dalam kategori baik, dimana BUMN di Kota Bandung selalu membuat produk yang diminati pelanggan di segala pasar. Namun beberapa BUMN masih belum menciptakan produk dengan jangka waktu yang cukup lama yaitu lebih dari satu tahun.
3. Implementasi *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan. Artinya, mengimplementasikan *balanced scorecard* pada penilaian kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

### B. Saran

1. Bagi perusahaan yang item kepuasan karyawan atas gaji dan fasilitas yang diberikan masih rendah, perusahaan diharapkan memberikan upah yang diharapkan karyawan agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, salah satunya dengan cara menaikkan gaji setiap tahunnya dan memberikan apresiasi bagi karyawan berprestasi dengan sebuah fasilitas.
2. Bagi perusahaan yang masih belum menciptakan produk dalam jangka waktu satu tahun diharapkan untuk selalu memotivasi karyawannya untuk selalu melakukan inovasi lebih sering lagi dengan mengadakan training ataupun seminar.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through *balanced scorecard*: An Overview.
- [2] Komunikasi, B. (2012). Persaingan Ketat di Maskapai Penerbangan. Dipetik 10 15, 2018, dari Departemen Perhubungan: <http://dephub.go.id>
- [3] Tampatty, T. (2018). Kinerja Manajemen Buruk Karyawan Garuda Ancam Mogok Kerja. Dipetik 10 15, 2018, dari <http://www.inews.id>
- [4] Atkinson. (2006). Strategy implementation: a role for the *balanced scorecard*. University of Brington.
- [5] Lokatili, T., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.
- [6] Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Sugesti, H. (2017). Analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan BSC terhadap keunggulan bersaing PT Angkasa Pura II (Persero) Bandung.
- [8] Munawir. (2002). Analisa Laporan Keuangan: Edisi ke Enam. Yogyakarta.
- [9] Sukardi. (2003). Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi, dan Praktiknya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [10] Widjaja, A. (2003). Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Jakarta.
- [11] Anggalia, A., Lestari, R., & Fitriah, E. (2015). Studi Tentang
- [12] Kotler, P. (2000). Prinsip-Prinsip Pemasaran. Jakarta:

Prenhalindo.

- [13] Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Kaitannya dengan Keunggulan Bersaing Pada Divisi Mesin PT Pindad (Persero) Bandung.
- [14] Arikunto, S. (2006). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Bina Aksara.