

Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT. Retailindo)

The Measurement of Company's Performance Using Balanced Scorecard Method
(Case Study on PT. Retailindo)

¹Fathia Yasmine, ²Iyan Bachtiar, ³Asep Nana Rukmana

^{1,2,3}Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

email: ¹tripleblueblue@gmail.com, ²iyانبachtiar@unisba.co.id, ³an.rukmana@gmail.com

Abstract. Every business organization has goals and objectives to be achieved in order to improve the sustainability of its business, the performance measurement is required for the company to find out to what extent the company's performance. PT. Retailindo Jaya is a company in the retail sector where the company never did business performance measurement, so it is necessary to measure performance in order to know the state of the company. Based on this problem, the formulation of the problem, namely: (1) The existence of a complaint from the company that the company's performance is not maximized. (2) How is the translation of the vision, mission, goals and strategies into the company's strategic objectives? (3) How is the translation of the target company's strategy? (4) What steps to mapping the strategic objectives of the company? This study using Balanced Scorecard where this method consists of four main perspectives. In this study, the data sources were covered by internal data, literature and questionnaires using a sampling method where the number of respondents is 96 respondents who have been tested through the Slovin method. Results obtained from this research is of strategic objectives on the Financial Perspective, namely optimizing ROA, increased revenue and sales. For Customer, perspective is increased market share, customer, customer satisfaction. For Internal business, process perspective is product innovation, quality improvement and optimization of assets. For Learning and growth perspective is increased productivity, employee satisfaction and employee development.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Strategic Goal.

Abstrak. Setiap organisasi bisnis memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai agar dapat meningkatkan keberlangsungan bisnisnya, oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja agar perusahaan dapat mengetahui sejauh apa kinerja perusahaannya. PT. Retailindo Jaya merupakan perusahaan yang berada dalam bidang retail dimana didalam menjalankan bisnisnya perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja bisnisnya, sehingga diperlukan adanya pengukuran kinerja agar dapat diketahui keadaan perusahaan. Berdasarkan permasalahan ini maka dilakukan perumusan masalah yaitu: (1) Adanya keluhan dari pihak perusahaan bahwa kinerja perusahaan belum maksimal. (2) Bagaimanakah penjabaran visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kedalam sasaran strategi? (3) Bagaimana penjabaran sasaran strategi perusahaan? (4) Bagaimana langkah memetakan sasaran strategi perusahaan? Penelitian ini menggunakan Balanced Scorecard dimana metode ini terdiri atas empat perspektif utama. Didalam penelitian ini sumber data yang dimiliki terdiri atas data internal, studi pustaka serta kuesioner menggunakan metode sampling dimana banyaknya responden sebesar 96 responden yang telah diuji melalui metode Slovin. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah sasaran strategi pada Perspektif Keuangan yaitu optimalisasi ROA, peningkatan pendapatan dan penjualan. Perspektif Konsumen yaitu peningkatan pangsa pasar, pelanggan dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi produk, peningkatan kualitas dan optimalisasi aset. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan dan pengembangan karyawan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja, Sasaran Strategi.

A. Pendahuluan

Proses bisnis merupakan suatu kumpulan aktivitas yang saling terkait untuk menghasilkan produk dan melakukan kegiatan transaksi jual beli antara konsumen dan produsen untuk menghasilkan laba perusahaan. Didalam kegiatan bisnis tentunya tidak pernah terlepas dari banyaknya persaingan antara satu kompetitor dengan kompetitor lainnya. Perubahan pasar yang terjadi didalam persaingan bisnis menjadikan PT.

Retailindo Jaya dihadapkan pada masalah yaitu mempersiapkan strategi untuk dapat bersaing didalam pasar. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri produk pakaian pria. Oleh karena itu, perusahaan menginginkan adanya pengukuran kinerja perusahaan untuk menentukan bagaimana kinerja perusahaan selama ini. Selain faktor internal perusahaan, perusahaan juga ingin mengetahui bagaimana kepuasan pelanggan terhadap produk yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga, metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang tepat untuk mengetahui bagaimana kegiatan perusahaan yang berlangsung berdasarkan seluruh aspek kegiatan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Pengukuran Kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Selanjutnya, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan sasaran strategik perusahaan, berdasarkan perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal perusahaan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan.
2. Membuat *strategic maps* berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Retailindo Jaya.
3. Menilai kinerja organisasi PT. Retailindo Jaya secara keseluruhan berdasarkan ukuran *Balanced Scorecard*.

B. Landasan Teori

Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu metode yang bertujuan untuk memfasilitasi organisasi dalam memfokuskan dan menciptakan kesinambungan antara pencapaian aspek finansial dan non finansial yang diukur dalam pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis atau intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*Balanced*” dalam *Balanced Scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (Mulyadi dan Jhony 1999, h.222).

Konsep *Balanced Scorecard* menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (visi dan misi)

1. Tahapan Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Suhendra (2004), mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan.

Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan. Berikut ini merupakan tahapan penyusunan *Balanced Scorecard*, yaitu:

- Menentukan Visi, Misi dan Sasaran Strategis
- Penyusunan Peta Strategi
- Perspektif *Balanced Scorecard*

- Pembuatan Strategi
 - Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI)
 - Menetapkan Target *Key Performance Indicator*
 - Pembuatan Peta Strategi
2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*
- Balanced Scorecard* memberikan sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi usaha ke dalam sejumlah pengukuran dan mengorganisirnya menjadi 4 perspektif yang berbeda, yaitu sebagai berikut:
- Perspektif Keuangan
 - Perspektif Konsumen
 - Perspektif Proses Bisnis Internal
 - Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Jhony 1999, h. 44). pengukuran kinerja merupakan sebuah cerminan prestasi yang telah dicapai oleh suatu pihak untuk mencapai tujuan. Suatu kinerja dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Oleh karena itu diperlukan adanya evaluasi untuk menentukan apakah suatu pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut ini merupakan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kinerja PT. Retailindo Jaya menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

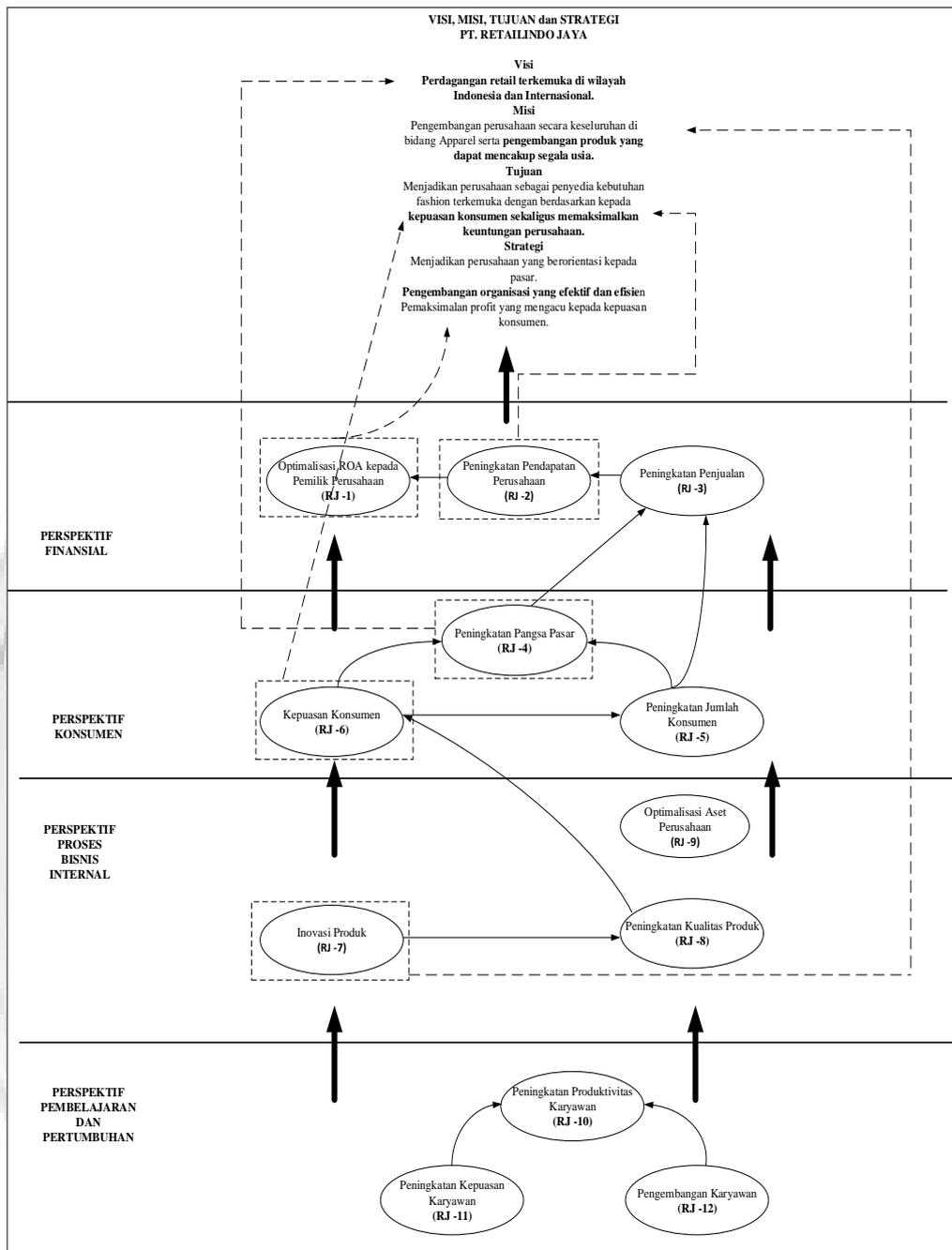
Analisis Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Berikut merupakan tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan yang dapat dikelompokkan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan yaitu perusahaan ingin meningkatkan keuntungan yang didasarkan kepada peningkatan penjualan produk yang diproduksi oleh perusahaan sekaligus peningkatan pemasaran produk.
2. Perspektif Konsumen yaitu perusahaan ingin menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan dapat mencakup berbagai kalangan masyarakat disertai dengan kualitas produk yang baik.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu perusahaan ingin menciptakan produk yang inovatif dan kreatif.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu perusahaan ingin menciptakan sumber daya yang mumpuni sehingga dapat menjadikan karyawan yang produktif dan memiliki etos kerja yang baik.

Peta Strategi

Peta Strategi merupakan gambaran utama yang menunjukkan keterkaitan antara sasaran strategis dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Peta ini bertujuan untuk memudahkan didalam organisasi untuk mengkoordinasikan strategi kepada seluruh departemen dan personil perusahaan. Peta strategi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Peta Sasaran Strategi PT. Retailindo Jaya

Rekapitulasi Hasil Key Performance Indicator

Berikut ini merupakan tabel perspektif beserta sasaran strategi yang didasarkan kepada peta strategi perusahaan dimana selanjutnya akan dikembangkan menjadi lembaran Key Performance Indicator yang berisi uraian masing-masing Key Performance Indicator yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Key Performance Indicator

Perspektif Keuangan				
Kode SS	SS Retailindo Jaya	No KPI	Kode KPI	Uraian KPI
RJ-1	Optimalisasi ROA Kepada Pemilik Perusahaan	1	RJ 1-1	Persentase laba bersih terhadap total aset yang dimiliki perusahaan (ROA)
RJ -2	Peningkatan Pendapatan	2	RJ 2-1	Persentase perbandingan antara laba bersih dengan penjualan (<i>Net Profit Margin</i>)
RJ -3	Peningkatan Penjualan	3	RJ 3-1	Persentase penjualan bersih terhadap total aktiva yang dimiliki perusahaan (Penjualan Produk)
Perspektif Konsumen				
RJ -4	Peningkatan Pangsa Pasar	4	RJ 4-1	Bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan atau presentasi penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan (Pangsa Pasar)
RJ -5	Peningkatan Jumlah Pelanggan	5	RJ 5-1	Tingkat kemampuan perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen atau pelanggan (<i>Customer Retention</i>)
		6	RJ 5-2	Tingkat kemampuan unit bisnis didalam menarik minat pelanggan baru. (<i>Customer Acquisition</i>)
RJ -6	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	7	RJ 6-1	Tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya (Indeks Kepuasan Pelanggan)
Perspektif Proses Bisnis Internal				
RJ -7	Inovasi Produk	8	RJ 7-1	Tingkat inovasi perusahaan setiap periode (Inovasi Produk)
RJ -8	Peningkatan Kualitas Produk	9	RJ 8-1	Proses kegiatan dengan melibatkan tenaga manusia, bahan, dan peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna atau bernilai lebih (Proses Operasi Produk)
RJ -9	Optimalisasi Aset Perusahaan	10	RJ 9-1	Perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis aktiva (Rasio Aktifitas)
		11	RJ 9-2	Perbandingan antara hutang dengan total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan (Rasio Hutang)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
RJ -10	Peningkatan Produktivitas	12	RJ 10-1	Presentase hasil penjualan dengan banyaknya jam kerja beserta jumlah karyawan (Produktivitas Karyawan)
RJ -11	Peningkatan Kepuasan Karyawan	13	RJ 11-1	Tingkat kepuasan pekerja terhadap fasilitas dan pelayanan perusahaan (Kepuasan Karyawan)
		14	RJ 11-2	Tingkat Bertahan Karyawan (Retensi Karyawan)
RJ -12	Pengembangan Karyawan	15	RJ 12-1	Tingkat pelatihan yang dilakukan kepada karyawan (Pelatihan Karyawan)

Analisis Pencapaian Kinerja Perusahaan

Didalam menentukan kinerja perusahaan tentunya harus didasarkan kepada

target maupun pencapaian yang telah dilakukan oleh perusahaan didalam mencapai target yang dimilikinya, berikut ini merupakan pencapaian kinerja yang didasarkan kepada hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab 4 yaitu sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Didalam perspektif keuangan hasil nilai *Return Of Assets* yang didapatkan pada tahun 2015 adalah sebesar 105% dari target yang ditetapkan perusahaan yaitu 50% hal ini menunjukkan hasil yang baik dimana perusahaan sudah dapat memaksimalkan aset yang ada untuk mencapai laba, selanjutnya untuk *Net Profit Margin* perusahaan telah mencapai nilai sebesar 28% dari target awal yaitu 15% sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan telah cukup baik didalam meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga kinerja perusahaan semakin membaik dan hal ini juga berlaku kepada penjualan produk yang mengalami kenaikan dari target awal yaitu 151,3% dari target yaitu 90%.

2. Perspektif Konsumen

Didalam pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan didapatkan hasil bahwa perusahaan hanya memiliki 10% pangsa pasar dari keseluruhan industri yang sama meskipun perusahaan memiliki target 5% pangsa perusahaan namun ini bukanlah pencapaian yang memuaskan karena dengan kecilnya pangsa pasar yang dimiliki maka akan mempersulit perusahaan didalam bersaing dengan kompetitor lain yang akan semakin meningkat, sedangkan untuk retensi dan resesi konsumen perusahaan memiliki sebesar 2399 konsumen pada tahun 2015 sehingga dapat dikatakan perusahaan telah sukses untuk menarik konsumen baru dan mengembangkan bisnisnya, untuk kepuasan pelanggan hasil yang didapat oleh kuesioner adalah cukup memuaskan sehingga perusahaan telah cukup berhasil mencapai keinginan konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal proses inovasi yang dimiliki oleh perusahaan adalah menciptakan produk yang nyaman, unik dan kreatif juga memiliki model dan harga yang terjangkau bagi segala usia dengan kualitas yang baik. Untuk proses operasi didapatkan nilai *Base Cost Productivity* sebesar 27% dari target 15% namun dapat dikatakan bahwa meskipun hasil tersebut diatas target namun ini berarti bahwa biaya operasi ini masih lebih kecil dari pendapatan operasi, selanjutnya didalam rasio hutang perusahaan masih memiliki nilai sebesar 29% dari target sebesar 2% hal ini menunjukkan tingkat hutang perusahaan yang terbilang masih sangat tinggi sedangkan pada perputaran total aktiva hanya sebesar 3,81 dari target 15 kali sehingga perusahaan belum mampu untuk menggunakan aktiva secara efektif.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kepuasan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan didalam hasil kuesioner didapatkan hasil yaitu konsumen cukup merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dan retensi pekerja juga memiliki hasil yang baik dimana jumlah karyawan yang ada selalu meningkat setiap tahunnya. Sedangkan pelatihan karyawan hanya memiliki nilai 3,4% yang berarti hasil ini masih rendah dibandingkan dengan total karyawan yang dimiliki, selanjutnya produktivitas karyawan memiliki nilai 17,64% dengan kesimpulan bahwa produktivitas ini masih perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar dapat mencapai nilai $\geq 50\%$.

D. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut ini merupakan

kesimpulan yang didapat mengenai kinerja perusahaan, yaitu:

Sasaran Strategis Berdasarkan Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan Yaitu:

1. **Perspektif Keuangan:** Optimalisasi ROA kepada pemilik perusahaan, peningkatan pendapatan serta peningkatan penjualan dengan upaya program kerja berupa minimasi biaya yang tidak perlu didalam perusahaan, melakukan perencanaan peramalan produksi untuk periode selanjutnya dan menawarkan produk yang memiliki harga dibawah kompetitor namun tetap mempertahankan kualitas yang baik.
2. **Perspektif Konsumen:** Peningkatan pangsa pasar, peningkatan jumlah pelanggan serta peningkatan kepuasan pelanggan dengan upaya program kerja berupa melakukan riset *trend* yang sedang terjadi didalam masyarakat, melakukan kegiatan promosi potongan harga via *web* untuk member baru maupun pemberian promosi pada periode tertentu melalui toko atau web, melakukan perancangan produk yang belum pernah diproduksi pesaing dan merancang tampilan situs web yang menarik dan interaktif sehingga mempermudah konsumen didalam berbelanja.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Inovasi produk, peningkatan kualitas produk dan optimalisasi aset perusahaan dengan upaya program kerja berupa melakukan riset untuk mengembangkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan karyawan serta pengembangan karyawan dengan upaya program kerja berupa pemberian penghargaan maupun bonus kepada karyawan berprestasi.

Pengukuran Kinerja perusahaan didasarkan kepada empat perspektif, berikut ini merupakan hasil yang didapatkan dari keempat perspektif tersebut, yaitu:

1. **Perspektif Keuangan:** Perusahaan sudah dapat memaksimalkan aset yang ada untuk mencapai laba, efisiensi perusahaan cukup baik dan penjualan produk mengalami kenaikan dari target yang ditetapkan.
2. **Perspektif Konsumen:** Pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan masih sangat kecil yaitu hanya 10% dari total keseluruhan pesaing dibidang yang sama, didalam retensi dan akuisisi konsumen cukup baik juga pelanggan merasa cukup puas dengan produk dan pelayanan perusahaan.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Terdapat proses inovasi yang cukup signifikan pada perusahaan dimana perusahaan mengembangkan produk yang unik dengan kualitas yang baik juga didasarkan kepada harga yang terjangkau untuk semua kalangan. Namun, laba yang dimiliki masih kurang maksimal karena biaya operasi yang masih cukup tinggi, penjualan yang dilakukan perusahaan sudah cukup besar dibandingkan aktiva yang dimiliki tetapi kinerja perusahaan masih kurang baik apabila dilihat pada rasio hutang yang dimiliki perusahaan.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Produktivitas karyawan yang dimiliki perusahaan belum bernilai baik, hal ini dikarenakan hasil produktivitas tidak sebanding dengan banyaknya jumlah karyawan. Pada retensi karyawan memiliki nilai baik dimana karyawan yang terdapat pada perusahaan selalu meningkat setiap periode, pada pengukuran kepuasan karyawan memiliki hasil yang baik dengan skor memuaskan. Namun, banyaknya pelatihan karyawan masih tidak sebanding dengan karyawan yang ada.

E. Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data hingga kesimpulan, berikut ini merupakan saran yang dapat dilakukan sebagai masukan kepada PT. Retailindo Jaya, yaitu:

1. Didalam melakukan implementasi untuk pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard diperlukan strategi untuk mencapai target, sehingga apabila perusahaan ingin mencapai target tersebut diperlukan pengawasan secara berkala dan disiplin terhadap menjalankan strategi tersebut agar hasil yang didapat sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Perusahaan disarankan untuk merancang divisi khusus maupun unit organisasi yang memfokuskan diri kepada kinerja perusahaan sehingga masalah yang dapat menjadi penghambat kinerja dapat diketahui dan kemudian ditentukan alternatif pemecahan masalah tersebut.

Daftar Pustaka

- Ceha, R., Prasetyaningsih, E., & Bachtiar, I. (2016). *Peningkatan Kemampuan Guru Dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi Pada Kegiatan Pembelajaran. Ethos (Jurnal Penelitian dan Pengabdian)*, 131-138.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi (terjemahan)*, Erlangga : Jakarta
- Luis, Suwardi. 2007 *.Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Gramedia, Jakarta.
- Muhammad, C. R., Rukmana, A. N., Baginda, M. A., & Produksi, L. S. *Perancangan Sistem Kanban Pada Lingkungan Job Shop Dengan Pendekatan Group Technology*.
- Mulyadi dan Johny, Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*.
- Mulyadi.2001.*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi 2*. Salemba Empat : Jakarta