

## Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru

Yudi Rahman\*

Abstrak : Tujuan Penelitian ini adalah untuk memberikan masukan dalam hal pengukuran Balanced Scorecard yang benar dan relevan berdasarkan teori dan standar akuntansi keuangan yang merupakan bentuk pertanggungjawaban usaha dan kinerja manajemen perusahaan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard mengukur kinerja perusahaan dari: 1.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, 2.Perspektif Proses bisnis internal, 3.Perspektif Pelanggan, dan 4.Perspektif keuangan. Penulis melakukan analisis pada PT Noor Thoibah Banjarbaru dengan menggunakan data tahun 2017-2018 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya penulis melakukan analisis melalui perhitungan kuesioner yang disebarakan kepada staff dan pelanggan PT Noor Thoibah Banjarbaru. Dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh penulis diketahui bahwa kinerja PT Noor Thoibah Banjarbaru secara keseluruhan sudah cukup baik. Dan tentunya dengan penggunaan Metode Balanced Scorecard akan mendapatkan hasil pengukuran kinerja yang akurat sehingga sangat penting bagi manajemen PT. Noor Thoibah Banjarbaru baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan secara menyeluruh.

### Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Informasi keuangan yang dihasilkan dari suatu proses akuntansi dituangkan dalam bentuk laporan keuangan karena laporan keuangan merupakan sumber dari informasi keuangan dan merupakan *output* siklus dan proses akuntansi yang menggambarkan tentang kondisi keuangan serta hasil operasi perusahaan. Informasi yang terlihat dalam laporan keuangan merupakan alat manajemen untuk mengambil keputusan manajerial. Karena keputusan tersebut menunjukkan pertanggungjawaban manajemen atas penggunaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka.

Keputusan manajemen yang salah akibat kesalahan informasi dari laporan keuangan akan berakibat mempengaruhi kondisi perusahaan, baik dalam strategi pencapaian target produksi ataupun penjualan sehingga pendapatan menurun maupun tingkat kesejahteraan karyawan yang tidak terpenuhi atau tidak sesuai dengan apa yang telah karyawan kerjakan. Laporan keuangan menunjukkan kinerja keuangan perusahaan pada tahun sekarang guna sebagai bahan evaluasi kinerja keuangan perusahaan tahun berikutnya.

PT. Noor Thoibah Banjarbaru merupakan perusahaan yang bergerak

\* Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin  
Jl. Ahmad Yani Km. 5.5 Banjarmasin  
e-mail: yudirahman877@gmail.com



dibidang penjualan tiket pesawat dan paket umroh Serta trevel perjalanan dalam hal ini keberadaan laporan keuangan yang benar, relevan dan bisa dipahami sangat berguna bagi perusahaan dalam mempertanggung jawabkan kinerjanya. Dalam penyajian laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku mencakup komponen laporan neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan.

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan melakukan pengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Dapat diabaikannya beberapa aspek pengukuran non-finansial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan

yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Balanced scorecard merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performance sebelumnya, balanced scorecard memperkenalkan driver tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki balanced scorecard, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Noor Thoibah Banjarbaru dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat pada Balanced Scorecard ke dalam penelitian yang tertuang dalam judul "Implementasi Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan di PT. Noor Thoibah Banjarbaru?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard PT. Noor Thoibah Banjarbaru ?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Aspek Akademis  
Bagi STIE Pancasetia Banjarmasin, hasil penelitian ini sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi peneliti yang akan datang dalam bidang yang sama masalah akuntansi terutama dalam pengukuran Balanced Scorecard.
2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan  
Dengan Penelitian ini penulis dapat memperluas mengenai wawasan dan pengetahuan serta untuk lebih memahami dan menerapkan teori-teori akuntansi yang telah diperoleh dan menambah pengetahuan dalam membuat dan melakukan pengukuran Balanced Scorecard yang baik dan relevan.
3. Aspek Praktis  
Bagi PT. Noor Thoibah di Banjarbaru, penelitian ini dapat memberikan masukan dalam hal pengukuran Balanced Scorecard yang benar dan relevan berdasarkan aturan standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia, sebagai bentuk pertanggung jawaban usaha dan kinerja manajemen perusahaan.

#### Tinjauan Pustaka

##### 2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997:86) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.*” Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

##### 2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

##### 2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (2003:76) manfaat sistem pengukuran

kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi segala bentuk pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*).
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

#### 2.4 Balanced Scorecard

empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan

Perspektif	Ukuran kinerja
Keuangan	<i>Return On Investment (ROI)</i> <i>Revenue Mix</i> <i>Asset Turnover</i> Berkurangnya biaya secara signifikan
Customer	Jumlah customer baru Jumlah customer yang hilang Kecepatan waktu Layanan customer
Proses bisnis/intern	<i>Cycle time</i> <i>On time delivery</i> <i>Cycle effectiveness</i>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<i>Skill coverage</i> <i>Quality work life index</i>

Menurut Kaplan dan Norton (2006:46), Balanced Scorecard merupakan *a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.*”

Dengan demikian, Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard memandang unit bisnis dari

menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicator*).

Berikut adalah ukuran kinerja dalam ke empat perspektif:

Sumber : Kaplan & Norton (2006)

Dengan Balanced Scorecard, sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategis non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

## 2.5 Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai penerapan balanced scorcard oleh beberapa peneliti.

1. Musthofa, (2008). Judul, menegani evaluasi kinerja dengan pendekatan Balanced scorcard pada UD. Bumbu masak di Sidoarjo, hasil penelitian ini menunjukkan dari penilaian keempat perspektif balanced scorcard maka di peroleh hasil sebesar 4,274 untuk nilai kinerja seluruh UD. tersebut sehingga dikata gorikan baik.
2. Rohmatul Azizah (2009) dengan menunjukkan hasil penelitiannya pada perspektif pelanggan kemampuan yaitu dalam meningkatkan dan mempertahankan pada pelaanggan mengalami peningkatan. Pada perspektif bisnis internal yang berhubungan dengan opersionalisasi perusahaan kurang, sehingga kinerja perusahaan masih kurang baik.

## Metode Penelitian

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan dan menjawab semua persoalan-persoalan tentang fenomena dan peristiwa yang terjadi saat ini. Pola-pola penelitian deskriptif ini antara lain: survey, studi kasus dan korelasional, serta pengembangan dengan tujuan untuk menjelaskan suatu fenomena, mengumpulkan informasi yang bersifat aktual dan fuktual berdasarkan fenomena yang ada.

### 3.2 Jenis Data

#### 1. Data Kuantitatif

Adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka berupa catatan-

catatan dalam akuntansi perusahaan.

#### 2. Data Kualitatif

Adalah merupakan data yang tidak berhubungan dengan angka-angka tapi hanya berupa tanggapan dan penjelasan-penjelasan yang berhubungan dengan penelitian, seperti Struktur Organisasi di perusahaan yang kita teliti.

### 3.3 Sumber Data

1. Data Primer, adalah data yang diperoleh dengan cara wawancara, penelitian lapangan melalui observasi langsung.
2. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data pendukung berupa kajian dari sumber-sumber lain yang mempunyai hubungan dengan pokok permasalahan yang diteliti. Data ini diperoleh dari struktur organisasi perusahaan, profile perusahaan dan laporan keuangan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun beberapa teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari:

#### 1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Yaitu pengumpulan data langsung dari sumber penelitian, adapun cara yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Observasi yaitu dengan cara mengamati langsung aktivitas serta mencatat segala sesuatu yang dilakukan oleh PT. Noor Thoibah di Banjarbaru, guna pengambilan data yang sesuai dengan yang diperlukan.

- b. Wawancara yang dilakukan yaitu pengumpulan data dan informasi dengan cara berkomunikasi langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum perusahaan, sistem dan laporan keuangan.
  - c. Dokumentasi yang dilakukan yaitu mengumpulkan data dan informasi melalui buku-buku, jurnal, internet dan dengan melakukan penelitian terhadap dokumen-dokumen dan pula laporan-laporan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.
2. Studi Pustaka (*Library Research*)  
Penulis membaca referensi yang mendukung isi penelitian ilmiah ini berasal dari buku, *website* atau artikel.

## Analisis dan Pembahasan

### 4.1 Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru.

Selama ini PT. Noor Thoibah Banjarbaru mengukur kinerja dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangannya dan membandingkan nya dengan hasil yang diperoleh pada periode sebelumnya. Analisis yang digunakan oleh PT Bestindo intiselaras untuk mengukur kinerjanya selama ini adalah analisis profitability rasio, yang terdiri dari.

1. Profit Margin (*Return on Sales*)

$$= \frac{EAT}{Net\ Sales}$$

Rasio profit margin (return on sales) digunakan perusahaan untuk menilai profitabilitas, sekaligus kemampuan manajemen perusahaan menekan

biaya operasional. Rasio ini dihitung dengan memperbandingkan jumlah hasil penjualan yang diperoleh selama masa tertentu dengan laba sesudah pajak.

2. *Gross Profit Margin* =  $\frac{Gross\ Profit}{Net\ Sales}$

Rasio Gross Profit Margin memberikan indikasi tentang tingkat efisiensi operasi bisnis perusahaan. Apabila persentase gross profit margin rendah dapat diperkirakan bagian produksi dan/atau pembelian tidak bekerja secara efisien.

3. *Return on Assets* =  $\frac{EAT}{Total\ Asset}$

Return on Assets atau sering disebut Return on Investment merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Rasio keuangan ini juga memberikan gambaran tentang tingkat kemampuan manajemen perusahaan mengelola dana perusahaan. Rasio profitabilitas ini memperbandingkan jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan selama masa tertentu dengan dana yang ditanam dalam perusahaan.

4. *Return on Equity* =  $\frac{EAT}{Total\ Equity}$

Return on Equity merupakan rasio yang digunakan pemilik perusahaan untuk mengetahui tingkat profitabilitas modal yang mereka tanamkan dalam perusahaan.

### 4.2 Pengukuran yang dilakukan dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard PT. Noor Thoibah Banjarbaru.

Simulasi penerapan Balanced Scorecard pada PT. Noor Thoibah

Banjarbaru ini akan dilakukan berdasarkan data keuangan dari periode 2017-2018. Penerapan ini dilakukan melalui empat perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan perspektif keuangan

<i>Keterangan</i>	<i>Rata 2</i>
<b><i>Kapabilitas Karyawan</i></b>	
a. Sistem kerja yang di terapkan perusahaan.	4
b. Sistem penggajian & kenaikan gaji karyawan.	5
c. Sistem tunjangan dan fasilitas lainnya.	5
d. Komunikasi yang baik antara pimpinan & staff.	8
e. Komunikasi yang baik antara rekan sekerja.	2
<b><i>Motivasi diri Pemberdayaan dan Keselarasan</i></b>	
a. Pemberian penghargaan pada karyawan	9
b. Pelatihan dan training untuk karyawan perusahaan.	3
c. Kesempatan promosi kenaikan pangkat	4
d. Pekerjaan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan	8
e. Kepercayaan pada perusahaan terhadap karyawan	5
f. Kebijakan perusahaan yang fleksibel	9
<b><i>Kapabilitas sistem informasi</i></b>	
a. Tersedia data karyawan yang lengkap dan akurat	8
b. Tersedia data pelanggan yang lengkap dan akurat	6
c. Tersedia data pesaing yang lengkap dan akurat	4

sehingga dapat diuraikan masing-masing perspektif sebagai berikut:

- a. Analisis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
  - Evaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. Noor Thoibah Banjarbaru digambarkan melalui perhitungan kuesioner karyawan sebagai berikut:

*Sumber : Data Diolah Penulis*

Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara keseluruhan hasil perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik dari segi kapabilitas karyawan, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dan kapabilitas sistem informasi dinilai cukup baik.

Berdasarkan kuesioner dan hasil perhitungan diatas, dapat dilihat adanya beberapa kekurangan antara lain:

1. Dalam segi kapabilitas karyawan, terlihat bahwa masih ada sebagian karyawan yang kurang puas terhadap sistem kerja, sistem penggajian dan kenaikan gaji, serta tunjangan-tunjangan tambahan yang diterapkan perusahaan.
2. Dari segi motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan terlihat adanya kekurangan perusahaan dalam hal memberikan penghargaan / reward pada karyawan yang berprestasi baik.
3. Dari segi kapabilitas sistem informasi, kekurangan yang ada yaitu dalam hal data pesaing yang kurang lengkap.

Sebaliknya, berdasarkan kuesioner tersebut juga dapat terlihat kelebihan yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

1. Terjalannya komunikasi yang baik, baik antara rekan sekerja maupun antara atasan dengan staffnya.
2. Kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan fleksibel sehingga karyawan merasa nyaman, selain itu pembagian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.
3. Tersedia data yang lengkap mengenai customer dan karyawan.
- b. Analisis perspektif proses bisnis internal

Hasil evaluasi proses ini digambarkan melalui hasil wawancara dengan pihak manajemen dari PT. Noor Thoibah Banjarbaru. Adapun hasil wawancara mengenai proses bisnis internal di PT. Noor Thoibah Banjarbaru adalah sebagai berikut:

1. Proses Inovasi  
Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan diketahui bahwa perusahaan pernah melakukan proses inovasi yang disesuaikan dengan keinginan pasar. Adapun proses inovasi tersebut dikembangkan secara kontinyu oleh perusahaan, dan melalui proses inovasi yang dilakukan tersebut, penjualan perusahaan dapat ditingkatkan.
2. Proses Operasi
- c. Analisis perspektif pelanggan  
Hasil perhitungan analisis pelanggan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

<i>Keterangan</i>	<i>Rata-rata</i>
a. Respon jawaban telepon	2,9
b. Tatakrama staff PT Noor Tahoibah dalam menelpon	2,9

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa proses operasional perusahaan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari tenggang waktu yang singkat dan cepat dari saat pemesanan oleh pelanggan hingga produk diantarkan, produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk yang sesuai dengan kualitas produk /jasa yang diberikan, dan tersedianya fasilitas untuk mempermudah pelanggan dalam membeli / memesan produk dan jasa dari perusahaan.

3. Layanan Purna Jual  
Dari hasil wawancara yang dilakukan juga diketahui bahwa layanan purna jual yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya proses pembayaran yang cepat dan mudah, adanya perbaikan untuk produk yang rusak, dan penggantian untuk produk yang rusak atau tidak sesuai dengan harapan pelanggan pada saat produk diantarkan kepada pelanggan. Secara keseluruhan dari hasil wawancara diatas, perspektif proses bisnis internal PT.Noor Thoibah Bjb dinilai baik dan diberi skor 3.

c. Waktu tunggu pelayanan melalui telepon	2,7
d. Penyambungan telepon pada orang yang tepat	2,8
e. Pelayanan staff penerima telepon secara keseluruhan	2,8
f. Prosedur service yang ditawarkan	2,9
g. Program kontrak maintenance yg ditawarkan	2,8

h. Pelayanan penanganan keluhan <i>Customerservice</i>	2,7
i. Waktu penyelesaian keluhan	2,8
j. Pelayanan yang diberikan oleh teknisi	2,9
k. Pemenuhan schedule yang telah disepakati	2,8
l. Penjelasan yang diberikan teknisi di lapangan	2,7
m. Keahlian teknisi dalam menyelesaikan problem di lapangan.	2,8
n. Profesionalisme dan pengetahuan teknisi	2,8
o. Pelayanan PT Noor Thoibah dibanding perusahaan lain	3
p. Tarif & jasa yg ditawarkan	2,9
q. Cara pembayaran	2,9
r. Pelayanan yang diberikan secara keseluruhan	2,8
<b>Total</b>	<b>50,9</b>

Sumber : Data Diolah Penulis

Berdasarkan perhitungan diatas, maka nilai rata-rata untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah  $50,9 : 18 = 2.83$ . Dengan demikian diketahui bahwa secara keseluruhan hasil perhitungan perspektif pelanggan PT. Noor Thoibah Banjarbaru dinilai cukup memuaskan. Berdasarkan

75% keatas = 4 = Sangat baik  
 50,01% - 75% = 3 = Baik  
 25,01% - 50% = 2 = Cukup baik  
 0 – 25% = 1 = Kurang baik

Berikut adalah hasil perhitungan metode Dupont dengan menggunakan data keuangan dari PT. Noor Thoibah Banjarbaru periode 2017 – 2018. Data dalam Ribuan.

- ROE tahun 2017 : 10.9%  
ROE tahun 2018 : 4.7%
- ROI tahun 2017 : 3.9%  
ROI tahun 2018 : 1.9%

kuesioner dan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa pelanggan PT. Noor Thoibah Banjarbaru merasa puas dengan pelayanan yang diberikan PT. Noor Thoibah Banjarbaru kepada pelanggannya misalnya dalam hal penanganan terhadap pesanan awal, penanganan terhadap masalah yang dihadapi pelanggan. Hal ini disebabkan karena adanya perform yang baik yang diberikan oleh karyawan PT. Noor Thoibah Banjarbaru, baik pada saat pelanggan mulai memesan, saat mempresentasikan / menjelaskan mengenai produk, saat menanggapi dan menangani keluhan pelanggan.

#### d. Analisis perspektif keuangan

Untuk menganalisis perspektif keuangan pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru, penulis menggunakan metode Dupont. Analisis perspektif keuangan mencakup 2 aspek utama yaitu productive efficiency dan capital efficiency, dimana penulis akan menganalisa dengan menggunakan data keuangan dari PT. Noor Thoibah Banjarbaru. Aspek-aspek ini akan dinilai dengan skor penilaian sebagai berikut:

- Profit Margin tahun 2017 : 2.7%  
Profit Margin tahun 2018 : 1.6%
- Asset Turn over tahun 2017 :  

$$\frac{\text{Net}}{\text{Sales}} = \frac{984.200}{676.500} = 1.45$$
 Asset Turn over tahun 2018  

$$\frac{\text{Net}}{\text{Sales}} = \frac{756.700}{620.900} = 1.22$$
 Laba setelah pajak 2017 Rp.265.400  
 Laba setelah pajak 2018 Rp119.197
- Penjualan tahun 2017 Rp.493.800  
Penjualan tahun 2018 Rp.427.800
- Biaya operasi Thn 2017 Rp.437.000  
Biaya operasi Thn 2018 Rp. 359.600

7. HPP tahun 2017 Rp. 490.300

Perspektif	Porsi	Rata2	Penilaian
Pertumbuhan & pembelajaran	25%	2,57	0,64
Proses Bisnis internal	25%	3,00	0,75
Pelanggan	25%	2.83	0,70
Keuangan	25%	2.00	0,50
<b>Total</b>	100%		2,60

- HPP tahun 2018 Rp. 328.800
8. Total aktiva tahun 2017 Rp.676.500  
Total aktiva tahun 2018 Rp.620.900
9. Aktiva lancar Thn 2017 Rp.409.600  
Aktiva lancar Thn 2018 Rp.385.900
- 10 Aktiva tetap Thn 2017 Rp.266.900  
Aktiva tetap Thn 2018 Rp. 235.000
- 11.Total utang Thn 2017 Rp. 433.100  
Total utang Thn 2018 Rp. 365.500
- 12.Modal sendiri Thn 2017 Rp.243.400
- 13.Modal sendiri Thn 2018 Rp.255.387

Dapat dilihat dari hasil analisis perbandingan tahun 2017 dan tahun 2018 diatas dapat dilihat adanya penurunan kecuali pada bagian modal sendiri. Hal ini disebabkan pada tahun 2017 PT. Noor Thoibah Banjarbaru menjual 2 jenis produk yaitu UPS dan Furse, sedangkan di tahun 2018 penjualan terhadap produk Furse dihentikan.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perhitungan perspektif keuangan PT. Noor Thoibah Banjarbaru dapat dinilai cukup baik (skor penilaian 2), baik dari segi productive efficiency maupun capital efficiency, karena walaupun jenis produk yang dijual berkurang, namun penurunan-penurunan yang terjadi tidak terlalu besar. Sebaliknya net worth perusahaan di tahun 2018 meningkat dibandingkan tahun 2017.

#### 4.3 Rangkuman hasil perhitungan dengan keempat perspektif Balanced Scorecard

Secara keseluruhan nilai rata-rata hasil pengukuran terhadap PT. Noor Thoibah Banjarbaru dengan menggunakan keempat perspektif dari Balanced Scorecard dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja terhadap PT. Noor Thoibah Banjarbaru secara keseluruhan menunjukkan hasil yang cukup baik.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, penulis melihat adanya keterkaitan satu sama lainnya, antara perspektif-perspektif yang ada di dalam Balanced Scorecard. Seperti dalam kasus PT. Noor Thoibah Banjarbaru, diketahui pentingnya mengupayakan agar karyawan merasa puas dengan sistem kerja yang diterapkan di dalam perusahaan, misalnya saja dalam hal penggajian, tunjangan, hubungan antara pihak-pihak intern perusahaan, pemberian reward, pelatihan.

Karena dengan adanya kepuasan karyawan (dapat dilihat dari hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang hasilnya cukup baik) akan mendorong terlaksananya proses bisnis internal yang baik (dapat dilihat dari hasil penilaian perspektif proses bisnis internal). Dimana dalam menjalankan proses bisnis internal, peran karyawan sangat besar terutama dalam proses operasi dan layanan purna jual yang diberikan kepada pelanggan.

Dengan adanya proses bisnis internal yang baik, maka sudah tentu pelanggan akan merasa puas dengan

pelayanan yang diberikan perusahaan, mengingat dalam proses bisnis internal, karyawan akan berhubungan atau berkaitan langsung dengan pelanggan, baik dalam proses operasional maupun pada saat layanan purna jual (dapat dilihat dari hasil perhitungan perspektif pelanggan).

Oleh karena itu PT. Thoibah Banjarbaru berusaha untuk meningkatkan kualitas dari proses bisnis internalnya dengan cara melakukan inovasi-inovasi terhadap service yang akan diberikan kepada pelanggannya. Melalui inovasi yang sudah dilaksanakan, kinerja perspektif proses bisnis internal PT. Noor Thoibah Banjarbaru dapat ditingkatkan.

Dengan demikian secara tidak langsung akan mendorong naiknya penjualan produk perusahaan (perspektif keuangan) disertai dengan naiknya ROI perusahaan. Dalam hal

PT. Noor Thoibah Banjarbaru, kenaikan penjualan ini tidak terlihat pada laporan keuangannya dikarenakan di tahun 2018 perusahaan mengurangi jumlah produk yang dijual. Namun jika dilihat hanya dari penjualan produk UPS, diketahui bahwa terdapat kenaikan penjualan terhadap produk tersebut. Hal ini tidak lain adalah karena pelanggan PT. Noor Thoibah Banjarbaru merasa puas terhadap proses bisnis internal yang dijalankan oleh karyawan pada PT. Noor Thoibah Banjarbaru untuk konsumen.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari pembahasan yang diuraikan di Bab – bab sebelumnya maka peneliti

dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT. Noor Thoibah Banjarbaru selama ini hanya berdasarkan hasil analisis pengukuran profitabilitas, dan hasil pengukuran ini belum dapat mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan karena hanya menggambarkan kondisi keuangan perusahaan saja.
2. Pengukuran yang dilakukan dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard PT. Noor Thoibah Banjarbaru yang seharusnya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan perbandingan pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan dengan pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard, diketahui bahwa pengukuran dengan menggunakan keempat perspektif Balanced Scorecard lebih menyeluruh, sehingga dapat diketahui apa dan dimana saja kelebihan dan kekurangan perusahaan, dan dengan demikian perusahaan dapat merencanakan dan memikirkan apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan meningkatkan kelebihan yang dimiliki sehingga kinerja perusahaan dapat makin ditingkatkan. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard ini paling sesuai diterapkan karena dapat mempermudah bagi perusahaan mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan, mempermudah membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan perusahaan, serta mewujudkan visi dan misi perusahaan.

### **5.2 Saran - Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran penulis adalah sebagai berikut:

1. PT. Noor Thoibah Banjarbaru dapat mulai menerapkan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja untuk masa yang akan datang karena hasilnya akan lebih akurat dan komprehensif.
2. Perhitungan Balanced Scorecard yang dilakukan PT. Noor Thoibah Banjarbaru tidak hanya mengukur kinerja keuangan dari perusahaan, tapi juga mengukur kinerja non keuangan perusahaan melalui penilaian terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.
3. PT. Noor Thoibah Banjarbaru sebaiknya juga memperhatikan aspek-aspek non financial seperti dalam hal memotivasi karyawan, karena berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode Balanced Scorecard yang telah dilakukan penulis dapat dilihat bahwa karyawan juga memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.
4. Memperhatikan segala kepuasan karyawan yang bekerja hal ini dikarenakan apabila karyawan puas maka produktivitasnya akan baik sehingga proses bisnis internal perusahaan juga akan berjalan baik dan pelanggan akan dapat dipuaskan, sehingga akhirnya mendorong peningkatan penjualan perusahaan.
5. Disarankan PT. Noor Thoibah Banjarbaru mempunyai data-data yang memadai mengenai

perusahaan-perusahaan pesaingnya. Karena data mengenai pesaing dapat digunakan untuk bahan perbandingan dalam melakukan penilaian / pengukuran kinerja perusahaan.

6. Untuk dapat melakukan penilaian terhadap perspektif pelanggan, sebaiknya perusahaan memberikan kuesioner secara berkala untuk penilaian kepada seluruh pelanggannya sehingga dapat diketahui kekurangan atau kelebihan.

#### Daftar Pustaka

- Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 1996, The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. 2004, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutojo, S. 2000, Mengenal Arti dan Penggunaan NeracaPerusahaan. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka.
- Niven, Paul R. 2002, Balanced Scorecards step by step: maximizing performance and maintaining results. United States of America: John Wiley & So inc.