

PENERAPAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT WONOJATI WIJOYO KEDIRI

Riska Putri Haniati¹, Faisal², Erna Puspita³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. K.H. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

risputri01@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 28/06/2023

Tanggal Revisi : 11/07/2023

Tanggal Diterima : 17/07/2023

Abstract

The purpose of this research to analyze balanced scorecard aspect such as financial aspect, customer aspect, internal business aspect, and learning growth aspect. This research uses a descriptive quantitative approach. The object of this research is PT Wonojati Wijoyo during 2018 – 2022 period. The results of this study indicate that the financial aspect, customer aspect, and learning growth aspect shows good results. But the measurement results on the business aspect of the internal ratio show unfavorable results.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Measurement*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek dalam *balanced scorecard* seperti aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Objek pada penelitian ini adalah PT Wonojati Wijoyo Kediri selama periode 2018 - 2022. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek keuangan, aspek pelanggan, dan aspek pertumbuhan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik. Sedangkan hasil pengukuran pada aspek bisnis internal menunjukkan hasil yang tidak baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja, Pengukuran*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif perlu dilakukan agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerja tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari seluruh aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang masih dianggap penting adalah metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja secara menyeluruh meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, hingga aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk meninjau kinerja keuangan perusahaan. Aspek pelanggan digunakan untuk mengukur loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Kemudian aspek bisnis internal bertujuan untuk mengetahui bentuk inovasi bisnis yang dilakukan perusahaan. Sedangkan aspek pembelajaran bertujuan untuk meraih ketiga aspek sebelumnya. *Balanced scorecard* merupakan sebuah sistem yang dapat mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan dalam satu kerangka kerja sehingga karyawan memahami apa tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan yang telah ditentukan [1]. Meski demikian, masih banyak perusahaan yang hanya melakukan pengukuran kinerja pada aspek keuangan saja. Hal tersebut kemudian tidak dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang mungkin timbul di kemudian hari [2].

Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan memiliki beberapa kelemahan diantaranya ketidakmampuan mengukur kinerja pada aset tak berwujud yang dimiliki perusahaan [2]. Pengukuran kinerja keuangan sering kali hanya melihat kondisi perusahaan pada masa lalu sehingga seringkali mendorong manajer untuk mengambil keputusan jangka pendek dan mengabaikan dampak keputusan pada jangka panjang. Hal tersebut sebagaimana hasil survei dari pengamatan yang ditemukan di PT Wonojati Wijoyo Kediri. PT Wonojati Wijoyo merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri *furniture*. Berdasarkan hasil survei yang sudah dilakukan, ditemukan adanya indikasi atau kemungkinan permasalahan yang timbul dan harus dicermati dalam penerapan *balanced scorecard* secara optimal. Dalam survei tersebut ditemukan bahwa terdapat beberapa indikator yang belum diterapkan dimana perusahaan hanya menerapkan aspek keuangan saja. Padahal indikator penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* terdapat empat indikator utama [3]. Oleh sebab itu perlu dilakukan tinjauan penelitian lebih mendalam terhadap penerapan

metode *balanced scorecard* di PT Wonojati Wijoyo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja perusahaan ditinjau dari keempat aspek *balanced scorecard* mulai dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran pada PT Wonojati Wijoyo selama periode 2018 – 2022.

Ditinjau dari beberapa kajian penelitian terdahulu terkait dengan metode *balanced scorecard* masih ada beberapa celah atau ruang yang perlu dilengkapi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Budiasih yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises) melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan empat aspek utama yakni aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan [4]. Pengukuran aspek keuangan dilakukan dengan menguji beberapa rasio keuangan diantaranya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio* menunjukkan adanya pertumbuhan yang cukup baik dengan dibuktikan adanya peningkatan laba tahun 2015 ke tahun 2016. Aspek pelanggan yang dinilai melalui retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan juga menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Pada aspek bisnis internal pengukuran dilakukan dengan mendeskripsikan proses inovasi dan proses operasional perusahaan yang menunjukkan kondisi baik dimana perusahaan mampu memenuhi permintaan pelanggan bahkan melakukan peningkatan kualitas layanan. Sama halnya dengan tiga pengukuran sebelumnya, pengukuran aspek pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan menunjukkan kondisi baik dimana pengukuran dilakukan dengan mendeskripsikan karakter dan pelatihan karyawan serta kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki SDM dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta tingkat *turnover* karyawan cenderung kecil [4].

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rotaria dengan judul Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. XL Axiata Tbk) melakukan pengukuran terhadap beberapa aspek meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal bisnis, serta aspek proses operasi menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Aspek internal yang dilakukan pengukuran menggunakan rasio likuiditas menunjukkan hasil yang fluktuatif sedangkan rasio profitabilitas cenderung mengalami penurunan. Pada pengukuran aspek pelanggan menunjukkan hasil yang baik, hal tersebut dibuktikan dari kuisioner yang dibagikan kepada pengguna produk PT. XL Axiata Tbk. Selanjutnya aspek proses internal menunjukkan hasil yang baik dari upaya perusahaan melakukan inovasi guna meningkatkan kualitas layanan. Terakhir pada aspek proses operasi pengukuran kinerja perusahaan juga menunjukkan hasil yang baik dimana perusahaan memanfaatkan sepenuhnya asset yang dimiliki untuk menjalankan kegiatan operasional [5].

Kemudian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Heitasari dengan judul Implementasi *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Importasi pada Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Bojonegoro dengan mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis, dan aspek pembelajaran pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Pada pengukuran aspek keuangan menggunakan indikator pertumbuhan menunjukkan adanya kenaikan secara bertahap dari tahun ke tahun sebesar 2. Selain itu, pengukuran aspek keuangan menggunakan indikator *cost recovery* menunjukkan adanya keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran. Pengukuran kinerja pada aspek pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik dimana tingkat kepuasan pelanggan sangat tinggi. Pada aspek proses bisnis dengan menggunakan indikator kinerja utama menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Terakhir pada pengukuran aspek pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator kapabilitas pegawai menunjukkan hasil yang rendah sejalan dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh KPPBC Bojonegoro sedangkan indikator kepuasan pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik dibuktikan dengan tingkat perspsi pegawai yang sangat rendah. Berdasarkan pada fenomena dan penelitian terdahulu yang telah disebutkan, masih terlihat hal yang perlu dilengkapi yaitu terkait dengan aspek-aspek dalam *balanced scorecard*. Nampaknya perlu dilakukan kajian lebih lengkap karena terjadinya perbedaan hasil penelitian [6].

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Dimana pada penelitian ini akan dilakukan interpretasi hasil analisis skor dari tiap-tiap perspektif pada metode *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di PT Wonojati Wijoyo yang beralamatkan di Jalan Mataram Nomor 1 Kecamatan Ngasem Kabupaten Kediri selama tiga bulan terhitung sejak Bulan April hingga Bulan Juni tahun 2023. Obyek yang diteliti pada penelitian ini berupa data-data laporan yang diperlukan untuk mengukur tiap-tiap perspektif dalam metode *balanced*

scorecard. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berupa data sekunder yang terdiri dari sejarah perusahaan, data penjualan, data barang yang diretur, data jumlah barang yang baru, data jumlah karyawan yang keluar, serta data total karyawan. Tahapan analisis data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari lima tahapan yaitu:

- a. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan, dimana indikator yang digunakan adalah pertumbuhan penjualan. Menurut [7] Perhitungan skor perspektif keuangan menggunakan rumus:

$$\frac{(\text{Penjualan periode } t) - \text{Penjualan Periode } t - 1}{\text{Penjualan periode } t - 1} \times 100\%$$

- b. Menghitung skor perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan pada penelitian ini diukur menggunakan rasio kepuasan pelanggan. Pada penelitian ini kepuasan pelanggan dapat diketahui dari perhitungan jumlah barang yang diretur. Rasio kepuasan pada penelitian ini menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Keluhan Pelanggan Periode } t}{\text{Jumlah Penjualan periode } t} \times 100\%$$

- c. Menghitung skor perspektif bisnis internal. Perspektif bisnis internal diukur dengan menggunakan *network growth ratio* yang dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah Produk Baru}}{\text{Total Jenis Produk}} \times 100\%$$

- d. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui retensi karyawan yang dihitung melalui rumus berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

- e. Penetapan hasil kinerja berdasarkan perhitungan skor sebelumnya. Penetapan skor kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* dapat menggunakan interval berikut [11]:

f.

Tabel 1. Interval Penentuan Skor

Interval	Keterangan
80% - 100%	Sangat Baik
60% - 80%	Baik
40% - 60%	Cukup
20% - 40%	Tidak Baik
0% - 20%	Sangat tidak baik

Sumber : Data perusahaan

- g. Penarikan kesimpulan berdasarkan analisis data yang telah ditentukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT Wonojati Wijoyo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan *furniture* yang berbahan dasar kayu. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Agustus 1984 melalui akte notaris Noor Irawati, S.H dengan bentuk badan usaha CV atau *Comediter Ventootschop* oleh Bapak Hartanto Wijoyo. Perusahaan melakukan berbagai kerjasama dengan pemerintah daerah mulai dari aspek perizinan hingga penggunaan tenaga kerja. Perusahaan memperoleh izin usaha tetap dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia No 334/DJA/ITV-6 Non PMA-PMD/X/1992. Delapan tahun setelahnya, tepatnya pada tanggal 18 Oktober 1992 perusahaan merubah bentuk usahanya menjadi PT berdasarkan akta Notaris Warsiki Poenomo Adi, S.H nomor 32. Kinerja perusahaan baru dirasa efektif dan efisien dua tahun setelah perubahan bentuk badan usaha tepatnya pada tahun 1994. Selain itu, perusahaan mulai memperluas bisnisnya dengan melengkapi proses produksi menggunakan sarana dan prasarana yang memadai sekaligus menambah

kapasitas produksi. PT Wonojati Wijoyo beralamatkan di Jalan Mataram Nomor 1 Desa Karangrejo Kecamatan Ngasem dan masih termasuk wilayah administratif Kabupaten Kediri.

Perusahaan memiliki visi yaitu mewujudkan perusahaan penyedia *furniture* yang berkualitas dan profesional. Untuk mewujudkan visi tersebut, perusahaan memiliki misi diantaranya melakukan peningkatan kualitas layanan kepada konsumen, melakukan peningkatan rentabilitas perusahaan, melakukan peningkatan volume produksi dan penjualan, serta melakukan ekspansi bisnis. Bentuk perwujudan misi perusahaan dapat dilihat dari peningkatan kinerja perusahaan saat ini. Perusahaan menjadi salah satu perusahaan eksportir *furniture* terbesar dikawasan Kabupaten Kediri. Dimana produk yang dihasilkan seperti meja, kursi, kabinet, hingga divan. Selain itu, peningkatan volume penjualan juga dibuktikan dengan adanya peningkatan kapasitas produksi mencapai 9.000 m³ log kayu jati setiap tahunnya.

Dalam penelitian ini digunakan beberapa data yang diperoleh dari perusahaan guna mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. Data tersebut antara lain data laporan penjualan dalam satu tahun, data jumlah barang yang diretur dalam satu tahun, data jumlah produk baru dalam satu tahun, data jumlah karyawan yang keluar dalam satu tahun dan data total karyawan dalam satu tahun. Data tersebut nantinya digunakan untuk melakukan kinerja dengan memperhatikan empat aspek mulai dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembejaraan. Berikut hasil analisis berdasarkan tahapan-tahapan analisis sesuai dengan uraian pada bagian metode.

Aspek Keuangan

Aspek keuangan pada penelitian ini ditinjau dari rasio pertumbuhan penjualan dimana data yang digunakan dalam mengukur aspek ini adalah data laporan penjualan selama periode 2017 – 2022. Rasio pertumbuhan penjualan dihitung dengan membandingkan hasil penjualan tahun sekarang dikurangi penjualan tahun lalu dengan total penjualan tahun lalu. Berikut merupakan data laporan penjualan keseluruhan produk meliputi kursi, meja, kabinet, dan divan pada PT Wonojati Wijoyo dalam selama tahun 2017 – 2022.

Tabel 2. Data Penjualan Perusahaan

Tahun	Jumlah Penjualan (dalam Pcs)
2017	3.749
2018	6.477
2019	8.366
2020	35.915
2021	47.894
2022	24.797

Sumber : Data perusahaan

Aspek keuangan pada penelitian ini diukur menggunakan rasio pertumbuhan penjualan. Pada rasio ini digunakan data penjualan dari tahun 2017 – 2022 untuk mengetahui rasio pertumbuhan penjualan pada PT Wonojati Wijoyo dalam kurun waktu 2018 – 2022. Rasio pertumbuhan penjualan dihitung dengan membandingkan hasil penjualan tahun sekarang dikurangi penjualan tahun lalu dengan total penjualan tahun lalu. Berikut merupakan grafik yang menunjukkan rasio pertumbuhan penjualan PT Wonojati Wijoyo yang meliputi penjualan kursi, meja, kabinet, dan divan:



Sumber : Data diolah 2023

Gambar 1. Grafik Rasio Pertumbuhan Penjualan

Berdasarkan gambar 1, terlihat bahwa rasio pertumbuhan penjualan terus mengalami kenaikan dari tahun 2018 – 2020 dimana rata-rata pada rasio pertumbuhan penjualan sebesar 83%. Berdasarkan kriteria kinerja, skor 80% - 100% menunjukkan hasil yang sangat baik. Meski demikian, penjualan perusahaan sempat mengalami penurunan pada tahun 2021 dan 2022.

Aspek Pelanggan

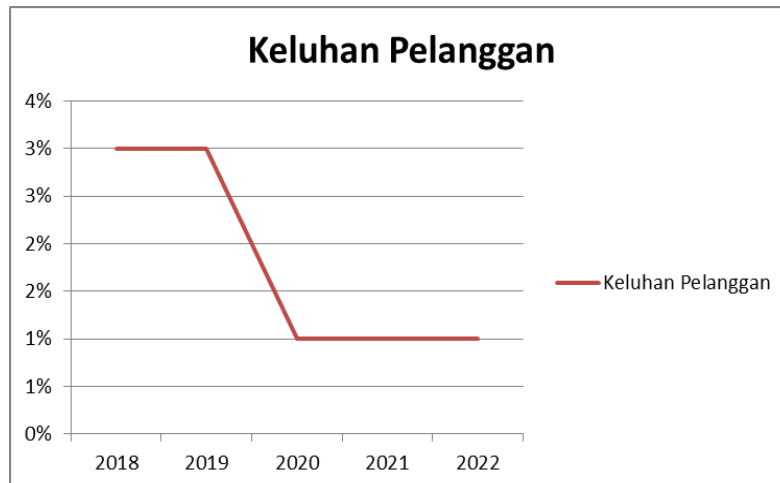
Aspek pelanggan pada penelitian ini diukur melalui rasio kepuasan pelanggan dimana data yang diperlukan untuk mengukur rasio ini adalah data barang yang diretur untuk menggambarkan sejauh mana keluhan pelanggan. Rasio keluhan pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah barang yang diretur pada tahun berjalan dengan total penjualan pada tahun berjalan. Berikut merupakan data barang yang diretur oleh pembeli selama tahun 2018 – 2022.

Tabel 3. Data Retur Barang Perusahaan

Tahun	Jumlah Barang yang Riretur (dalam Pcs)
2018	194
2019	251
2020	359
2021	479
2022	248

Sumber: Data perusahaan

Aspek pelanggan pada penelitian ini diukur menggunakan rasio kepuasan pelanggan dimana aspek yang diperhatikan adalah tingkat pengembalian barang atau tingkat retur barang. Rasio keluhan pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah barang yang diretur pada tahun berjalan dengan total penjualan pada tahun berjalan. Berikut merupakan perhitungan rasio kepuasan pelanggan.



Sumber : Data diolah 2023

Gambar 2. Grafik Keluhan Pelanggan

Dari grafik tersebut terlihat bahwa angka keluhan pelanggan berkisar di antara 1% hingga 3% sehingga rata-rata keluhan pelanggan dari tahun 2018 – 2022 sebesar 2%. Dari angka tersebut selbihnya menunjukkan kepuasan pelanggan yaitu sebesar 98%, artinya pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Angka tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kondisi yang sangat baik. Dari hasil penilaian itu, sejalan dengan visi misi yang diusung perusahaan dimana perusahaan berupaya untuk terus memperbaiki kualitas layanan kepada pelanggan sehingga kepuasan pelanggan terus meningkat dari tahun ke tahun.

Aspek Bisnis Internal

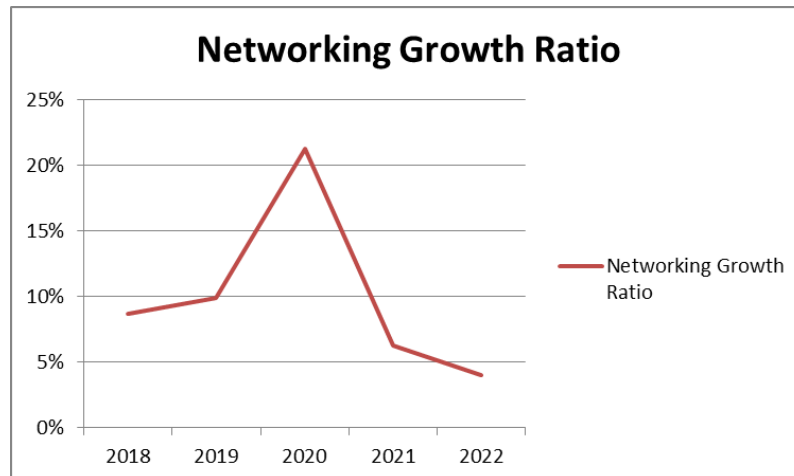
Pada bagian ini digunakan *networking growth ratio* dimana rasio ini mengukur inovasi yang dilakukan perusahaan dengan ditinjau melalui beberapa aspek seperti bangunan baru yang dimiliki perusahaan, divisi baru yang dimiliki perusahaan, hingga produk baru yang dihasilkan perusahaan. Pada penelitian ini digunakan *networking growth ratio* dengan memperhitungkan jumlah produk baru terhadap total produk. Rasio ini dihitung dengan membandingkan jumlah produk baru yang dihasilkan perusahaan dengan total jenis produk yang telah dihasilkan. Berikut merupakan data jumlah produk baru dan jumlah total produk yang dimiliki perusahaan meliputi kursi, meja, kabinet, dan divan dalam kurun waktu 2018 – 2022.

Tabel 4. Data Produk Baru Perusahaan

Tahun	Jumlah Produk Baru	Jumlah Keseluruhan Produk
2018	11	127
2019	14	141
2020	38	179
2021	12	191
2022	8	199

Sumber : Data perusahaan

Aspek bisnis internal pada penelitian ini diukur menggunakan *networking growth ratio* dimana rasio ini mengukur tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan. Inovasi yang diambil pada penelitian ini berupa penambahan jenis produk yang mampu dihasilkan perusahaan. *Networking growth ratio* dihitung dengan membandingkan jumlah produk baru yang dihasilkan perusahaan dengan total jenis produk yang telah dihasilkan. Berikut merupakan tabel *networking growth ratio*.



Sumber : Data diolah 2023

Gambar 3. Grafik *Networking Growth Ratio*

Berdasarkan grafik tersebut, terlihat bahwa setiap tahunnya perusahaan selalu berusaha untuk memunculkan ide dan inovasi dengan menambah jenis produk yang dihasilkan. Meski demikian, Nilai *networking growth ratio* cukup rendah. Nilai rata-rata *networking growth ratio* cukup selama kurun waktu 2018 – 2022 sebesar 10%. Artinya kinerja perusahaan pada aspek bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat tidak baik.

Aspek Pertumbuhan Dan Pembelajaran

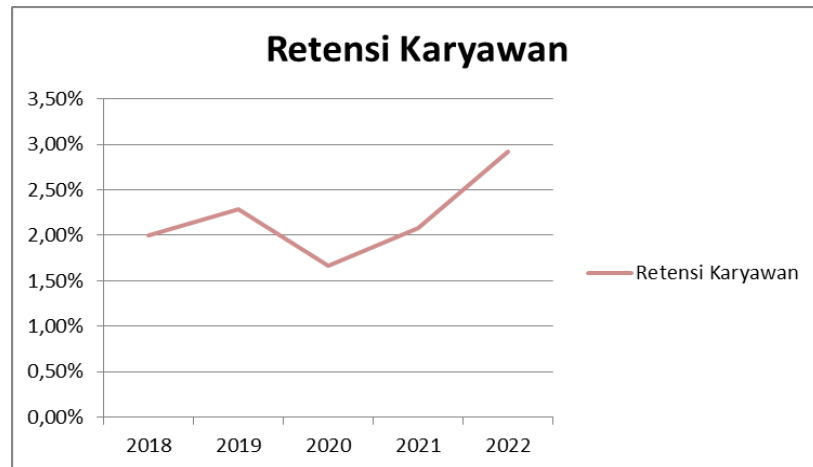
Aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian diukur melalui retensi karyawan yang ditinjau dari data jumlah karyawan yang keluar dalam satu periode. Data penelitian yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan adalah data jumlah karyawan yang keluar dalam kurun waktu 2018 – 2022. Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar terhadap jumlah total karyawan. Hasil perhitungan retensi pelanggan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Data Karyawan yang Keluar

Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar
2018	9
2019	11
2020	8
2021	10
2022	14

Sumber : Data perusahaan

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran seringkali dikaitkan dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini melakukan pengukuran pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran melalui retensi karyawan. Tujuan perhitungan retensi karyawan adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat *turnover* pada perusahaan. Pengukuran retensi karyawan dapat dilakukan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar terhadap jumlah total karyawan. Berikut merupakan tabel retensi karyawan PT Wonojati Wijoyo selama tahun 2018 – 2022.



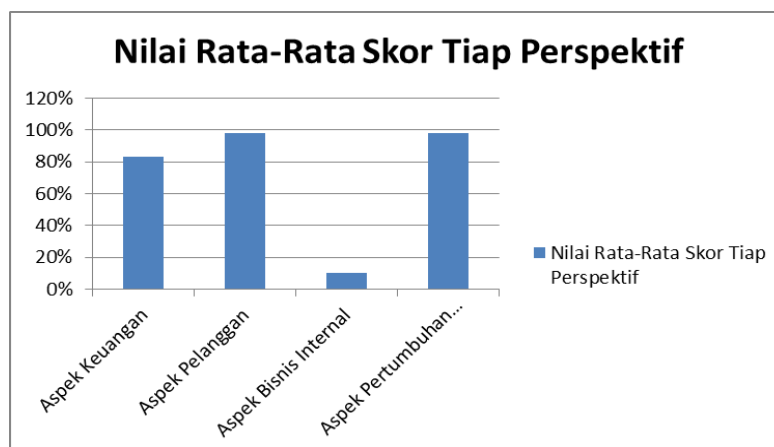
Sumber: Data diolah 2023

Gambar 4. Grafik Retensi Karyawan

Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa retensi karyawan berkisar di angka 2% dan 3% sehingga diperoleh rata-rata tingkat retensi karyawan sebesar 2% yang menggambarkan tingkat ketidakpuasan karyawan dalam kurun waktu lima tahun. Selebihnya berarti menggambarkan tingkat kepuasan karyawan yaitu sebesar 98%, artinya karyawan merasa puas selama bekerja di PT Wonojati Wijoyo. Berdasarkan angka tersebut menunjukkan bahwa aspek pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan menunjukkan hasil yang sangat baik.

Melakukan Penetapan Hasil Kinerja

Berdasarkan hasil analisis dari tiap-tiap aspek diatas, selanjutnya dilakukan perhitungan rata-rata untuk dapat menentukan skor dari kinerja perusahaan. Penentuan rata-rata skor dilakukan dengan menjumlahkan seluruh skor pada masing-masing perspektif kemudian dibagi dengan lima tahun. Berikut merupakan hasil perhitungan rata-rata rasio dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran.



Sumber : Data diolah 2023

Gambar 5. Nilai Rata-Rata Skor tiap Perspektif

Berdasarkan gambar di atas, kemudian dapat dilakukan penetapan skor kinerja berdasarkan *range* skor menurut [11], sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Aspek keuangan memiliki rata-rata skor sebesar 83%, sehingga berdasarkan gambar 1. kinerja perusahaan ditinjau dari aspek keuangan menunjukkan hasil yang sangat baik dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Meski demikian, volume penjualan perusahaan mengalami penurunan sekitar -48% pada tahun 2021 ke tahun 2022. Hal tersebut diakibatkan oleh dampak pandemi covid-19 yang menurunkan permintaan pelanggan yang berasal dari Amerika Serikat. Selain itu, selama pandemi jadwal pengiriman barang ekspor menggunakan jalur laut juga sempat mengalami pembatasan. Sehingga hal tersebut berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sagala

- yang menyebutkan bahwa perspektif keuangan yang diukur menggunakan ROA, ROE, dan pertumbuhan pendapatan menunjukkan hasil yang sangat baik [12].
2. Aspek pelanggan memiliki rata-rata skor sebanyak 98% dari total kepuasan pelanggan selama kurun waktu lima tahun terakhir. Artinya kinerja perusahaan ditinjau dari aspek pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik. Dari hasil penilaian itu, sejalan dengan visi misi yang diusung perusahaan dimana perusahaan berupaya untuk terus memperbaiki kualitas layanan kepada pelanggan sehingga kepuasan pelanggan terus meningkat dari tahun ke tahun. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramdani yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan yang diukur menggunakan keluhan pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik [13].
 3. Aspek bisnis internal ini dilihat dari kuantitas produk baru perusahaan. Hasil menunjukkan aspek bisnis internal angka sebesar 10%, dalam interval skor *balanced scorecard* nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat tidak baik. Jika dilihat berdasarkan fenomena yang terjadi, proses produksi memang cenderung jarang membuat produk baru. Hal tersebut dimungkinkan oleh sistem penjualan di perusahaan yang menganut sistem titip produksi. Artinya perusahaan hanya akan memproduksi barang sesuai dengan *purchase order* atau PO dari pelanggan. Sehingga ketika pelanggan tidak menginginkan produk baru, maka perusahaan akan tetap memproduksi produk lama yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian ini berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dimana pada penelitian tersebut dikatakan bahwa perspektif bisnis internal yang diukur dari inovasi bisnis perusahaan menunjukkan hasil yang sangat baik [14]. Hasil temuan ini akan berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan yang diukur dengan inovasi produk atau daya saing [15] [16].
 4. Aspek pertumbuhan dan pembelajaran pada penelitian ini diukur menggunakan retensi karyawan. Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa rata-rata tingkat retensi karyawan PT Wonojati Wijoyo tahun 2018 – 2022 sebanyak 2%. Artinya kepuasan kerja karyawan sebanyak 98%. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Wonojati Wijoyo tergolong sangat baik. Hal tersebut yang memungkinkan kinerja keuangan perusahaan juga dalam kondisi yang sangat baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadi yang menyebutkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kriteria yang baik [17].

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap keempat perspektif meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik meskipun pada aspek bisnis internal skor yang didapatkan sangat kurang sehingga penetapan kinerjanya menjadi sangat tidak baik. Namun demikian secara umum kinerja perusahaan dapat dikategorikan baik, tanpa mengabaikan aspek bisnis internal. Sehingga kedepannya dengan hasil pengukuran ini perusahaan dapat mengambil Langkah untuk terus berinovasi guna perbaikan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Metode *balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang melihat dari segala aspek secara komprehensif. Metode *balanced scorecard* memiliki beberapa aspek dalam pengukuran kinerja perusahaan. Aspek-aspek dalam metode *balanced scorecard* diantaranya aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran. Pada penelitian ini dilakukan analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* pada perusahaan industri *furniture* di Kabupaten Kediri yaitu PT Wonojati Wijoyo selama periode tahun 2018 – 2022.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek keuangan yang diukur dengan rasio pertumbuhan pembelajaran mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan sedang dalam kondisi sangat baik. Kemudian, pada aspek pelanggan yang dilihat melalui rasio kepuasan pelanggan dan diukur dari jumlah produk yang dijual menunjukkan hasil yang sangat baik dimana pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Selain itu, pada aspek pertumbuhan pembelajaran yang diukur melalui retensi karyawan menunjukkan angka yang kecil artinya karyawan merasa puas selama bekerja di PT Wonojati Wijoyo. Meski demikian, pada aspek bisnis internal yang diukur menggunakan *networking growth ratio* menunjukkan hasil yang sangat tidak baik. Hal tersebut dikarenakan inovasi yang dilakukan perusahaan sangat terbatas karena dilakukan berdasarkan permintaan pelanggan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide dan pemikiran khususnya bagi perusahaan yang tengah melakukan evaluasi atas kinerjanya. Melalui penelitian ini, dapat dipertimbangkan gagasan untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*. Selain itu hasil penelitian ini

diharapkan dapat menjadi sumber referensi serta menambah wawasan terkait akuntansi manajemen khususnya pada topik pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*. Bagi peneliti yang ingin mengambil topik serupa yakni tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dapat diperhatikan pemilihan subyek penelitian mulai dari sikap manajemen perusahaan, kemudahan dalam pengambilan data, serta memilih alat analisis yang tepat sehingga hasil analisis dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang sesungguhnya.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Solikhah R. Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. Universitas Negeri Yogyakarta, 2018. [Online]. Available: http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf%0Ahttps://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf%0Ahttps://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-Pls/2018/180607-Bitkom
- [2] Mu'at S. Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) pada SPBU X Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. J. Ekon. Univ. Islam Bandung, 2015.
- [3] Rahmi P. Anausis pengukuran kinerja dengan menggunakan. Universitas Muhammadiyah Palembang, 2017.
- [4] Maharani IAPR, Budiasih IGA. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). J. Akunt. Univ. Udayana, vol. 25, pp. 635–666, 2018.
- [5] Rotaria PS. Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus : PT. XL Axiata Tbk). J. Ekon. Ef., vol. 3, 2021.
- [6] Heitasari DN, Adi TW, Borneo BM. Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Importasi pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Bojonegoro. J. Tek. Ind., 2021.
- [7] Arianti BF. Pengaruh Struktur Modal, Pertumbuhan Penjualan Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan. Gorontalo Account. J., vol. 5, no. 1, p. 1, 2022, doi: 10.32662/gaj.v5i1.1845.
- [8] Rudianto. Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis). Jakarta: Erlangga; 2013.
- [9] Sari NI. Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. El Muhasaba J. Akunt., vol. 8, no. 1, p. 122, 2018, doi: 10.18860/em.v8i1.4966.
- [10] Taher TH. Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Perusahaan. Al-Kalam J. Komunikasi, Bisnis Dan Manaj., vol. 5, no. 1, p. 103, 2018, doi: 10.31602/al-kalam.v5i1.1337.
- [11] Nasution NA. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2021.
- [12] Sagala SA, Siagian V. Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. J. Perspekt., vol. 19, no. 2, pp. 145–149, 2021, doi: 10.31294/jp.v19i2.11269.
- [13] Ramadani MN, Alam S, Ibrahim FN. Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Kementerian Agama Kabupaten Bone. JRAMB, vol. 6, 2020.
- [14] Pratiwi TR, Soedarsa HG, Ratna MD. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus pada Hotel Sahid Bandar Lampung). J. Akunt. Keuang., vol. 9, no. 2, pp. 14–23, 2018, [Online]. Available: http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf%0Ahttps://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf%0Ahttps://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-Pls/2018/180607-Bitkom
- [15] Faisol, Anwar, Suhardariyah. Kewirausahaan Berbasis UMKM. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi; 2023.
- [16] Faisol AAC, Sudarni, Suhardariyah. Manajemen Strategik - Teori dan Analisis. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi; 2023.
- [17] Hadi MR, Muhsyaf SA, Astuti BRD. Pengembangan Model Manajemen Kinerja Pemerintah Berbasis Balanced Scorecard. J. Akunt. dan Bisnis, 2022.