

## **ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor)**

**Anggi Mayasari Lubis**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Email: [anggimayasari18301@gmail.com](mailto:anggimayasari18301@gmail.com)

**Dini Azlina Pane**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Email: [diniazlinapane07@gmail.com](mailto:diniazlinapane07@gmail.com)

**Putria Nurjanah**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Email: [putrianurjanah2403@gmail.com](mailto:putrianurjanah2403@gmail.com)

**Abstract.** In facing an increasingly complex business environment, what is needed today is a performance measurement method that can accurately and comprehensively assess company performance. In this case the method that can be used is the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a performance measurement tool that combines financial and non-financial performance measures. The Balance Scorecard measures performance from four perspectives, namely learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective, and financial perspective.

The research was conducted using data for 2020-2021 at PT Toyota Astra Motor to analyze a financial perspective, while other perspectives were analyzed by calculating a list of questions. The population in this study were customers and employees of PT Toyota Astra Motor, while the samples taken were 100 employees and 100 respondents to customers respectively. The questionnaire has been tested for validity and reliability. The indicators used in this study consist of ROI, profit margin, operating ratios, customer satisfaction, innovation, and employee satisfaction.

From the results of the analysis conducted, it is known that the overall performance of PT Toyota Astra Motor is quite good. From a financial perspective, ROI indicators, profit margins and operating ratios have shown quite good performance. For the customer perspective, it shows good performance in the presence of satisfactory customer satisfaction. From an internal business perspective, the company has been able to make good innovations. And for learning and growth perspective shows a satisfactory level of employee satisfaction. From the research data it can be concluded that using the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Measurement.*

**Abstrak.** Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti yang dibutuhkan saat ini metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan secara komprehensif. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah Balance Scorecard. Keseimbangan Scorecard adalah alat pengukuran kinerja yang menggabungkan ukuran finansial dan non kinerja keuangan. Balance Scorecard mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, pelanggan perspektif, dan perspektif keuangan.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2020-2021 di PT Toyota Astra Motor untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya dianalisis melalui perhitungan daftar pertanyaan. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT Toyota Astra Motor, sedangkan sampel yang diambil masing-masing sebanyak 100 responden untuk karyawan dan 100 orang responden kepada pelanggan. Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari ROI, profit margin, rasio operasi, pelanggan kepuasan, inovasi, dan kepuasan karyawan.

Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa kinerja PT Toyota Astra Motor secara keseluruhan cukup bagus. Dalam perspektif keuangan indikator ROI, profit margin, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Di perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk belajar dan perspektif pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan Balance Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan komprehensif.

**Kata kunci:** Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja.

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Kiswara, 2011).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bimrew Sendekie Belay pada tahun 2016 yaitu tentang “Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja”. Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa tahun 2017 dan 2020 mengalami penurunan kinerja, sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019 mengalami peningkatan kinerja, analisis balanced scorecard perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil penelitian menunjukkan setiap tahunnya mengalami fluktuasi.

Balance scorecard memiliki keistimewaan yaitu mengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu maka balance scorecard dianggap sesuai dengan iklim usaha saat ini. Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan balance scorecard pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan (Jariah, 2022).

Saat ini dengan mencoba melakukan pengukuran kinerja Perusahaan PT Toyota Astra Motor dengan menggunakan metode Balance Scorecard agar dapat menjadi masukan perbaikan dan pembelajaran bagi perusahaan agar lebih baik seperti menerapkan strategi pemasaran yang baik dengan membandingkan kinerja dan keuangan perusahaan yang telah diukur menggunakan Balance Scorecard (Andika et al., 2021).

Dengan pengukuran Balance Scorecard ini perusahaan bisa menilai apakah tingkat keberhasilan kinerja sudah baik atau cukup bagi perusahaan dan dalam pengukuran Balance Scorecard ini bisa menjadi perbaikan kinerja perusahaan agar lebih maksimal.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah instansi perusahaan menurut (Nasution et al., 2020) mengatakan “kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Menurut (Sihaloho, 2021), Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang karyawan yang mewujudkan sasaran, visi, misi dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

### **Balanced Scorecard**

Menurut (Kiswara, 2011), balanced scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu (Harahap & Tirtayasa, 2020), Balanced Scorecard adalah : A set of performance target and result that reflect the organization's performance in meeting its objective relating to its customer, employee, business partners, shareholder and community. (Balance Scorecard adalah seperangkat sasaran kinerja dan hasil yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terkait dengan pelanggan mitrabisnis, pemegang saham dan masyarakat).

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan Balance Scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Zuniawan et al., 2020):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. (Kiswara, 2011) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan focus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah rerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

## **Perspektif Balanced Scorecard**

### **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kiswara, 2011). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- a. Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah 11 kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

- c. Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

### **Perspektif Pelanggan**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. 12 Oleh Kiswara (2011) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value propositions. Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- a. Market Share (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. Customer Retention (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- e. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. Product/service attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. Konsumen relationship

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3. Image and reputasi

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis valuechain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Kiswara (2011) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

- a. proses pembuatan produk, dan
- b. proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

### 3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (learning organization).

Dalam perspektif ini, ada factor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

#### 1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas system informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka Balanced Scorecard menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran interpretasi dari variabel yang sudah ditentukan oleh peneliti. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel 3.1**

### Operasional Variabel penelitian

Variabel	Defenisi	Indikator
Perspektif keuangan	Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.	$ROE = \frac{Laba\ Bersih\ Sesud\ Pajak}{Ekuitas} \times 100\%$
Perspektif pelanggan	Perspektif pelanggan dalam balanced scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan meraka dan segmen pasar yang telah dipilih	$CR = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Periode\ Sekarang}{Jumlah\ Pelanggan\ Periode\ Sebelumnya} \times 100\%$

	oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka.	
Perspektif proses bisnis internal	Perspektif proses bisnis intenal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.	$NT = \frac{\text{Jumlah Transaksi Periode Sekarang}}{\text{Jumla Transaksi Periode Lalu}} \times 100\%$
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan.	$\text{Employee Training} = \frac{\text{Juml Karyawan training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja PT. Toyota Astra Motor dengan menggunakan Balanced Scorecard dalam perspektif keuangan (financial perspective), perspektif pelanggan (customer perspective), perspektif proses bisnis internal (internal process perspective), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (learning and growth perspective). Penelitian kualitatif adalah mengolah data-data berupa angka.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Toyota Astra Motor yang bertempat di Jl. Sisingamangaraja No.8, Ps. Merah Baru., Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara 20217

### **Metode Pengumpulan Data**

Digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner disebar kepada karyawan dan pelanggan PT. Toyota Astra Motor masing masing sebanyak 100 lembar. Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner karyawan dan 19 pelanggan menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

2. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja Balanced Scorecard.

### **Pengujian Instrumen Penelitian**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (validitas). Selain itu perlu diuji konsistensinya (reliabilitas). Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi pearson dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel.

Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan dan kuesioner pelanggan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut (Maryuliana et al., 2016)

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Cukup puas
4. Puas
5. Sangat puas

### **Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard**

Cara pengukuran dalam Balanced Scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut (Zuniawan et al., 2020) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

**Tabel 3.2**

### **Rating Scale**

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Zuniawan, 2020

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Berikut adalah tabel dari analisis kinerja secara keseluruhan:

**Tabel 4.1**

#### Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Tahun		Rata-Rata	Kriteria	Skor
	2020	2021			
<i>Perspektif Keuangan</i>					
ROI	10,55%	5,13%	7,84%	Cukup	0
Profit Margin	4,70%	2,83%	3,76%	Kurang	-1
Operating Ratio	90,75%	90,70%	90,72%	Baik	1
<i>Perspektif Pelanggan</i>					
Kepuasan Pelanggan(*)	-	-	3,71	Baik	1
<i>Perspektif Bisnis Internal</i>					
Inovasi	28,57%	33,33%	30,95%	Baik	1
<i>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</i>					
Kepuasan Karyawan(*)	-	-	3,63	Baik	1
Total					<b>3</b>

Sumber: Data primer yang diolah

\*) Data tahun berjalan

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan profit margin diberi skor -1. Karena nilai profit margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk operating ratio diberi skor 1 karena dinilai sudah baik. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,71. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1. Karena serta. Dan untuk perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,63. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah  $3/6=0,5$

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Kurang	Cukup		Baik
-1	0	0,5	1

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area ”kurang”, ”cukup”, dan ”baik” adalah kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan ”baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah ”cukup”, yaitu antara 0-0,6.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT. Toyota Astra Motor jika menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,5 yang terletak diantara 0-0,6.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik.
3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.
4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik.

Adapun saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.
2. Manajemen hendaknya memperhatikan perspektif keuangan. Karena prosentase yang dihasilkan semakin menurun dari tahun sebelumnya.
3. Manajemen hendaknya juga memperhatikan aspek non keuangan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque : Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Jariah, A. (2022). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Takalar Skripsi*. 1–133.
- Kiswara, S. H. endang. (2011). ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 109–117.
- Maryuliana, Subroto, I. M. I., & Haviana, S. F. C. (2016). Sistem Informasi Angket Pengukuran Skala Kebutuhan Materi Pembelajaran Tambahan Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Di Sekolah Menengah Atas Menggunakan Skala Likert. *Jurnal Transistor Elektro Dan Informatika*, 1(2), 1–12.
- Nasution, I., Zuhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja Dari Rumah (Work From Home) terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1), 9–14. <http://ojs.polmed.ac.id/index.php/budgeting/article/view/211>
- Sihaloho, F. (2021). *PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN TAPANULI TENGAH*. 10(2), 120–129.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>