



Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Evaluasi Kinerja (Studi Kasus Pada Cv. Pelita Aluminium Surabaya)

Amelya Nur Khoida¹, Hardi Supeno², Tjandra Wasesa³, Diana Zuhroh⁴,
Heri Toni HP⁵

¹⁻⁵ Universitas 45 Surabaya, Indonesia

Korespondensi Penulis: jurnaleko45@gmail.com

Abstract. In facing an increasingly competitive business environment, accurate and comprehensive work and information measurement methods are needed. Companies must realize that not only financial capabilities must be considered but also non-financial capabilities such as consumer and employee needs. Many companies currently still use traditional performance systems, namely assessing performance based on finance alone so that they pay less attention to non-financial. In this case, the method that can be used is the Balanced Scorecard. The purpose of using the Balanced Scorecard method is to measure financial and non-financial performance. With the Balanced Scorecard, the company's vision, mission, and strategy are translated into targets and benchmarks through four perspectives, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective that will support the company's success. Determining and implementing the right strategy for its targets makes it easier for companies to survive in increasingly fierce competition. Three principles that make it possible to link the Balanced Scorecard with business unit strategies are the existence of a causal relationship, performance triggers, and relationships with finance to get maximum results. Implementing the Balanced Scorecard requires cooperation and commitment between employees and management.

Keywords: Information, Performance, Balanced Scorecard, Strategy.

Abstrak. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin ketat dibutuhkan metode pengukuran kerja dan informasi yang secara akurat dan menyeluruh. Perusahaan harus menyadari bahwa tidak hanya kemampuan finansial saja yang harus diperhatikan melainkan kemampuan non finansial juga seperti kebutuhan konsumen dan karyawan. Banyak perusahaan saat ini masih menggunakan sistem kinerja tradisional yaitu menilai kinerja berdasarkan finansial saja sehingga kurang memperhatikan non finansial. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja finansial dan kinerja non finansial. Dengan *Balanced Scorecard* visi, misi, dan strategi perusahaan diterjemahkan kedalam sasaran dan tolak ukur melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan mendukung keberhasilan perusahaan. Penentuan dan pelaksanaan strategi yang tepat terhadap sarannya memudahkan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Tiga prinsip yang memungkinkan untuk menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strategi unit bisnis yaitu adanya hubungan sebab akibat, pemicu kinerja, dan hubungan dengan keuangan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Penerapan *Balanced Scorecard* dibutuhkan kerja sama dan komitmen antara karyawan dan pihak manajemen.

Kata Kunci : Informasi, Kinerja, *Balanced Scorecard*, Strategi.

1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2005). Sehingga meningkatnya

persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Oleh karena itu untuk terwujudnya sistem pengukuran yang utuh menyeluruh, dibutuhkan pengukuran kinerja yang lebih bersifat pemenuhan kebutuhan internal CV Pelita Aluminium, yaitu Sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk perencanaan, kontrol, monitoring, evaluasi, alokasi sumber daya, memotivasi karyawan, memajemen perubahan, perbaikan, dan penentuan peta strategi. Proses perencanaan SPK (Sistem Pengukuran Kinerja) dengan model *Balanced Scorecard* didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *balanced scorecard*, yaitu penetapan arsitek pengukuran, penentuan tujuan strategis dari masing-masing perspektif, penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan penentuan target serta inisiatif (rencana aksi). Untuk itu diterapkan metode *balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan dapat mengukur kinerja pada CV Pelita Aluminium dan diharapkan dapat menjawab tuntutan persaingan bisnis.

Dari latar belakang dan uraian diatas, maka dalam penelitian ini mengambil judul “PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI EVALUASI KINERJA (Studi Kasus Pada CV. Pelita Aluminium).

2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007,p.363), kinerja adalah keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Kemudian menurut Srimindarti (2006) “Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Veizal Rivai (2004:309) “Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) “Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan”.

B. Penilaian Kinerja

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Torington dan Hall (1995:316) yang menyatakan bahwa “Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi”.

Menurut Handoko (2000, hal 135) menyatakan bahwa : “penilaian prestasi kerja (performance appraisal) proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Sedangkan menurut Rudianto (2006, Hal 31) “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Henry Simamora (2004:308) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Menurut Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005:10), penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001:18) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat eevaluation harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

D. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001:416) adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- 6) Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:

E. Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2001: 434), yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal
2. Ukuran Kriteria Beragam
3. Ukuran Kriteria Gabungan

F. *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*.

Scorecard artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. *Balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer diseluruh perusahaan.

Menurut Amien Widjaya Tunggal (2001) “Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”.

Tujuan dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam Balanced Scorecard bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh Balanced Scorecard menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata “Balanced” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

- 1) Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
- 2) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- 3) Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

G. Perspektif Keuangan (*finance*)

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000). Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang didalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balanced Scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johnny Setiawan, 2000) sebagai berikut :

- 1) Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- 2) Peningkatan produktifitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).

- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan untuk melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Sasaran keuangan berbeda pada tiap tahapan siklus hidup (*business life cycle*).

Ada tiga tahapan siklus hidup bisnis :

- 1) Growth (tahap pertumbuhan dan perkembangan).
- 2) Sustain (tahap bertahan).
- 3) Harvest (tahap panen).

Financial performanced dan kondisi keuangan merupakan hal penting dari keseluruhan aspek kinerja CV Pelita Aluminium. Adapun pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

a. Ratio Profitabilitas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

Indikator ratio ini adalah:

1. *Net Profit Margin*

Merupakan keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{net income}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. *Gross Profit Margin*

Merupakan keuntungan kotor dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100$$

3. *Return On Invesment*

Merupakan keuntungan bersih dibagi dengan total aktiva, dan dinyatakan dalam persentase.

$$\text{ROI} = \frac{\text{net income}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

4. Return on Equity

Merupakan keuntungan bersih dibagi dengan Modal , dan dinyatakan dalam persentase.

$$\text{ROE} = \frac{\text{net income}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

b. Ratio Likuiditas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

c. Ratio Solvabilitas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang.

Indikator rasio ini adalah:

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Modal Sendiri}}$$

$$\text{Long Term Leverage} = \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

$$\text{Short Term Leverage} = \text{DER} - \text{Long Term Leverage}$$

d. Sales Growth Rate

Sales Growth Rate adalah salah satu kinerja keuangan dimana mengukur pertumbuhan market share yang terjadi dipasar dengan melihat persentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Dengan begitu perusahaan dapat melihat kemampuannya dalam meningkatkan penjualannya dari tahun ke tahun.

$$\text{Sales Growth Rate} = \frac{\text{Penjualan Tahun Ini} - \text{Penjualan Tahun Lalu}}{\text{Penjualan Tahun Ini}}$$

e. Ratio Modal Kerja

Merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban untuk membayar kewajiban jangka panjang maupun jangka pendek dengan modal kerja yang ada.

$$\text{EBIT Coverage Ratio} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Modal}} \times 1 \text{ kali}$$

H. Perspektif Pelanggan (*customer*)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

1. Kelompok pengukuran inti pendapatan konsumen
2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari :
 - a. Atribut produk/jasa.
 - b. Hubungan dengan pelanggan
 - c. Citra dan reputasi.

I. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ada 3 tahap yang terdapat dalam proses bisnis internal dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Proses inovasi
- b. Proses operasi
- c. Proses pelayanan purna jual

J. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2001) yaitu :

- a. Karyawan (*People*)
- b. Sistem (*System*)
- c. Prosedur Organisasi (*Organizational Procedure*)

K. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan antara lain :

- a. Strategik
- b. Komprehensif
- c. Koheren
- d. Seimbang (*Balanced*)
- e. Terukur

L. Manfaat *Balanced Scorecard*

Penggunaan *balanced scorecard* oleh perusahaan-perusahaan modern telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. *Balanced Scorecard* telah banyak digunakan menjadi inti sistem manajemen strategik (*strategic management system*). Saat ini *balanced scorecard* tidak hanya dimanfaatkan oleh para manajer untuk mengelola perusahaan, tetapi telah banyak dimanfaatkan oleh seluruh personel perusahaan (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Selain itu *balanced scorecard*, juga dapat memberikan kerangka

yang jelas dan masuk akal bagi seluruh karyawan maupun personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non-keuangan.

M. Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategik

Kaplan dan Norton (1996:9) menyebutkan bahwa BSC merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategi, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

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.

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14).Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29).

3. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian Studi Kasus

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif studi kasus. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial termasuk ilmu ekonomi. Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenan dengan *how* atau *why*. Dengan menggunakan studi kasus maka kita dapat menjawab pertanyaan yang seringkali timbul dalam suatu penelitian yaitu:

- a) Bagaimana mendefinisikan kasus yang akan diselidiki.
- b) Bagaimana menentukan bahwa data yang akan dikumpulkan itu relevan.
- c) Apa yang seharusnya dikerjakan sehubungan dengan data yang telah terkumpul.

Ada 3 kondisi yang harus diperhatikan dalam penggunaan studi kasus sebagai strategi penelitian (Robert K. Yin, 2000:7) yaitu :

- a. Tipe pertanyaan penelitian yang diajukan.
- b. Luas kontrol yang dimiliki peneliti atas peristiwa perilaku yang diajukan.
- c. Fokus terhadap peristiwa kontemporer sebagai kebalikan dari peristiwa historis.

B. Pendesainan Studi Kasus Tunggal

Desain penelitian adalah logika keterkaitan antara data yang harus dikumpulkan (dan kesimpulan-kesimpulan yang akan dihasilkan) dan pertanyaan awal suatu penelitian, rumusan masalah yang terhubung dengan data empiris, dan kesimpulan akhir. Untuk studi kasus ada 5 komponen desain yang sangat penting, yaitu:

- 1) Pertanyaan Penelitian (*research question*).
- 2) Proposisi Penelitian.
- 3) Unit Analisis.
- 4) Hubungan logis data dan proposisinya.

Hubungan logis data dan proposisinya terjadi ketika data yang relevan dikumpulkan untuk meneliti proposisinya. Tabel dibawah akan menjelaskan logika pengkaitan data dan proposisinya.

Tabel Logika pengkaitan data dan proposisi

No	Proposisi	Data yang relevan	Logika pengkaitan data dan proposisinya
1	Dengan BSC, kinerja non keuangan akan lebih jelas dan terukur serta berdampak pada kinerja keuangan.	Deskripsi tentang alat ukur kinerja yang selama ini dipakai CV. Pelita Aluminium Surabaya.	Deskripsi tersebut penting untuk menentukan kebenaran proporsi yang menyatakan bahwa kinerja keuangan lebih sering digunakan daripada kinerja non keuangan yang lain.
2	Tercapainya kepuasan pelanggan jelas akan berdampak pada customer dimana customer membeli barang berulang-ulang dan pada akhirnya meningkatkan pendapatan.	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi pendukung dari konsumen. • Laporan keuangan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan konsumen tentang pelayanan CV. Pelita Aluminium baik konsumen lama atau baru untuk mengetahui kinerja selama ini dibanding dengan kondisi idealnya. • Terutama laporan R/L yang dapat dilihat pendapatan perusahaan. Disamping itu rasio-rasio keuangan yang seperti likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, dst.

- 5) Kriteria untuk menterjemahkan tema penelitian

3	Dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal akan memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap aktivitas operasional, pelayanan konsumen yang telah dilaksanakan dan dicapai oleh CV. Pelita Aluminium selama ini.	Informasi mengenai sistem dan proses kerja.	Informasi tersebut penting untuk mengetahui sejauh mana aktifitas operasional perusahaan telah dijalankan apakah sesuai dengan target perusahaan dan apakah selama ini pelayanan terhadap konsumen sudah dijalankan dengan baik.
4	Memberikan pelatihan kepada karyawan perusahaan agar karyawan menjadi berkualitas, terampil dan diharapkan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.	Tingkat kepuasan karyawan dan tingkat pengembangan karir.	Sangat penting melaksanakan pelatihan kepada karyawan serta meningkatkan kepuasan karyawan sehingga loyalitas terhadap perusahaan menjadi besar, hal ini berdampak pada produktifitas karyawan.
5	Penggunaan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif belajar dan bertumbuh dalam BSC yang mungkin diterapkan tetap berkaitan dengan tujuan strategis yang hendak dicapai.	Saling mengaitkan masing-masing perspektif dalam BSC sehingga tidak melenceng dari tujuan strategis perusahaan.	Dengan pengaitan tersebut maka pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC akan semakin meningkatkan performa perusahaan dan perusahaan makin memahami permasalahan serta menemukan solusinya.

Dalam penelitian ini tujuan akhirnya adalah menganalisa kinerja dengan menggunakan BSC guna membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengevaluasi strategi pertumbuhan pendapatan. Kriteria-kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) Pengukuran kinerja non keuangan pada perspektif pelanggan adalah merupakan kondisi sebenarnya bagaimana kualitas pelayanan CV Pelita Aluminium yang telah diberikan kepada pelanggan.
- b) Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal merupakan kondisi sebenarnya dari proses aktifitas operasional CV Pelita Aluminium dalam memberikan pelayanan.
- c) Pengukuran kinerja non keuangan pada perspektif belajar dan bertumbuh juga harus merupakan kondisi sebenarnya bagaimana peran serta karyawan terhadap CV Pelita Aluminium.
- d) Hasil dari pengukuran kinerja non keuangan tersebut nantinya harus terlihat pula pada pengukuran kinerja keuangan yang telah ada sebelumnya, yaitu pertumbuhan pendapatan.
- e) Hasil dari pengukuran kinerja dengan BSC tersebut harus dapat diterjemahkan sebagai alat bantu pihak manajemen untuk melakukan evaluasi kinerja dan

strategi yang ada sekarang dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan revisi strategi bila perlu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan CV Pelita Aluminium harus mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen. Identifikasi atas kebutuhan dan keinginan konsumen dibutuhkan untuk pengukuran kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, kemampuan mempertahankan konsumen dan kemampuan memperoleh konsumen baru serta tingkat profitabilitas.

B. Pembahasan

Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan indikator penting bagi pemegang saham dalam menilai kinerja perusahaan. Dalam aktifitasnya perusahaan menggunakan tolak ukur profitabilitas, pertumbuhan, dan likuiditas. Laporan keuangan perusahaan diterbitkan tiap bulan untuk kebutuhan manajemen perusahaan, dan tiap tahun sebagai pertanggung jawaban kepada pemegang saham. Dengan pengukuran kinerja keuangan akan dapat diketahui seberapa efektifitas perusahaan dalam mengelola keuangannya. Dengan pengelolaan keuangan yang baik maka peningkatan pelayanan kepada konsumen dapat ditingkatkan.

C. Perspektif Keuangan Di Ukur Melalui Pendekatan Ratio

Selain dilihat dari pendapatan, laporan keuangan juga dapat diukur melalui pendekatan ratio. Adapun pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

1. Ratio Rentabilitas/Profitabilitas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Perhitungan laporan keuangan tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel Net Profit Margin CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Laba Bersih (Rp)	(2) Penjualan(Rp)	(3) Net Profit Margin (1/2x100%)
2010	424.556.365	8.670.773.958	4,9%
2011	507.484.770	9.818.199.014	5,1%

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas menunjukkan bahwa profit margin tahun 2010 4,9% naik menjadi 5,1% pada tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa profit margin mengalami kenaikan dan ini menandakan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan.

Tabel Gross Profit Margin CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Laba Kotor (Rp)	(2) Penjualan (Rp)	(3) Gross Profit Margin (1/2x100%)
2010	952.607.130	8.670.773.958	10,98%
2011	1.143.693.092	9.818.199.014	11,65%

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas menunjukkan kemampuan perusahaan menjual jauh diatas biaya pembelian. Karena dilihat dari tahun 2010 *gross profit margin* 10,98% naik menjadi 11,65% pada tahun 2011.

Tabel ROI CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Laba Bersih (Rp)	(2) Total Aktiva (Rp)	(3) ROI (1/2x100%)
2010	424.556.365	2.731.664.565	15,54%
2011	507.484.770	2.758.516.770	18,39%

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu dari tahun 2010 laba bersih 15,54% naik menjadi 18,39% pada tahun 2011.

Tabel ROE CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Laba Bersih (Rp)	(2) Modal (Rp)	(3) ROE (1/2x100%)
2010	424.556.365	1.861.783.365	22,80%
2011	507.484.770	1.944.711.770	26,09%

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba bersih 22,80% pada tahun 2010 naik menjadi 26,09% pada tahun 2011.

2. Ratio Likuiditas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Tabel Current Rasio CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Aktiva Lancar (Rp)	(2) Hutang Lancar (Rp)	(3) Current Ratio (1/2)
2010	2.731.664.465	334.450.000	8,16
2011	2.758.516.770	411.000.000	6,71

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas bisa diinterpretasikan sebagai berikut: setiap Rp 1 hutang dijamin oleh Rp 6,71 aktiva lancar.

3. Ratio Solvabilitas

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang.

Tabel DER CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Total Kewajiban (Rp)	(2) Modal Sendiri (Rp)	(3) DER (1/2)
2010	869.881.200	1.437.227.000	0,60
2011	813.805.000	1.437.227.000	0,56

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas mengindikasikan bahwa nilai hutang terhadap modal sendiri pada tahun 2010 sebesar 0,60 turun menjadi 0,56 pada tahun 2011. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai rasio hutang terhadap modal sendiri menurun, berarti kinerja perusahaan semakin meningkat.

Tabel Long Term Lverage CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Hutang Jangka Panjang (Rp)	(2) Modal Sendiri (Rp)	(3) Long Term Laverage (1/2)
2010	535.431.200	1.437.227.000	0,37
2011	402.805.000	1.437.227.000	0,28

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas mengindikasikan bahwa setiap Rp 1 aset perusahaan dibiayai dengan 0,37 hutang jangka panjang pada tahun 2010 dan Rp 1 aset perusahaan dibiayai dengan 0,28 hutang jangka panjang pada tahun 2011. Semakin rendah hutang perusahaan berarti kinerja perusahaan semakin meningkat.

Tabel Short Term Lverage CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) DER (Rp)	(2) Long Term Laverage (Rp)	(3) Short Term Laverage (1-2)
2010	0,60	0,37	0,23
2011	0,56	0,28	0,28

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas mengindikasikan bahwa nilai rasio hutang jangka pendek terhadap total hutang jangka pendek naik dari 0,23 menjadi 0,28. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka panjang.

4. Sales Growth Rate

Sales Growth Rate adalah salah satu kinerja keuangan dimana mengukur pertumbuhan market share yang terjadi dipasar dengan melihat persentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Dengan begitu perusahaan dapat melihat kemampuannya dalam meningkatkan penjualannya dari tahun ke tahun. Perhitungan laporan keuangan tersaji pada tabel dibawah ini

Tabel Sales Growth Rate CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

(1) Penjualan Tahun Ini (2011) (Rp)	(2) Penjualan Tahun Lalu (2010) (Rp)	(3) Penjualan Tahun Ini (2011) (Rp)	(4) Sales Growth Rate (1- 2/3x100%)
9.818.199.014	8.670.773.958	9.818.199.014	11,69%

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan tahun 2010 dan 2011 meningkat sebesar 11,69%. Hal ini menunjukkan perusahaan mampu meningkatkan penjualannya dari tahun ke tahun.

5. Ratio Modal Kerja

Merupakan ratio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya kreditnya dengan modal kerja yang ada. Perhitungan laporan keuangan tersaji pada tabel dibawah ini:

Tabel EBIT Coverage Rasio CV Pelita Aluminium Surabaya
(dalam Rupiah)

Tahun	(1) Laba Kotor (Rp)	(2) Modal Sendiri (Rp)	(3) EBIT Coverage Ratio (1/2)
2010	952.607.130	1.437.227.000	0,66
2011	1.143.693.092	1.437.227.000	0,79

Sumber: Data Intern Perusahaan

Dari perhitungan ratio diatas mengidikasikan bahwa dengan 0,66 kewajiban kredit perusahaan dibiayai Rp 1 modal sendiri. Dan 0,79 kewajiban kredit perusahaan dibiayai Rp 1 modal sendiri.

D. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan keempat strategi perusahaan diterjemahkan guna mewujudkan sasaran-sasaran perspektif keuangan. Sasaran pertumbuhan pendapatan dengan sasaran kepuasan pelanggan, pelanggan baru, pelanggan yang dipertahankan, dan loyalitas pelanggan. Jika jumlah pelanggan dan loyalitas pelanggan meningkat tidak diragukan lagi pendapatan perusahaan akan bertambah.

Perspektif pelanggan dapat kita lihat melalui perhitungan kuesioner kepuasan pelanggan sebagai berikut :

Tabel Rekap Hasil Kuesioner Pelanggan CV Pelita Aluminium I
(Untuk 25 responden)

Tolak Ukur	Total	Mean	Rata-rata Mean
1. Kondisi Umum CV Pelita Aluminium (5 item)	445	89	3,56
2. Fasilitas Perusahaan (3 item)	265	88,33	3,53
3. Kualitas karyawan/pegawai(4 item)	411	102,75	4,11

Sumber: Kuesioner dari Responden Pelanggan CV Pelita Aluminium

Tabel Rekap Hasil Kuesioner Pelanggan CV Pelita Aluminium II
(Untuk 25 responden)

Tolak Ukur	Total	Mean	Rata-rata Mean
1. Kondisi Umum CV Pelita Aluminium (5 item)	467	93,4	3,74
2. Fasilitas Perusahaan (3 item)	271	90,33	3,61
3. Kualitas karyawan/pegawai(4 item)	416	104	4,16

Sumber: Kuesioner dari Responden Pelanggan CV Pelita Aluminium

E. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal, untuk menterjemahkan keempat strategi perusahaan, dirumuskan kedalam lima sasaran yaitu, peningkatan informasi, penurunan tingkat komplain, menambah sarana dan prasarana serta efisiensi dan efektifitas operasi. Sasaran peningkatan informasi, penurunan tingkat komplain, menambah sarana dan prasana, efisiensi dan efektifitas operasi ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan agar pelanggan baru dan pelanggan yang sudah ada selama ini tetap bertahan. Informasi tidak hanya diperlukan oleh perusahaan saja melainkan konsumen karena informasi yang akurat seperti kualitas produk, harga produk sangat diperlukan oleh konsumen.

F. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk kepuasan karyawan, digunakan tolak ukur dari indeks kepuasan karyawan. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan survei terhadap karyawan CV Pelita Aluminium. Survei dilaksanakan dengan membagikan kuesioner yang telah disediakan kepada karyawan untuk diisi. Berikut rekap hasil kuesioner karyawan CV Pelita Aluminium.

Tabel Rekap Hasil Kuesioner Karyawan CV Pelita Aluminium
(Untuk 30 responden)

Tolak Ukur	Total	Mean	Rata-rata Mean
1. Pekerjaan karyawan (5 item)	467	93,4	3,11
2. Gaji yang diterima (5 item)	350	70	2,33
3. Kualitas karyawan/pegawai(5 item)	505	101	3,36
4. Lingkungan dan kondisi CV Pelita Aluminium (5 item)	481	96,2	3,21

Sumber: Kuesioner dari Responden Karyawan CV Pelita Aluminium

- a) Pada rekap hasil kuesioner karyawan CV Pelita Aluminium, yang berada paling tinggi adalah kualitas karyawan, kemudian lingkungan dan kondisi CV Pelita Aluminium, pekerjaan karyawan dan gaji yang diterima karyawan. Secara kualitas para karyawan menilai tinggi pada kemampuan dan ketrampilan mereka, tetapi pada pekerjaan

karyawan pada hasil kuesioner berada pada tingkat ketiga hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan karyawan terkadang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya. Untuk lingkungan dan kondisi tempat bekerja mempunyai indeks penilaian yang cukup tinggi, ini berarti bahwa karyawan cukup merasa puas dengan lingkungan pekerjaannya.

- b) Dari hasil rekap kuesioner karyawan CV Pelita Aluminium gaji yang diterima mempunyai indeks penilaian yang rendah, ini berarti bahwa gaji yang diterima oleh karyawan CV Pelita Aluminium selama ini masih jauh dari harapan. Tetapi hal tersebut tidak bisa dijadikan ukuran ketidakpuasan karyawan, karena sistem penggajian karyawan disesuaikan dengan tingkat pekerjaan serta tingkat pendidikan karyawan, serta disesuaikan dengan pendapatan CV Pelita Aluminium. Mengenai kejenuhan dalam pekerjaan, karyawan mengaku mereka merasa jenuh terhadap pekerjaannya. Karena teknologi yang digunakan saat ini masih jauh dari harapan. Saat ini dalam menjalankan kegiatan operasional CV Pelita Aluminium masih menggunakan manual.
- c) Saat ini karyawan juga berharap sistem manajemen yang berlaku selama ini di ubah. Karena karyawan juga ingin memberikan masukan-masukan yang mungkin berguna bagi perusahaan, karena selama ini mereka merasa kebijakan-kebijakan yang berlaku selama ini top-down.
- d) Tingkat kenyamanan lingkungan kerja menurut karyawan cukup nyaman, karena fasilitas yang telah disediakan perusahaan cukup lengkap dan tingkat kebersihan dan kerapian sudah cukup baik.
- e) Kerjasama diantara sesama karyawan cukup, karena telah lama bekerja bersama pada perusahaan maka rasa kekeluargaan diantara karyawan terjalin kuat.

Dari hasil uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perspektif satu dengan perspektif yang lain saling berkaitan. Apabila jumlah pelanggan banyak maka pendapatan juga meningkat. Selain itu kinerja karyawan juga mempengaruhi untuk mendapatkan pelanggan. Apabila karyawan melayani pelanggan dengan baik dan pelanggan merasa puas maka pelanggan akan kembali membeli yang mengakibatkan jumlah pendapatan bertambah.

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150) This research will be conducted in three phases : measurement model (external model),

structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi, et al., 2023 ; 970) Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82) Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28) Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63) The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

G. Kesimpulan

- a. Berdasarkan hasil penelitian penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dapat membantu manajemen untuk menilai dan meningkatkan performa perusahaan mengingat selama ini perusahaan hanya berfokus pada pengukuran finansial saja sebagai pengukuran indikator kinerjanya. Pengukuran kinerja melalui penerapan *balanced scorecard* sangat penting bagi CV Pelita Aluminium karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja melainkan kinerja non keuangan juga, hal ini akan memudahkan manajemen untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini.
- b. Secara finansial (keuangan) CV Pelita Aluminium bisa dikatakan dalam keadaan baik, hal ini dibuktikan dengan pendapatan perusahaan yang tiap tahunnya meningkat.
- c. Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan bisa dikatakan kondisi umum perusahaan sudah cukup bagus untuk pelanggan karena fasilitas perusahaan sudah cukup terpenuhi, selain itu kinerja karyawan dalam melayani pelanggan sudah cukup cepat sehingga pelanggan merasa puas.
- d. Dari hasil kuesioner kepuasan karyawan bisa dikatakan karyawan cukup merasa puas dengan fasilitas perusahaan. Kerja sama antar sesama karyawan juga sudah cukup baik dan karyawan juga berharap sistem manajemen yang berlaku selama ini di ubah. Karena karyawan juga ingin memberikan masukan-masukan yang mungkin berguna bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldrige, M., & Management Chain Supply Lean Six Sigma. (2011). Sistem manajemen kinerja terintegrasi balanced scorecard. Bogor: Vinchristo Publication.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1418–1425.
- Dewi, K., I. et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi, UNTAG Surabaya*, 23–36.
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13–21.
- Hanafi, M. M., & Halim, A. (2009). Analisis laporan keuangan (Edisi keempat). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). Akuntansi manajemen (Edisi ketujuh). Jakarta: Salemba Empat.
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160.
- Istanti, E., Kusumo, B., & N., I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada mini market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.
- Mulyadi, & Setyawan, J. (2000). *Sistem perencanaan dan pengendalian perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk melipat gandakan kinerja perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, Syafi'i, Bramastyo, K. N., & R. M. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977.
- Salim, G., et al. (2024). Ikan Nomei, *Merdeka Belajar Kampus Merdeka* (pp. 1–98).
- Sholeh, A., & Abdul, et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.

- Soemantri, I., Asep, et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1–10.
- Subramanyam, K. R., & Wild, J. J. (2010). *Analisa laporan keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudana, M. I. (2011). *Manajemen keuangan perusahaan: Teori dan praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, A. W. (2001). *Memahami konsep balanced scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Yin, R. (2000). *Studi kasus (desain dan metode)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the Servqual method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.