

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT IKA BINA AGRO WISESA

Dara Funna*, Amri dan Syukriah

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Malikussaleh, Aceh, Indonesia

Email: darafunna761@gmail.com

Abstrak

Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Terbatasnya sumberdaya manusia yang berkualitas menuntut perusahaan untuk memberikan berbagai macam pelatihan dan karyawan harus menambah wawasan pengetahuan yang dimiliki untuk dapat bersaing. PT Ika Bina Agro Wisesa adalah salah satu pabrik kelapa sawit di Aceh Utara yang mulai beroperasi tahun 2019 dengan kapasitas olah yang dimiliki sebanyak 30 ton/muatan. *Balanced Scorecard* adalah metode yang dapat diterapkan manajemen untuk melakukan evaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai atau dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang lain atau hanya berdasarkan faktor laba perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran metode *Balanced Scorecard* dan mengetahui upaya untuk meningkatkan kinerja. Metode yang digunakan dalam analisis ini adalah metode *Balanced Scorecard*. Dari analisis kinerja perusahaan yang dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, diperoleh hasil untuk perspektif keuangan dari perusahaan dikategorikan kurang baik dan tidak ditemukan masalah dengan nilai ROA berada diatas 1,05% sampai 1,05%, ROI berada diatas 2% sampai 1,98% dan PM berada diatas 1.276.33% sampai 1.039.273 , pada perspektif internal bisnis dikategorikan baik dan tidak terlalu bermasalah dan tidak berada jauh dibawah 100%, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan tidak baik karena ditemukan beberapa masalah dengan pelatihan karyawan dan kehadiran karyawan dengan nilai pelatihan karyawan (ET) sebesar 0% serta kehadiran karyawan (A) sebesar 4.06% dan tidak meningkat.. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan lebih memerhatikan keluhan dan menanggapi keluhan karyawan dengan baik untuk meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan dan selalu menerima masukan, kritik dan saran dari karyawan. Juga kedisiplinan dalam peraturan absensi dengan menindak tegas dengan pemberian sanksi kepada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Internal Bisnis dan Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan.*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada umumnya sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran, sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Padahal kinerja keuangan tidak sepenuhnya membuat perusahaan menjadi lebih baik, karena kinerja keuangan hanya untuk mengejar laba jangka pendek. Selain aspek keuangan, sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam setiap organisasi. Terbatasnya sumberdaya manusia yang berkualitas menuntut perusahaan untuk memberikan berbagai macam pelatihan dan karyawan harus menambah wawasan pengetahuan yang dimiliki untuk dapat bersaing.

PT Ika Bina Agro Wisesa adalah salah satu pabrik kelapa sawit di Aceh Utara yang mulai beroperasi tahun 2019 dengan kapasitas olah yang dimiliki sebanyak 30 ton/muatan. Sebagai perusahaan yang baru beroperasi, mereka melakukan penilaian perusahaan hanya dari segi keuangan perusahaan saja. Perusahaan juga belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan tidak pernah tau apakah selama ini perusahaan sudah dapat dinyatakan berkembang baik berdasarkan kinerjanya atau tidak.

Selama ini perusahaan hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, artinya jika pendapatan perusahaan bertambah maka mereka merasa kinerja perusahaan sudah baik karena keuangan mereka bertambah. Sehingga perlu dilakukannya pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dan sumber daya manusia, untuk memperbaiki kinerja-kinerja lama yang dianggap tidak menguntungkan bagi perusahaan, meningkatkan produktifitas karyawan dan memberikan pertimbangan yang sistematis dalam membuat keputusan.

Balanced Scorecard adalah metode yang dapat diterapkan manajemen untuk melakukan evaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai atau dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang lain atau hanya berdasarkan faktor laba perusahaan. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka dapat menyatukan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Di PT Ika Bina Agro Wisesa

Tinjauan Pustaka

Kinerja. Menurut Mangkunegara[3] secara konseptual kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Adapun variabel operasional dari kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu:

1. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara[3] mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Menurut Sedarmayanti [4] mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
3. Menurut Wibowo [6] mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Tahap Penilaian Kinerja. Menurut Mulyadi[4], penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan penilaian. Berikut uraian penilaian kinerja dari dua tahap tersebut:

1. Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap yaitu:
 - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab
 - b. Penetapan kinerja yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c. Penilaian kinerja sesungguhnya

2. Tahap penilaian, terdiri dari tiga tahap yaitu:
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Metode *Balanced Scorecard*. Menurut Hansen dan Mowen[1], *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya serta tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses usaha dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Perspektif Keuangan. Menurut Kaplan[2], mengukur kinerja perspektif keuangan yang paling dominan pada setiap perusahaan adalah tolak ukur ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi sebagai berikut:

1. *Return On Asset*

Rasio yang digunakan untuk mengetahui gambaran tingkat laba yang dihasilkan dengan jumlah aset perusahaan dengan formulasi sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba}}{\text{Total aset}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

2. *Return On Investment*

Rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dengan formulasi sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

3. *Profit Margin*

Rasio rentabilitas yang menggambarkan laba bersih per penjualan yang dihasilkan, semakin tinggi nilai profit maka berarti semakin baik dengan formulasi sebagai berikut:

$$PM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

4. *Current Ratio*

Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar dengan formulasi sebagai berikut:

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

Adapun kriteria pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Kriteria Kinerja Keuangan

Rasio		Kriteria	
ROA	< 3%	3%	>3%
	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
ROI	< 8,810%	8,810%	>8,810%
	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
Profit Margin	< 5%	5%	>5%
	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
Current Ratio	< 107%	107%	>107%

Kurang Baik

Baik

Sangat Baik

Proses Internal Bisnis. Mengukur kinerja perspektif bisnis internal yang paling dominan pada setiap perusahaan adalah tolak ukur ditinjau dari sudut pandang yang menelusuri tentang mengukur hasil biaya proses dengan jumlah karyawan yang harus diketahui oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi pendapatan produksi menurut [2] yaitu:

1. Proses inovasi, meliputi inovasi pembaharuan dalam memperoleh nilai harga operasi tiap tahunnya dengan formulasi sebagai berikut:

$$PI = \frac{\text{penjualan pertahun}}{\text{jumlah produksi oer tahun}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

2. Waktu proses Operasi meliputi jumlah produksi dengan melihat perbandingan jumlah produksi dengan jumlah waktu operasi tiap tahun dengan formulasi sebagai berikut:

$$PT = \frac{\text{jumlah unit produksi pertahun}}{\text{jumlah waktu operasi pertahun}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$$

3. Proses layanan purna yang meliputi hubungan perusahaan dalam menilai pertumbuhan produk yang disalurkan kepada konsumen dengan melihat perbandingan aspek jumlah produksi terhadap jumlah konsumen setiap tahunnya dengan formulasi sebagai berikut:

$$PLP = \frac{\text{jumlah unit produksi pertahun}}{\text{jumlah konsumen pertahun}} \times 100\% \dots\dots\dots(7)$$

4. Analisa *Manufacturing Cycle Efficiency* merupakan konsep teknik industri dengan cara membandingkan waktu produksi dengan jangka waktu siklus keseluruhan yang diperoleh dalam produksi dengan formulasi.

Adapun kriteria pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Kriteria Perspektif Proses Internal Bisnis

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi	Menurun	Tidak Baik
	Konstan	Kurang Baik
	Fluktuatif	Cukup Baik
	Meningkat	Baik
	Semakin Meningkat	Sangat Baik

Pembelajaran dan Pertumbuhan. Menurut Kaplan [2] mengukur kinerja perspektif pelanggan mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja perusahaan dari aspek mutu produksi yang telah dieprcaya serta karyawan dalam nilai persentase adalah sebagai berikut:

1. Pertukaran karyawan (*Employee Turnover*)

Adapun formulasinya adalah sebagai berikut:

$$ET = \frac{\text{jumlah karyawan tahun ini}}{\text{jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(9)$$

2. Pelatihan karyawan (*Employee Training*)

Adapun formulasinya adalah sebagai berikut:

$$ET = \frac{\text{jumlah karyawan training}}{\text{jumlah total karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(10)$$

3. Kehadiran karyawan (*abseenteeism*)

Adapun formulasinya adalah sebagai berikut:

$$A = \frac{\text{jumlah rata-rata karyawan absen}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(11)$$

4. Kecelakaan (*accident*)

Adapun formulasinya adalah sebagai berikut:

$$Ac = \frac{\text{jumlah kecelakaan karyawan pertahun}}{\text{jumlah total karyawan pertahun}} \times 100\% \dots\dots\dots(12)$$

Adapun kriteria pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Kriteria Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Produktivitas Karyawan	Menurun	Tidak Baik
	Konstan	Kurang Baik
	Fluktuatif	Cukup Baik
	Meningkat	Baik
	Semakin Meningkat	Sangat Baik

Metodelogi Penelitian

Objek Penelitian. Penelitian dilakukan di PT Ika Bina Agro Wisesa.

Variabel Operasional. Variabel operasional pada penelitian ini yang akan digunakan sebagai atribut dalam pembuatan kuesioner, yaitu:

1. Kinerja Perspektif keuangan
 Perspektif keuangan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Adapun atributnya yaitu:
 - a. *Current ratio*
Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar
 - b. *Profit margin*
Rasio rentabilitas yang menggambarkan laba bersih per penjualan yang dihasilkan
 - c. *Operating ratio*
Rasio yang digunakan untuk mengetahui gambaran tingkat laba yang dihasilkan dengan jumlah aset perusahaan
 - d. *Return of investment*
Rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu
2. Kinerja perspektif proses bisnis internal
 Adapun atributnya yaitu:
 - a. Inovasi
Mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar
 - b. Layanan purna jual
garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan serta proses pembayaran.
3. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
 Adapun atribut nya yaitu:
 - a. Kepuasan karyawan
mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

- b. Retensi karyawan
Mengukur banyaknya jumlah karyawan yang keluar
- c. Produktivitas karyawan
Mengukur perbandingan penghasilan bersih perusahaan dengan jumlah karyawan

Hasil dan Pembahasan

Data Penelitian. Adapun data awal yang digunakan untuk melakukan analisis dengan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4 Data Penelitian

Data Perusahaan	Jumlah per Tahun		
	2019	2020	2021
Laba Kotor Perusahaan	Rp. 400.000.000.000	Rp. 386.400.000.000	Rp. 396.300.000.000
Laba Bersih Perusahaan	Rp. 382.900.000.000	Rp. 368.736.000.000	Rp. 379.335.000.000
Total Aset	Rp. 382.900.000.000	Rp. 368.736.000.000	Rp. 379.335.000.000
Biaya Operasional Gedung, dll	Rp. 17.100.000.000	Rp. 17.664.000.000	Rp. 16.965.000.000
Penjualan per Tahun	300.000 ton	350.000 ton	365.000 ton
Produksi per Tahun	350.000 ton	380.800 ton	390.000 ton
Waktu Operasional per Tahun	8.640 jam	8.640 jam	8.640 jam
Konsumen per Tahun	11	15	16
Karyawan per Tahun	123 orang	123 orang	123 orang
Karyawan Training	0	0	0
Total Karyawan	123 orang	123 orang	123 orang
Rata-rata Absen Karyawan	5	6	3
Kecelakaan Karyawan per Tahun	1	1	1

Analisis Data

Menghitung *balanced scorecard* perspektif keuangan Tahun 2019

a. Return On Asset

$$ROA = \frac{\text{Laba}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{\text{Rp. 400.000.000.000}}{\text{Rp. 382.900.000.000}} \times 100\%$$

$$ROA = 1,05 \%$$

b. Return On Investment

$$ROI = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{\text{Rp. 400.000.000.000}}{\text{Rp. 200.000.000.000}} \times 100\%$$

$$ROI = 2\%$$

c. Profit Margin

$$PM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$PM = \frac{\text{Rp. 382.900.000.000}}{\text{Rp. 300.000}} \times 100\%$$

$$PM = 1.276.333\%$$

Adapun rekapitulasi perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5 Rekapitulasi Perhitungan *Return On Asset*, *Return On Investment*, dan *Profit Margin* pada Tahun 2019, 2020 dan 2021

Perhitungan	Tahun		
	2019	2020	2021
<i>Return On Asset</i> (ROA)	1,05 %	1,04 %	1,05 %
<i>Return On Investment</i> (ROI)	2 %	1,93 %	1,98 %
<i>Profit Margin</i> (PM)	1.276.333 %	1.053.531%	1.039.273 %

Menghitung *balanced scorecard* internal bisnis Tahun 2019

a. Proses Inovasi

$$PI = \frac{\text{penjualan pertahun}}{\text{jumlah produksi oer tahun}} \times 100\%$$

$$PI = \frac{300.0000}{350.000} \times 100\%$$

$$PI = 0,85 \%$$

b. Waktu Proses Operasi

$$PT = \frac{\text{jumlah unit produksi pertahun}}{\text{jumlah waktu operasi pertahun}} \times 100\%$$

$$PT = \frac{350.000}{8.640} \times 100\%$$

$$PT = 40,5 \%$$

c. Proses Layanan Purna

$$PLP = \frac{\text{jumlah unit produksi pertahun}}{\text{jumlah konsumen pertahun}} \times 100\%$$

$$PLP = \frac{350.000}{11} \times 100\%$$

$$PLP = 31.818 \%$$

d. *Manufacturing Cycle Efficiency*

$$MCE = \frac{\text{waktu produksi per tahun}}{\text{keseluruhan waktu dalam produks pertahun}} \times 100\%$$

$$MCE = \frac{8.640}{8.640} \times 100\%$$

$$MCE = 1 \%$$

Adapun rekapitulasi perhitungan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6 Rekapitulasi Perhitungan Proses Inovasi, Waktu Proses Operasi, Proses Layanan Purna, *Manufacturing Cycle Efficiency* pada Tahun 2019, 2020 dan 2021

Perhitungan	Tahun		
	2019	2020	2021
Proses Inovasi (PI)	0,85 %	0,92 %	0,93 %
Waktu Proses Operasi (PT)	40,5 %	44,07 %	45,13 %
Proses Layanan Purna (PLP)	31.818 %	25.386 %	24.375 %
<i>Manufacturing Cycle Efficiency</i>	1 %	1 %	1 %

Menghitung *balanced scorecard* pembelajaran dan pertumbuhan Tahun 2019

a. Pertukaran Karyawan

$$ET = \frac{\text{jumlah karyawan tahun ini}}{\text{jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

$$ET = \frac{123}{123} \times 100\%$$

$$ET = 1\%$$

b. Pelatihan Karyawan

$$ET = \frac{\text{jumlah karyawan training}}{\text{jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$ET = \frac{0}{123} \times 100\%$$

$$ET = 0\%$$

c. Kehadiran Karyawan

$$A = \frac{\text{jumlah rata-rata karyawan absen}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$A = \frac{5}{123} \times 100\%$$

$$A = 0,04\%$$

d. Kecelakaan

$$AC = \frac{\text{jumlah kecelakaan karyawan pertahun}}{\text{jumlah total karyawan pertahun}} \times 100\%$$

$$AC = \frac{1}{123} \times 100\%$$

$$AC = 0,008\%$$

Adapun rekapitulasi perhitungan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7 Rekapitulasi Perhitungan Pertukaran Karyawan, Pelatihan Karyawan, Kehadiran Karyawan, dan Kecelakaan pada Tahun 2019, 2020 dan 2021

Perhitungan	Tahun		
	2019	2020	2021
Pertukaran Karyawan (ET)	1 %	1 %	1 %
Pelatihan Karyawan (ET)	0 %	0 %	0 %
Kehadiran Karyawan (A)	0,004 %	0,004 8%	0,0024 %
Kecelakaan (AC)	0,008 %	0,008 %	0,008 %

Pembahasan

Balanced Scorecard Perspektif Keuangan. Perhitungan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan yang telah dilakukan, maka kriteria yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8 Kriteria Pengukuran *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

Perhitungan	Tahun			Kriteria
	2019	2020	2021	
Return On Asset (ROA)	1,05 %	1,04 %	1,05 %	Kurang Baik
Return On Investment (ROI)	2 %	1,93 %	1,98 %	Kurang Baik
Profit Margin (PM)	1.276.333 %	1.053.531%	1.039.273 %	Sangat Baik

Balanced Scorecard Perspektif Internal Bisnis. Perhitungan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan yang telah dilakukan, maka kriteria yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9 Kriteria Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Internal Bisnis				
Perhitungan	Tahun			Kriteria
	2019	2020	2021	
Proses Inovasi (PI)	0,85 %	0,92 %	0,93 %	Baik
Waktu Proses Operasi (PT)	40,5 %	44,07 %	45,13 %	Baik
Proses Layanan Purna (PLP)	31,88 %	25,386 %	24,375 %	Tidak Baik
<i>Manufacturing Cycle Efficiency</i>	1 %	1 %	1 %	Kurang Baik

Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perhitungan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan yang telah dilakukan, maka kriteria yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 10 berikut:

Tabel 10 Kriteria Pengukuran *Balanced Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perhitungan	Tahun			Kriteria
	2019	2020	2021	
Pertukaran Karyawan (ET)	1 %	1%	1 %	Kurang Baik
Pelatihan Karyawan (ET)	0 %	0 %	0 %	Kurang Baik
Kehadiran Karyawan (A)	0,04 %	0,048 %	0,024 %	Tidak Baik
Kecelakaan (AC)	0,008 %	0,008 %	0,008 %	Kurang Baik

Usulan Perbaikan Kinerja. Perusahaan perlu mengambil tindakan untuk mengatasi penurunan dan meningkatkan kinerja yang belum mencapai target. Beberapa usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Tolak ukur yang perlu diperbaiki pada perspektif keuangan adalah ROA, ROI dan PM, karena berdasarkan perhitungan *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, terdapat nilai yang dikategorikan kurang baik dari tiga tahun terakhir. Adapun beberapa usulan yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja, yaitu sebagai berikut:

- Melakukan pemasaran yang dapat meningkatkan pendapatan.
- Mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai pendapatan yang optimal.

2. Perspektif Internal Bisnis

Tolak ukur yang perlu diperbaiki pada perspektif internal bisnis yaitu proses layanan purna dan MCE, karena mengalami penurunan. Dan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai proses layanan purna dan MCE adalah sebagai berikut:

- Menjalin hubungan yang baik dengan pihak-pihak ketiga, sehingga kerjasama yang dilakukan dapat menimbulkan kenyamanan antara perusahaan dan pihak ketiga.
- Melakukan pendekatan-pendekatan dengan beberapa konsumen baru sehingga dapat membuat konsumen nyaman.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki adalah Pelatihan Karyawan, Pertukaran Karyawan dan Kehadiran Karyawan dan Kecelakaan, adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dan memperbaiki nilai pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

- Meningkatkan fasilitas yang ada, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja, termasuk ada sektor transportasi untuk kelancaran jalannya pekerjaan.

- b. Lebih memerhatikan keluhan dan menanggapi keluhan karyawan dengan baik untuk meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan dan selalu menerima masukan, kritik dan saran dari karyawan.
- c. Memberikan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, seperti training dan pelatihan kompetensi lainnya. Sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan.
- d. Kedisiplinan dalam peraturan absensi dengan menindak tegas dengan pemberian sanksi kepada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas.

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, pada perspektif keuangan kriteria yang terbaik yaitu terdapat pada *Profit Margin* (PM) yang dikategorikan sangat baik karena nilai yang didapat lebih besar daripada 1.276.33%, sedangkan *Return On Asset* (ROA) pada tahun dikategorikan kurang baik karena nilai kurang dari 1,05%, dan *Return On Investment* (ROI) dikategorikan tidak baik karena nilai kurang dari 2%. Pada perspektif *Internal Bisnis* (PI) kriteria yang terbaik yaitu terdapat pada Proses Inovasi (PI) dan Waktu Proses Operasi (PT), yangmana Proses Inovasi (PI) dikategorikan baik karena nilainya meningkat dari tahun ke tahun, yaitu dari 0,85% sampai 0,93%, dan Waktu Proses Operasi (PT) dikategorikan baik karena nilainya meningkat dari tahun ke tahun, yaitu dari 40,5% sampai 45,13%. Sedangkan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tidak ada kriteria yang terbaik, karena keempat pengukuran termasuk pada kriteria kurang baik dan tidak baik, yaitu pada Proses Layanan Purna (PLP) pada tahun 2019-2020 dikategorikan tidak baik karena nilainya semakin menurun dari tahun ke tahun, yaitu dari 31,88% sampai 24,37%. Dan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) pada tahun 2019-2021 dikategorikan kurang baik karena nilainya konstan sebesar 1%. Dan Pertukaran Karyawan (ET) pada tahun 2019-2021 dikategorikan kurang baik karena memiliki nilai konstan sebesar 1%. Pelatihan Karyawan (ET) pada tahun 2019-2021 dikategorikan kurang baik karena memiliki nilai konstan sebesar 0%. Kehadiran Karyawan (A) pada tahun 2019-2020 dikategorikan tidak baik karena nilai mengalami penurunan yaitu dari 0,04% sampai ke 0,024%. Kecelakaan (AC) pada tahun 2019-2020 dikategorikan kurang baik karena memiliki nilai konstan.
2. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:
 - a. Melakukan pemasaran yang dapat meningkatkan pendapatan.
 - b. Mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai pendapatan yang optimal.
 - c. Melakukan pendekatan-pendekatan dengan beberapa konsumen baru sehingga dapat membuat konsumen nyaman.
 - d. Meningkatkan fasilitas yang ada, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja, termasuk ada sektor transportasi untuk kelancaran jalannya pekerjaan.
 - e. Lebih memerhatikan keluhan dan menanggapi keluhan karyawan dengan baik untuk meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan dan selalu menerima masukan, kritik dan saran dari karyawan.
 - f. Memberikan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, seperti training dan pelatihan kompetensi lainnya. Sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan.
 - g. Kedisiplinan dalam peraturan absensi dengan menindak tegas dengan pemberian sanksi kepada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas.

Daftar Pustaka

- [1] Hansen dan Mowen, 2004. Akutansi Manajemen, edisi 7. Salemba Empat, Jakarta
- [2] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi aksi*, edisi Indonesia. Erlangga, Jakarta
- [3] Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia Perusahaan, cetakan kesebelas*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [4] Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat, Jakarta
- [5] Sedarmayanti, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, Bandung: PT Refika Aditama.
- [6] Wibowo, (2010). *Manajemen Kinerja*, edisi empat, Jakarta: Rajawali Pers.