

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT X MENGGUNAKAN BALANCE SCORE CARD

**Bintang B. Sibarani**  
**Dosen Akuntansi UNSURYA**  
[Sibaranimm2017@gmail.com](mailto:Sibaranimm2017@gmail.com)

## *Abstract*

*The Balanced Score Card method is used to measure company X's performance in terms of four perspectives; financial, customer, business operational, learning and growth. Primary data are used for customer perspectives, operational and business, learning and growth. Whereas the financial perspective uses secondary data; audited financial statements. The presentation technique uses descriptive analysis, the data collected is processed and analyzed quantitatively through answer by Likert scale. A bit for the financial perspective through financial ratios. The results showed that company performance differed for each perspective.*

*Keywords: Balanced Score Card, financial, customer, business operational, learning and growth perspective.*

## **I. Pendahuluan**

Menurut Sharma (2009) Keberhasilan organisasi manapun tercermin dari kinerjanya yang sangat bergantung pada strateginya, organisasi manapun harus memahami bahwa perlu memberikan dorongan tidak hanya terhadap hasil keuangan, tetapi terhadap kepuasan pelanggan, pengembangan teknologi, serta penciptaan lingkungan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Sukma (2013) dikutip Devani dan Setiawan (2015) penilaian kinerja perusahaan masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif lainnya di dalam perusahaan. Demikian halnya dengan PT X yang bergerak di bidang impor bahan baku (berupa biji plastic dan bahan-bahan kimia) menilai kinerja perusahaan mereka aman dan menguntungkan hanya karena perusahaan ini memiliki kas yang cukup untuk operasional,

dan menghasilkan laba setiap tahunnya. Penilaian seperti ini untuk jangka pendek mungkin masih memenuhi kebutuhan manajemen mengenai informasi kinerja perusahaan. Akan tetapi untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang, terutama aktiva tak berwujud dan aktiva intelektual yang menghasilkan pertumbuhan masa depan, diperlukan informasi kinerja dari berbagai aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan.

PT X pada tahun 2012 mengalami gejolak internal yang bersumber dari divisi sales, yaitu dirumahnya 50% karyawan senior divisi tersebut. Kemudian digantikan dengan karyawan baru yang masih junior. Terputusnya hubungan kerja dengan para karyawan sales senior ditengarai berdampak pada hasil penjualan. Perhatian berikutnya adalah bahwa perusahaan ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi dan seimbang dari berbagai

perspektif. Perusahaan hanya menilai kinerja dengan menggunakan tolok ukur dari perspektif keuangan. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya melihat tolok

meyeluruh dan terintegrasi dengan perspektif lain dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan yang meliputi perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan metode *Balance Scorecard* (BSC).

## II. Tinjauan Pustaka

Menurut Kusmayadi (2009), dikutip Devani dan Setiawan (2016) Sistem pengukuran yang hanya menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multy measures*) dikutip oleh Kusmayadi, 2009). Pendapat ini senada dengan hasil studi empirik Kusmayadi (2009), dikutip oleh Devani dan Setiawan (2016) menyatakan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan atau ukuran kinerja tunggal tidak mampu mengungkap aspek penting kinerja, begitupun penelitian yang dilakukan Dalam papernya yang terbit di Harvard Business School, Harvard University, Robert S. Kaplan (2010) menyatakan konsep keseimbangan dalam BSC terkait pada tiga area berikut: yaitu (1) Keseimbangan antara

ukur keuangan saja tidak relevan lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu adanya suatu metode mengukur kinerja perusahaan secara

indikator keberhasilan keuangan dan non keuangan. (2) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi. Shareholder dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam BSC, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. BSC berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi. Dan (3) keseimbangan antara indikator performa *lag* (tertinggal) dan *lead* (memimpin). Indikator *lag* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*.

### 2.1 Perspektif Balance Scorecard

Yeter (2014) *Balanced scorecard* (BSC) diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton dalam *Harvard Business Review*, untuk menyediakan kerangka kerja dalam memilih beberapa ukuran kinerja yang berfokus pada aspek-aspek kritis bisnis. BSC dikembangkan untuk melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasi yang berorientasi pada pelanggan, proses internal, dan kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.1.1 Perspektif keuangan**

Mile (2011), Johansson dan Larson (2015) dikutip Kalender dan Vayvay (2016) menyatakan bahwa perspektif ini menunjukkan apakah strategi sebelumnya telah digunakan untuk mengarah pada keberhasilan ekonomi dan berusaha untuk menentukan kinerja keuangan dari strategi yang dimaksudkan untuk mencapai pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya. BSC dapat membuat tujuan keuangan menjadi lebih eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda. Dalam perspektif keuangan, mencakup perhitungan dan analisis mengenai pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas, profitabilitas yang ukur misalnya laba operasi, *return on investment* (ROI), *return on asset* (ROA), dan *return on equity* (ROE). Berikutnya cakupan perspektif keuangan yaitu rasio likuiditas dan solvabilitas

### **2.1.2 Perspektif Pelanggan**

Menurut Devani dan Setiawan (2015) pada perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dalam berbagai ukuran kinerja unit bisnis di segmen sasaran. Kalender dan Vayvay (2016) menyebutkan ukuran utama perspektif ini berfokus pada kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi akuisisi pelanggan baru, profitabilitas

pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

### **2.1.3 Perspektif proses bisnis internal**

Menurut Devani dan Setiawan (2015) dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan.. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Menurut Kalender dan Vayvay (2016) perusahaan harus mengidentifikasi dan menyusun secara efisien proses penggerak nilai internal yang vital terkait tujuan pelanggan dan pemegang saham.

### **2.1.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Menurut Devani dan Setiawan (2015) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Senada dengan Mile (2011), Kalender dan Vayvay (2016) Perspektif ini terdiri dari keterampilan karyawan, pelatihan,

dan administrasi proses rutin. Dengan kata lain perspektif ini berfokus pada keterampilan dan kemampuan internal, untuk menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi.

### III. DATA DAN METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Data

Data kuantitatif yang digunakan untuk perspektif keuangan adalah data sekunder bersumber dari laporan keuangan yang di audit, sedangkan untuk perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan mengalami perubahan data dari kualitatif menjadi kuantitatif dengan memberikan pembobotan/skor skala likert. Pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden (data primer) bersifat tertutup, dikur menggunakan skala dengan interval 1-5, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju.

Berikut data kuantitatif untuk kriteria perspektif keuangan yang bersumber dari laporan keuangan audit tahun 2013, 2014, dan 2015;

Table 3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan				
Kriteria	2013	2014	2015	Rata-rata
Sales Growth	1,00	1,19	1,61	1,26
GPM	11%	12%	12%	12%
NPM	-0,27%	2,48%	1,57%	1,26%
ROA	- 0,01	0,05	0,04	3%
ROE	- 0,01	0,15	0,12	9%
CR	1,63	1,42	1,46	151%
DER	2,26	2,65	1,83	225%

Diolah penulis berdasarkan laporan keuangan audit

Berikut data kuantitatif untuk perspektif pelanggan, Populasi dan sampel untuk penelitian ini adalah pelanggan berjumlah 70 badan usaha. Kuesioner diberikan langsung kepada pelanggan, kemudian diolah dan menghasilkan nilai rata-rata sebagai berikut;

Table 3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan				
Kriteria	2013	2014	2015	Rata-rata
Customer satisfaction	2,50	2,50	2,50	2,50
Customer stability	2,50	2,50	2,50	2,50
Prospect new customer	2,10	2,20	2,30	2,20
Growth new customer	2,50	2,00	2,10	2,20
Respons to complain	2,40	2,40	2,40	2,40
Receiving goods discrepancy	2,40	2,30	2,00	2,23
Market Segment	3,00	3,00	3,00	3,00
Total market share	3,40	3,20	3,10	3,23

Diolah penulis berdasarkan hasil kuesioner

Perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kuesioner diisi oleh seluruh karyawan berjumlah 80 orang kemudian diolah dengan ms.excel untuk mendapatkan nilai rata-rata, nilai rata-rata sebagai berikut;

Table 3.3 Perspektif Internal Operasional

Perspektif Internal Operasional				
Kriteria	2013	2014	2015	Rata-rata
Product insurance	4,00	4,00	3,00	3,67
Product packing	3,50	3,50	3,20	3,40
Product shipment	3,00	3,20	3,30	3,17
Time speed response	2,50	2,60	2,60	2,57
Shipping schedule accuracy	3,50	3,10	3,00	3,20
Shipping document completeness	3,20	3,00	2,70	2,97
Software	3,50	3,00	3,00	3,17
Accuracy & speed information	3,00	3,10	2,50	2,87

Diolah penulis berdasarkan hasil kuesioner

Table 3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Kriteria	2013	2014	2015	Rata-rata
Trained in basic skills	2,00	2,00	2,00	2,00
Trained in vital skills	2,00	2,00	2,00	2,00
Communication Success	3,00	2,00	2,80	2,60
Soft Skill	3,00	3,00	3,50	3,17
Proposals from employees	2,00	2,00	2,00	2,00
Proposed proposal	2,00	2,00	2,00	2,00
Employee Experience	3,00	3,00	3,00	3,00
Worker productivity	3,00	3,00	3,00	3,00

Diolah penulis berdasarkan hasil kuesioner

### 3.2 Metode Analisis Data

Teknik penyajian menggunakan analisis deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan diolah dan dianalisis secara kuantitatif melalui jawaban skala likerd.

Pada penelitian ini masing-masing perspektif dalam BSC diukur dengan indikator pengukuran kinerja yang berbeda. Pada perspektif keuangan akan diukur dengan menggunakan rasio-rasio yang terdapat dalam perusahaan, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio pertumbuhan. Untuk perspektif pelanggan, yang menjadi kriteria penilaian adalah *Customer satisfaction, Customer stability, Prospect new customer, Growth new customer, Respons to complain, Receiving goods discrepancy, Market Segment, Total market share*. Dalam perspektif proses bisnis internal yang menjadi kriteria penilaian adalah *Product insurance, Product packing, Product shipment, Time speed response, Shipping schedule accuracy, Shipping document completeness, Software, Accuracy & speed information*. Sedangkan untuk Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi kriteria penilaian adalah *Trained in basic skills, Trained in vital skills, Communication*

*Success, Soft Skill, Proposals from employees, Proposed proposal, Employee Experience, Worker productivity*.

Score berdasarkan hasil rata-rata kuesioner dibagi target, sedangkan untuk penilaian dikategorikan mejadi tiga bagian, yaitu;

Rata-rata/Target	Scorecard
0-60%	Buruk
>60%-75%	Cukup
>75%	Baik

Pengecualian untuk *Debt to Equity ratio* (DER), score didasarkan semakin kecil scorenya maka semakin baik.

## IV. PEMBAHASAN

BSC dipandang mampu menuju system yang seimbang yang memberi pesan supaya kita berfikir dan melangkah "*balance*".

Walaupun perusahaan memiliki visi "*Always be customer oriented*", tapi kecenderungan menganggap bahwa *cash and gain is king* sering tak terhindarkan, untuk itu setiap perspektif perlu memiliki *counterpart* sebagai *balancing factor*.

### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan				
Kriteria	Rata-rata	Target	Rata-rata/Target	Scorecard
Sales Growth	1,26	1,50	84%	Baik
GPM	12%	14%	84%	Baik
NPM	1,26%	10%	100,00	Buruk
ROA	3%	7%	43%	Buruk
ROE	9%	10%	87%	Baik
CR	151%	100%	151%	Baik
DER	225%	100%	225%	Buruk

Diolah penulis menggunakan Ms.excel

Berikut pembahasan dari table perspektif keuangan;

#### 1.1 Penjualan

Realisasi rata-rata pertumbuhan penjualan 1,26 kali, sedikit dibawah target (1,5) artinya pencapaian kinerja 84% dan hasil score adalah baik.

#### 1.2 *Gross Profit Margin (GPM)*

Realisasi GPM 12%, sedikit dibawah target 14% artinya pencapaian kinerja 84% dan score baik. Naiknya GPM linear dengan kenaikan penjualan.

#### 1.3 *Net Profit Margin (NPM)*

Realisasi NPM 1.2%, sangat jauh dibawah target, sehingga pencapaian kinerja hanya 13% maka score buruk. Hal ini terjadi karena laba bersih terlalu kecil.

#### 1.4 *Return On Assets (ROA)*

Ralisasi ROA 3% tidak mencapai target (7%), artinya pencapaian kinerja 43% dan score adalah buruk. Hal ini terjadi karena total asset terlalu besar, namun tidak mampu mendukung naiknya laba bersih.

#### 1.5 *Return On Equity (ROE)*

Realisasi ROE 9%, hampir mencapai target (10%) dan score adalah baik. Pencapaian ini terjadi karena modal perusahaan kecil, senada dengan laba bersih yang kecil.

#### 1.6 *Current Ratio (CR)*

Realisasi CR 151%, melampaui target (100%) dan score adalah baik. Pencapaian ini terjadi karena asset lancar lebih banyak dibandingkan hutang lancar.

#### 1.7 *Debt to Equity Ratio (DER)*

Realisasi CR 225%, melampaui target (100%) dan score adalah buruk. Pencapaian ini terjadi karena hutang lancar lebih banyak dibandingkan modal. Perusahaan menjalankan usahanya dengan banyak melakukan hutang, cara seperti ini tidak disarankan, sebaiknya modal berbanding lurus dengan hutang.

## 2. **Perspektif Pelanggan**

Hasil analisis untuk perspektif pelanggan dapat dijelaskan sebagai berikut;

Perspektif Pelanggan				
Kriteria	Rata-rata	Target	Rata-rata/Target	Scorecard
Customer satisfaction	2,50	4	63%	Cukup
Customer stability	2,50	4	63%	Cukup
Prospect new customer	2,20	4	55%	Buruk
Growth new customer	2,20	4	55%	Buruk
Respons to complain	2,40	4	60%	Cukup
Receiving goods discrepancy	2,23	4	56%	Buruk
Market Segment	3,00	4	75%	Baik
Total market share	3,23	4	81%	Baik

Diolah penulis menggunakan Ms.excel

### 2.1 Kepuasan Pelanggan

Rata-rata kepuasan pelanggan 2.5 dibawah target (4) pencapaian kinerja 63%, dan score adalah cukup.

### 2.2 Stabilitas Pelanggan

Rata-rata stabilitas pelanggan 2.5 dibawah target (4) pencapaian kinerja 63%, dan score adalah cukup. Stabilitas dan kepuasan pelanggan masing-masing bernilai 3.89 dan 3.87 nilai ini berarti cukup baik, perusahaan mampu memberikan stabilitas dan kepuasan yang baik kepada pelanggan melalui pelayanan karyawan (divisi *marketing* maupun *customer service*).

### 2.3 Peluang Pelanggan Baru

Rata-rata peluang pelanggan baru 2.2 dibawah target (4) pencapaian kinerja 55%, dan score adalah buruk.

#### 2.4 Pertumbuhan Pelanggan Baru

Rata-rata pertumbuhan pelanggan baru 2.2 dibawah target (4) pencapaian kinerja 55%, dan score adalah buruk. Pertumbuhan pelanggan baru bernilai 3.42, dan Prospek palanggan baru bernilai 3.53 bisa dikatakan kemampuan perusahaan juga rata-rata untuk mendapatkan pelangan baru. Jika dihubungkan dengan dirumahnya 50% karyawan divisi *marketing* mungkin inilah salah satu dampaknya, yaitu tidak mampu mendapatkan pelanggan baru. Harus diteliti lebih lanjut, apakah karyawan muda yang rekrut untuk divisi *marketing* tidak diarahkan untuk mendapatkan pelanggan baru, cukupkah pelangan lama. Ini menjadi perhatian untuk manajaemen.

#### 2.5 Tanggap Klaim

Rata-rata tanggap klaim 2.4 dibawah target (4) pencapaian kinerja 60%, dan score adalah cukup. Pelayanan karyawan (*marketing* maupun *customer service* membuat pelanggan merasa seperti raja, klaim pelanggan dilayani sampai tuntas melalui tindakan korektif yang efektif (tidak bertele-tele). Sumber dilapangan menyatakan bahwa perusahaan menyelesaikan masalah langsung pada

titik masalah, dan paham menyelesaikannya dalam waktu yang singkat.

#### 2.6 Penerimaan Barang Cacat

Rata-rata penerimaan barang cacat 2.23 dibawah target (4) pencapaian kinerja 56%, dan score adalah buruk. Kurangnya pengecekan barang sebelum dikirim ke pelanggan mengakibatkan terjadi penerimaan barang cacat. Ini menjadi input untuk manajemen untuk mencari solusi atas buruknya kinerja ini.

#### 2.7 Segmen Pasar

Rata-rata segmen pasar 3 dibawah target (4) pencapaian kinerja 75%, dan score adalah baik. Score ini baik karena produk plastik sangat banyak digunakan masyarakat maupun rumah tangga seperti botol minum, ember, piring, rak sepatu, lemari, dan lain-lain.

#### 2.8 Total Market Share

Rata-rata total market share 3.23 dibawah target (4) pencapaian kinerja 81%, dan score adalah baik. Perusahaan ini cenderung untuk menjual barangnya kepada perusahaan Jepang, artinya tidak bermain di pasar terbuka. Karena sesama perusahaan Jepang mempunyai asosiasi dagang, mereka mengutamakan menjual kepada anggota asosiasi tersebut. Market segmen perusahaan adalah

perusahaan yang memproduksi biji plastic, seperti tupperwear, lionstar, pansonic, dan lain-lain.

### 3 Perfektif Internal Operasional

Ukuran hasil yang dinilai terdiri dari empat indicator yang dianggap paling mewakili hasil kinerja perusahaan, yaitu;

Persfektif Internal Operasional				
Kriteria	Rata-rata	Target	Rata-rata/Target	Scorecard
Product insurance	3,67	4,5	81%	Baik
Product packing	3,40	4,5	76%	Baik
Product shipment	3,17	4,5	70%	Baik
Time speed response	2,57	4,5	57%	Buruk
Shipping schedule accuracy	3,20	4,5	71%	Baik
Shipping document completeness	2,97	4,5	66%	Cukup
Software	3,17	4,5	70%	Baik
Accuracy & speed information	2,87	4,5	64%	Cukup

Diolah penulis menggunakan Ms.excel

#### 3.1 Asuransi Produk

Realisasi asuransi produk bernilai 3,67 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 81% dengan score baik. Kriteria ini dianggap penting karena segala risiko ditanggung oleh perusahaan selama barang belum diterima pelanggan. Untuk menjamin keselamatan produk agar tetap dalam kualitas yang baik, dan menghindari kerusakan asuransi produk dijadikan factor yang harus diperhatikan.

#### 3.2 Kemasan produk

Realisasi kemasan produk bernilai 3,4 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 76% dengan score baik. Kriteria dianggap penting karena jika produk dikemas dengan baik respon pelanggan terhadap produk juga baik. Jadi kemasan yang rapih, dan kokoh menjadi kriteria penting yang harus diperhatikan pada persfektif internal business.

#### 3.3 Pengiriman Produk

Realisasi pengiriman produk bernilai 3,17 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 70% dengan score baik. Kriteria ini digunakan untuk meyakinkan pelanggan bahwa pengiriman produk yang dipesan sesuai dengan standar performa pengiriman dan untuk mempercepat *clearance*.

#### 3.4 Cepat Tanggap

Realisasi cepat tanggap bernilai 2,57 tidak mencapai target (4,5) kinerja produk 57% dengan score buruk. Sebaiknya manajemen langsung mengambil tindakan cepat jika ada komplein dari pelanggan

#### 3.5 Akurasi Jadwal Pengiriman

Realisasi akurasi jadwal pengiriman bernilai 3,2 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 71% dengan score baik. Keakuratan jadwal pengiriman mencapai hasil yang memuaskan. Pelanggan mendapatkan hasil yang diharapkan.

#### 3.6 Kelengkapan dokumen pengiriman

Realisasi kelengkapan dokumen pengiriman bernilai 2,97 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 66% dengan score cukup. Kriteria ini perlu ditingkatkan supaya mempercepat proses bea cukai di pelabuhan.

#### 3.7 Perangkat Lunak

Realisasi cepat tanggap bernilai 3,17 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 70% dengan score baik. Untuk mendukung proses opsional,

perusahaan mengaplikasikan software NFS (Nagase Futuring System) berbasis oracle, melalui system ini para share holder bisa online mengamati transaksi-trasanki yang terjadi

### 3.8 Akurasi dan Kecepatan Informasi

Realisasi cepat tanggap bernilai 2,87 hampir mencapai target (4,5) kinerja produk 64% dengan score cukup. Divisi customer service perlu di latih supaya informasi yang disampaikan akurat dan menjawab titik masalah.

## 4 Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Kriteria	Rata-rata	Target	Rata-rata/Target	Scorecard
Trained in basic skills	2,00	4	50%	Buruk
Trained in vital skills	2,00	4	50%	Buruk
Communication Success	2,60	4	65%	Cukup
Soft Skill	3,17	4	79%	Baik
Proposals from employees	2,00	4	50%	Buruk
Propossed proposal	2,00	4	50%	Buruk
Employee Experience	3,00	4	75%	Baik
Worker productivity	3,00	4	75%	Baik

Diolah penulis menggunakan Ms.excel

### 4.1 Pelatihan Kemampuan Dasar.

Realisasi pelatihan kemampuan dasar bernilai 2 tidak mencapai target (4) kinerja produk 50% dengan score baik. Kemampuan dasar karyawan perlu di latih supaya informasi yang disampaikan akurat dan menjawab titik masalah.

### 4.2 Pelatihan Kemampuan Utama

Realisasi pelatihan kemampuan utama bernilai 2 tidak mencapai target (4) kinerja produk 50% dengan score baik. Kemampuan utama karyawan perlu di

latih supaya informasi yang disampaikan akurat dan menjawab titik masalah.

### 4.3 Kesuksesan Komunikasi

Realisasi kesuksesan komunikasi bernilai 2,6 tidak mencapai target (4) kinerja produk 65% dengan score cukup. Cara berkominikasi karyawan perlu di latih supaya informasi yang disampaikan akurat.

### 4.4 Keterampilan Lunak

Realisasi keterampilan lunak bernilai 3.17 hampir mencapai target (4) kinerja produk 79% dengan score baik. Karyawan perlu di latih supaya semakin terbiasa menggunakan aplikasi yang disediakan perusahaan.

### 4.5 Proposal Karyawan

Realisasi Proposal Karyawan bernilai 2 hampir mencapai target (4) kinerja produk 50% dengan score buruk. Usulan karyawan baiknya ditampung manajemen dan diberikan kesempatan mengaktualkan proposal tersebut.

### 4.6 Proposal yang diproses

Realisasi proposal yang diproses bernilai 2 hampir mencapai target (4) kinerja produk 50% dengan score buruk. Usulan karyawan sebaiknya diproses sebagai pengakuan bahwa karyawan bisa memberikan kreatifitas dalam mendukung harmoni dan kecepatan kerja.

### 4.7 Pengalaman Karyawan

Realisasi pengalaman karyawan bernilai 3 hampir mencapai target (4) kinerja produk 75% dengan score baik. Pengalaman

karyawan mencukupi namun perlu ditingkatkan.

#### 4.8 Produktivitas Kerja

Realisasi produktivitas kerja bernilai 3 hampir mencapai target (4) kinerja produk 75% dengan score baik. Produktivitas karyawan cukup baik namun perlu ditingkatkan.

### KESIMPULAN

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Score untuk perspektif keuangan terdapat empat score baik (sales growth, GPM, ROE, dan CR), dan tiga score buruk (NPM, ROA, dan DER)
2. Score untuk perspektif Pelanggan terdapat dua score baik (*market segmen dan total market share*), dan 3 score buruk (*customer satisfaction, customer stability, dan respon to complain*) sedangkan score buruk ada tiga (*prospect new customer, growth the new customer*)
3. Score untuk perspektif internal operasional terdapat lima score baik (*product insurance, product packing, product shipment, shipping schedule accuracy, dan software*), dan dua score cukup (*shipping document completeness dan accuracy and speed information*)
4. Score untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat tiga score baik (*soft skill, employee experiency, dan working productivity*), satu score cukup

(*communication success*), dan tiga score buruk (*trained in basic skill, trained in vital skill, dan proposed proposal dan proposals from employee*)

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Devani dan Setiawan. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1, pp.83-90
- [2] Ekmekçi, Yeter Aytül Dağlı. 2014. Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and port. Procedia-Social and Behavioral Sciences 150 pp 754 – 761
- [3] Kusmayadi, Dedi. 2009. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard: Kajian Teoritis dan Empiris. Jurnal Akuntansi FE Unsil. Vol. 4, No. 1. pp 536-543
- [4] Kalender, Zeynep Tuğçe dan Vayvay, Özalp. 2016. The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. Procedia-Social and Behavioral Sciences 235 pp 76–83
- [5] Mile, Yuldi. 2011. Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja manajer Perusahaan Asuransi. Jurnal Ekonomi Bisnis. Tahun 16, No. 1. pp 36-43
- [6] Robert S. Kaplan. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper. Harvard Business School.
- [7] Sharma, A. 2009. Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. The Icfai University Journal of Business Strategy. Vol. 6, No. 1, pp: 7-16.

[8] Sukma, N.P danKomang Ayu Krisnadewi.  
2013. Penilaian Kinerja Berbasis Balanced  
Scorecard pada Bank Utama. EJurnal  
Akuntansi Universitas Udayana.. Vol5 No.2,  
pp. 497-515.