

## ANALISIS *BALANCED SCORE CARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (PT HARTA ADHI PRATAMA BANDUNG)

Triyono<sup>1</sup>, Anna Wulandari<sup>2</sup>  
Universitas Pelita Bangsa

[triyonobsc@gmail.com](mailto:triyonobsc@gmail.com), [anna.wulandari@pelitabangsa.ac.id](mailto:anna.wulandari@pelitabangsa.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja PT Harta Adhi Pratama melalui pendekatan *balanced score card*. Tahapan penelitian meliputi: tahap identifikasi, tahap pengambilan data, tahap pengolahan data, tahap analisa, dan tahap kesimpulan. *Key Performance Indicator (KPI)* dihitung menggunakan *scoring system* dan dikategorikan dalam persentase pencapaian target dengan hasil: 1) Perspektif finansial: sesuai target dengan penekanan pada efisiensi pembiayaan untuk peningkatan laba; 2) Perspektif pelanggan: sesuai target dengan penekanan pada penyesuaian biaya, peningkatan kualitas layanan dan kepuasan; 3) Perspektif proses bisnis internal: sesuai target dengan penekanan pada inovasi produk dan peningkatan kepatuhan pada SOP; 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: sesuai target dengan penekanan pada evaluasi biaya pelaksanaan dan sertifikasi pelatihan.

**Kata kunci:** Pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to measure and evaluate PT Harta Adhi Pratama's performance through a balanced score card approach. The stages of the research include identification, data collection, data processing, data analysis, and conclusion. Key Performance Indicator (KPI) is calculated using a scoring system and categorized in percentage of target achievement with the results: 1) Financial Perspectives: on target with the emphasis on cost efficiency to increase profits; 2) Customer's Perspective: on target with the emphasis on adjusting costs, improving service quality and customer satisfaction; 3) Internal Business Process Perspectives: on target with emphasis on innovation and improving the compliances to SOP; 4) Growth and Learning Perspectives: on target with emphasis on evaluation of implementation costs and training certification.*

**Keyword:** Performance measurement, *balanced scorecard*

### PENDAHULUAN

Perkembangan industri otomotif terus meningkat seiring dengan bertambahnya pemilik dan pengguna moda transportasi, baik kendaraan roda empat maupun roda dua. Alat transportasi bukan sekedar sarana pemenuhan kebutuhan untuk membawa atau mengantar-jemput seseorang dari satu tempat ke tempat lain, akan tetapi sudah menjadi salah satu *trend* gaya hidup (*life style*) dan prestise seseorang. Sejumlah kalangan menunjukkan hal ini dengan beragam cara sesuai dengan kemampuannya, seperti menggunakan mobil mewah keluaran terbaru, atau membeli mobil standar keluaran terbaru, atau bahkan mempercantik atau memperbaiki tampilan mobil lama yang dimilikinya agar enak dipandang, nyaman, aman dan mampu meningkatkan kepercayaan diri penggunaannya.

Tampilan dan fitur-fitur mobil lama keluaran 10-30 tahun lalu biasanya sudah ketinggalan jaman, baik dari sisi teknologi maupun modelnya. Beberapa diantaranya sudah mulai kurang enak dipandang karena ada kerusakan di berbagai bagian, seperti *body* penyok, cat *body* sudah luntur, *body* berkarat dan lain-lain. Salah satu cara untuk memperbaiki tampilan mobil lama tersebut adalah dengan membawanya ke ahlinya (tukang) *body repair and painting*, diantaranya PT Harta Adhi Pratama dengan *brand name* "New Emerald Body Repair and Paint", yaitu perusahaan yang bergerak di bidang perbaikan *body repair* dan *paint* kendaraan roda empat dari berbagai jenis dan merk.

Selama lebih dari lima tahun sejak beroperasi tahun 2016 lalu, perusahaan ini sudah

memperbaiki berbagai masalah *body* mobil dari berbagai merk dan dari berbagai kalangan. Perusahaan telah menjalin kerjasama kemitraan dengan berbagai lembaga asuransi kendaraan. Seperti juga perusahaan yang bergerak di bisnis jasa, perusahaan ini pun mengalami pasang-surut dalam usahanya, terlebih dalam dua tahun terakhir selama Pandemi Covid-19, perusahaan ini mengalami penyusutan jumlah pelanggan karena berbagai alasan. Penyusutan jumlah pelanggan ini, bukan hanya disebabkan oleh persaingan semakin banyaknya perusahaan sejenis, akan tetapi juga diduga disebabkan oleh adanya penurunan kepuasan pelanggan sehingga berdampak terhadap loyalitas pelanggan yang secara keseluruhan berdampak pada kinerja perusahaan, baik dari sisi finansial maupun non finansial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan atau metode BSC ini dilakukan sekaligus untuk memberi solusi untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dua tahun terakhir.

## METODE

Tahapan penelitian ini meliputi identifikasi, pengambilan data (kuesioner), pengolahan data, analisis data, dan kesimpulan. Tahap identifikasi, merupakan tahap awal dari penelitian ini terdiri dari perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian. Tahap pengambilan data adalah menentukan visi, misi dan tujuan strategis. Selanjutnya dilakukan pemetaan tujuan-tujuan tersebut ke dalam perspektif *balanced scorecard* (*finance, customer, internal business process, serta learning and grow*) dan identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI). Tahap pengolahan dan analisis data melalui pembobotan pada empat perspektif *balanced score card* tersebut dan penilaian akhir hasil analisis *balanced score card* secara deskriptif menggunakan skor pencapaian target (%).

Analisis data dilakukan melalui analisis *balanced score card* yang mengacu pada pendapat Tunggal (2017:4) berikut.

### 1. Perspektif Finansial (Keuangan)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham (patungan). Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Dengan kata lain organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder* (Kaplan & Norton, 2010:48). Dalam proposal ini, analisis perspektif finansial hanya ditinjau dari arus kas, neraca perusahaan, neraca laba-rugi, serta tingkat profitabilitas dan likuiditas yang dicapai dalam dua tahun terakhir (2021-2022).

### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan *balanced scorecard* adalah pengukuran kinerja perusahaan ditinjau dari seberapa jauh mampu memuaskan pelanggan. Dalam kegiatan ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki untuk mengetahui apa yang diharapkan pelanggan terhadap perusahaan dan bagaimana pelanggan melihat perusahaan itu sendiri. Perspektif pelanggan berkaitan pula dengan kepuasan pelanggan yang ditinjau dari *customer core measurement* dan *customer value preposition*.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi/perusahaan untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Menurut Moehariono (2017), perspektif proses bisnis internal terfokus pada tiga proses utama, yaitu sebagai berikut.

- a. Proses Inovasi (*Innovation process*), yaitu mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan;
- b. Proses operasi (*Operations process*), yaitu upaya pemenuhan penyampaian kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu;
- c. Layanan purna jual (*Postsale service process*), yaitu upaya pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan berupa "*general value chain model*", yaitu garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawan, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Tunggal (2017), terdapat tiga aspek yang harus diperhatikan dalam melakukan pengukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu sebagai berikut.

- a. Kemampuan karyawan, yang menuntut perusahaan harus melakukan perbaikan secara terus-menerus;
- b. Kemampuan sistem informasi, yang bermanfaat dalam memasuki persaingan bisnis yang ketat saat ini memerlukan informasi yang tepat, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan dan keputusan yang dibuat;
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, yang mengharuskan perusahaan memberikan motivasi dan pemberdayaan karyawan selaras kompetensinya.

Pengukuran kinerja melalui pendekatan *balanced score card* bersifat komprehensif yang dilaksanakan berdasarkan *corporate plan* secara menyeluruh, komponen, serta tolok ukur yang digunakan diformulasikan sedemikian rupa yang menunjukkan keterkaitan antara visi dan misi perusahaan yang dijabarkan dalam segi operasional serta penentuan tolok ukur pencapaiannya. Oleh karena itu, urutan perancangan sistem pengukuran kinerja sampai dengan tolok ukur pencapaiannya serta skor-skor yang dihasilkan dengan indikator-indikator berikut (Galib, 2018).

1. *Key Performance Indicators* (KPI)

*Key Performance Indicators* adalah indikator-indikator kunci dari perspektif yang diukur, yaitu sebagai berikut.

- a. Indikator perspektif keuangan, diantaranya bisa ditinjau dari *profitability index*, *Return on Investment* (ROI) dan *Return on Equity* (ROE), dan likuiditas berdasarkan *Current Rasio* (CR). Analisis indikator-indikator kinerja keuangan tersebut diukur melalui rumus-rumus yang berlaku secara umum dalam penghitungan analisa keuangan.
  - b. Indikator perspektif pelanggan, diantaranya bisa dilihat dari tingkat kualitas layanan dan kepuasan pelanggan;
  - c. Indikator perspektif proses bisnis internal dilihat, diantaranya dari rasio inovasi dan kepatuhan (efisiensi, konsisten, tepat waktu, garansi, proses pembayaran);
  - d. Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diantaranya dapat dilihat dari hasil analisis kepuasan pegawai, motivasi, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan, biaya pendidikan dan pelatihan, ketersediaan informasi, ketepatan informasi dan kecepatan penyampaian informasi.
2. Target Pencapaian KPI yang ditentukan oleh perusahaan dalam *business plan* yang telah disusun. Biasanya diukur dalam bentuk persentase pencapaian selama periode tertentu.
  3. Realisasi Pencapaian KPI yang tercapai oleh perusahaan dalam periode tertentu.
  4. Penilaian Akhir, yaitu penilaian akhir dari *balanced score card* yang dilakukan melalui tahapan-tahapan pembobotan untuk masing-masing perspektif. Pembobotan ini ditetapkan sesuai dengan tingkat kebutuhan perusahaan berdasarkan pada strategi yang diambil oleh perusahaan saat periode tertentu ketika *balanced score card* dilaksanakan.

Penentuan nilai akhir *Balanced Score Card* dapat diukur melalui standar penilaian sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1  
Kriteria Penilaian Akhir BSC

Skor	Deskripsi	Persentase (%)
5	Pencapaian jauh melebihi target	> 130
4	Lebih sedikit dari target	111 – 130
3	Pencapaian sesuai atau hampir sesuai dengan target	91 – 110
2	Pencapaian target minimum	80 – 90
1	Jauh di bawah target minimum	< 80

**HASIL****Perspektif Finansial**

Tingkat kelayakan usaha dari aspek finansial perusahaan AFNR Auto Body Shop tahun operasional 2021 dijelaskan berdasarkan beberapa laporan keuangan (neraca) sebagaimana telah dikemukakan dengan penjelasan berikut.

## 1. Rasio likuiditas

Likuiditas adalah jumlah dana tunai yang diperlukan perusahaan untuk membiayai pengeluarannya dan biasanya sangat tergantung pada sifat bisnis perusahaan. Rasio likuiditas disebut juga *current ratio* (CR) yaitu perbandingan antara aktiva lancar dengan kewajiban (utang) lancar

Rasio likuiditas atau current ratio (CR) dihitung berdasarkan rumus berikut.

$$CR = \frac{\text{Total Aktiva Lancar}}{\text{Total Kewajiban Lancar}}$$

$$CR = \frac{195.865.000}{117.815.000} \times 100\% = 1,66\%$$

Nilai rasio CR di atas menunjukkan, bahwa perusahaan sangat baik memenuhi kewajiban utang lancarnya jika suatu saat perusahaan tersebut berhenti (*bankrupt*) dari aktivitasnya. Nilai 1,66% artinya perusahaan memiliki modal Rp1,66,00 untuk membayar kewajibannya Rp 1,00.

## 2. Rasio leverage

Rasio *leverage* adalah alat untuk mempertimbangkan kemungkinan kelalaian perusahaan pada kontrak utang. Semakin tinggi utang perusahaan, maka semakin tinggi kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajiban utang tersebut. Rasio *leverage* disebut juga *debt ratio* yang merupakan persentase perbandingan antara total kewajiban dengan total aktiva

Rasio leverage atau jumlah total utang (kewajiban) dibandingkan dengan jumlah total aktiva dihitung berdasarkan rumus berikut.

$$RL = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$RL = \frac{267.815.000}{438.993.000} \times 100\% = 61,01\%$$

Nilai rasio leverage di atas menunjukkan, bahwa perusahaan sangat baik memenuhi kewajiban total utangnya jika suatu saat perusahaan tersebut berhenti (*bankrupt*) dari aktivitasnya. Nilai 61,01% artinya perusahaan memiliki modal lebih dari cukup untuk membayar kewajibannya.

## 3. Rasio Operating Profit Margin

Rasio profit margin adalah ukuran tingkat efektivitas manajemen perusahaan yang tercermin dari hasil yang dicapai perusahaan dalam penjualan (operasional) pekerjaan. Rasio yang dipakai adalah operating profit margin atau rasio yang menunjukkan besaran laba hasil operasi setelah dikurangi seluruh pengeluaran, kecuali pajak dan bunganya, yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan (operasional) bersih.

Rasio operating profit margin merupakan perbandingan antara operating income dengan net sales atau rasio pendapatan kerja dengan total penjualan (biaya operasional). Rasio operating profit margin adalah perbandingan antara laba sebelum pajak dengan pendapatan yang dihitung berdasarkan rumus berikut.

$$OPM = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Pendapatan}}$$

$$OPM = \frac{144.765.000}{784.900.000} \times 100\% = 0,1844\%$$

Nilai rasio di atas menunjukkan, bahwa perusahaan memiliki margin laba atau efektivitas penggunaan sumber daya (operasional manajemen) mencapai 18,44%. Nilai ini sudah cukup baik.

## 4. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah perbandingan antara keuntungan yang didapat oleh perusahaan setelah dikurangi berbagai biaya kewajiban yang harus dibayarkan segera. Rasio profitabilitas bisa diukur dengan perbandingan antara laba bersih (*net income*) dengan penjualan (*sales*), sehingga disebut juga margin laba atas penjualan. Rasio profitabilitas juga bisa diukur menggunakan perbandingan antara net income dengan total aset (aktiva) untuk mengukur efektivitas pemakanan total sumber daya oleh perusahaan

Rasio profitabilitas dihitung berdasarkan beberapa rumus, diantaranya sebagai berikut.

$$RP = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan (Nilai Pekerjaan)}}$$

$$RP = \frac{115.812.000}{1.569.800.000} = 0,0738$$

Nilai rasio di atas menunjukkan, bahwa perusahaan mampu mengelola biaya operasional dan menghasilkan banyak penjualan (pekerjaan) untuk menutupi biaya tetap dan masih menyisakan laba yang cukup memadai.

Perhitungan profitabilitas juga bisa dilakukan berdasarkan perbandingan antara laba bersih terhadap aktiva dengan rumus berikut.

$$RP = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$RP = \frac{115.812.000}{438.993.000} = 0,2638$$

Nilai rasio di atas menunjukkan, bahwa perusahaan memiliki efektivitas penggunaan sumber daya yang cukup baik.

Perhitungan profitabilitas juga bisa dilakukan berdasarkan nilai ROE atau *Return on Equity* yaitu perbandingan antara laba sebelum dipotong utang terhadap total ekuitas dengan rumus berikut.

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sebelum utang}}{\text{Total ekuitas}}$$

$$ROE = \frac{312.580.000}{171.178.000} = 1,8261$$

Nilai rasio di atas menunjukkan, bahwa perusahaan dapat mengelola modal yang dimiliki menjadi keuntungan sebesar 182,61% sehingga dikategorikan baik.

Perhitungan profitabilitas juga bisa dilakukan berdasarkan nilai ROI atau *Return on Investment* yaitu perbandingan antara laba sebelum dipotong utang terhadap total ekuitas dengan rumus berikut.

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih sebelum utang}}{\text{Total pasiva}}$$

$$ROI = \frac{312.580.000}{438.993.000} = 0,7120$$

Nilai rasio di atas menunjukkan, bahwa perusahaan dapat mengelola modal yang dimiliki menghasilkan laba sebesar 71,20% sehingga dikategorikan baik.

Secara keseluruhan, aspek-aspek finansial yang dimiliki dan dikelola oleh perusahaan cukup memadai. Oleh karena itu, PT Harta Adhi Pratama Bandung dapat dikatakan cukup layak atau memiliki *feasibility* (kelayakan) yang cukup baik. Hasil analisis BSC untuk perspektif keuangan (finansial) tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2  
Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	Perspektif dan Pencapaian	KPI			Target
		Bobot (%)	Nilai	BxN	
1	Profitabilitas (laba bersih terhadap penjualan) dengan pencapaian 0,0738 (35%)	35	4	1,40	0,1000
2	ROI dengan pencapaian 0,7120 (20%)	20	4	0,80	0,7500
3	ROE dengan pencapaian 1,826 (25%)	25	4	1,00	1,8500
4	Likuiditas (CR) dengan pencapaian 1,6625 (20%)	20	4	0,80	1,7500

Secara keseluruhan, perspektif finansial perusahaan dengan proporsi masing-masing aspek 35%, 20%, 25% dan 20% menunjukkan pencapaian yang cukup baik. Hasil ini masih di bawah target yang ditentukan, sehingga memerlukan peningkatan dan produktivitas perusahaan untuk mencapai target tersebut.

### Perspektif Pelanggan

Indikator perspektif pelanggan berdasarkan tanggapan dari 94 orang pelanggan tentang tingkat kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dari sisi tiga aspek, yaitu harga, kualitas layanan dan kepuasan pelanggan terhadap prosedur kerja yang disepakati. Kepuasan pelanggan atas biaya yang dibebankan, kualitas layanan (proses perbaikan), dan kepuasan keseluruhan mencapai rata-rata skor 3,68 atau 73,55% pada kategori puas. Pencapaian ini sedikit di bawah target yang ditentukan, yaitu 3,75 atau 75,00% (puas), sebagaimana tabel berikut.

Tabel 3  
Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan

No.	Harga	Kualitas	Kepuasan	Jumlah	Rerata	%	Kategori
94	349	346	342	1037			
Rerata	3,71	3,68	3,64		3,68		
%	74,26	73,62	72,77			73,55	Puas
Target	75,00	75,00	75,00		3,75	75,00	Puas
Kategori	Puas	Puas	Puas				

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator perspektif proses bisnis internal berdasarkan rasio inovasi dan rasio kepatuhan pada SOP. Rasio kepatuhan terdiri atas beberapa aspek, diantaranya efisiensi, konsistensi, ketepatan waktu, garansi dan proses atau metode pembayaran layanan. Secara nyata, perspektif proses bisnis internal dapat diketahui melalui penelusuran data operasional perusahaan. Dalam kertas kerja ini, proses bisnis internal ditinjau dari perspektif pelanggan melalui kuesioner terhadap 94 orang pelanggan dengan hasil sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 4  
Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Inovasi	Efisiensi	Konsistensi	Tepat Waktu	Garansi	Proses Pembayaran	Jumlah	Rata-rata	%	Kategori
94	327	332	324	326	339	356	2004			
	3,48	3,53	3,45	3,47	3,61	3,79		3,55		
	69,57	70,64	68,94	69,36	72,13	75,74			71,06	Baik
	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik	baik		3,75	75,00	Baik

Berdasarkan data tabel di atas, kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif proses bisnis internal menurut pelanggan mencapai rata-rata skor 3,55 atau 71,06% atau dikategorikan baik. Pencapaian ini sedikit di bawah target minimal yang ditentukan, yaitu 3,75 atau 75,00% (baik).

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diantaranya dapat dilihat dari hasil analisis kepuasan dan motivasi kerja pegawai, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan, biaya pendidikan dan pelatihan, ketersediaan informasi, ketepatan dan kecepatan informasi. Perspektif ini bisa diukur berdasarkan penelusuran dokumen. Dalam kertas kerja ini, dilakukan berdasarkan perspektif karyawan yang berjumlah 17 orang yang mana pencapaian ketujuh aspek tersebut tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 5  
Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Perspektif (KPI)	Skor	Kategori	Target
A	Kepuasan Karyawan			
1	Gaji/insentif/bonus	3,88	Sesuai	3,75
2	Karir	3,65	Sesuai	3,75
3	Kesejahteraan	3,76	Sesuai	3,75
B	Proses Produksi			
1	Motivasi kerja	3,76	Sesuai	3,75
2	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	3,71	Sesuai	3,75
3	Waktu pelatihan	2,59	Kurang sesuai	3,75
4	Biaya pelatihan	2,82	Cukup sesuai	3,75
5	Ketepatan informasi	3,65	Sesuai	3,75
6	Kecepatan informasi	3,94	Sesuai	3,75
	Rata-rata	3,53		

Berdasarkan data tabel di atas, kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut karyawan mencapai rata-rata skor 3,53 atau 70,59% atau dikategorikan baik. Pencapaian ini sedikit di bawah target minimal yang ditentukan, yaitu 3,75 atau 75,00% (baik).

### Target Pencapaian KPI

Analisis terhadap data penelitian dalam kerangka *Balanced Score Card* dimulai dengan melihat Penetapan *Key Performance Indikator* (KPI) oleh perusahaan yang tercantum didalam dokumen *Business Plan* sebagai target bisnis untuk masing-masing perspektif bisnis perusahaan. Penetapan target *Key Performance Indikator* untuk masing-masing perspektif *balanced score card* pada PT Harta Adhi Pratama adalah sebagaimana tabel berikut.

Tabel 6  
Penentuan Target *Key Performance Indicator*

No.	Perspektif	Pencapaian	KPI			Target
			B	N	BxN	
1	Finansial (100%)		Bobot (%)	Nilai		
	a. Profitabilitas (laba bersih terhadap penjualan)	0,0738	35	4	1,40	0,1000
	b. ROI	0,7120	20	4	0,80	0,7500
	c. ROE	1,8261	25	4	1,00	1,8500

No.	Perspektif	Pencapaian	KPI			Target
			B	N	BxN	
	d. Likuiditas (CR)	1,6625	20	4	0,80	1,7500
2	Pelanggan (100%)	3,68				
	a. Harga/biaya		25	3,71	0,93	3,75
	b. Kualitas Layanan		35	3,68	1,29	3,75
	c. Kepuasan pelanggan		45	3,64	1,64	3,75
3	Proses Bisnis Internal (100%)					
	a. Inovasi produk/layanan		20	3,48	0,70	3,75
	b. Kepatuhan pada SOP	3,55				
	1) Efisiensi		10	3,53	0,35	3,75
	2) Konsistensi		20	3,45	0,69	3,75
	3) Tepat Waktu		20	3,47	0,69	3,75
	4) Garansi		10	3,61	0,36	3,75
	5) Proses Pembayaran		20	3,79	0,76	3,75
No.	Perspektif	Pencapaian	KPI			Target
			B	N	BxN	
4	Pembelajaran & Pertumbuhan (100%)					
	a. Kepuasan karyawan	3,76				
	1) Gaji/insentif		20	3,88	0,78	3,75
No.	Perspektif	Pencapaian	KPI			Target
			B	N	BxN	
	2) Karir		15	3,65	0,55	3,75
	3) Kesejahteraan		20	3,76	0,75	3,75
	b. Motivasi kerja		10	3,76	0,38	3,75
	c. Jumlah karyawan yang ikut pelatihan		10	3,71	0,37	3,75
	d. Waktu pelaksanaan pelatihan		5	2,59	0,13	3,75
	e. Biaya pelatihan karyawan		5	2,82	0,14	3,75
	f. Ketersediaan informasi yang tepat		5	3,65	0,18	3,75
	g. Kecepatan informasi		10	3,94	0,39	3,75
	Rata-rata Perspektif Keempat	3,41				
Jumlah total						

Berdasarkan data tabel di atas, analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan kerangka *Balanced Score Card* menunjukkan, bahwa kinerja PT Harta Adhi Pratama sudah dikategorikan baik, meskipun tidak mencapai target yang telah ditentukan, terutama perspektif finansial.

#### Pencapaian Target KPI

Analisis terhadap pencapaian target KPI dilakukan dengan cara menentukan gradasi (persentase pertumbuhan) yang dihasilkan dari perbandingan antara target KPI dengan realisasi pencapaiannya. Nilai gradasi tersebut menjadi nilai ukuran pencapaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Score Card* sebagaimana yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 7  
Pencapaian Target KPI

No.	Perspektif (KPI)	Capaian		Target	Skor Akhir	Inisiatif
		Skor	%			
1	Finansial (100%)					Efisiensi pembiayaan untuk peningkatan laba
	a. Profitabilitas (laba bersih terhadap penjualan)	0,074	35	0,1000	1	

No.	Perspektif (KPI)	Capaian	Target	Skor Akhir	Inisiatif
	b. ROI	0,712	20	0,7500	3
	c. ROE	1,826	25	1,8500	3
	d. Likuiditas (CR)	1,663	20	1,7500	3
2	Pelanggan (100%)				Penyesuaian biaya, peningkatan kualitas layanan dan kepuasan
	a. Harga/biaya	3,71	25	3,75	3
	b. Kualitas Layanan	3,68	35	3,75	3
	c. Kepuasan pelanggan	3,64	45	3,75	3
3	Proses Bisnis Internal (100%)				Inovasi produk dan peningkatan kepatuhan pada SOP
	a. Inovasi produk/layanan	3,48	20	3,75	3
	b. Kepatuhan pada SOP				
	1) Efisiensi	3,53	10	3,75	3
	2) Konsistensi	3,45	20	3,75	3
	3) Tepat Waktu	3,47	20	3,75	3
	4) Garansi	3,61	10	3,75	3
	5) Proses Pembayaran	3,79	20	3,75	3
No.	Perspektif (KPI)	Capaian	Target	Skor Akhir	Inisiatif
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan (100%)				Evaluasi biaya dan pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi pelatihan
	a. Kepuasan karyawan				
	1) Gaji/insentif	3,88	20	3,75	3
	2) Karir	3,65	15	3,75	3
	3) Kesejahteraan	3,76	20	3,75	3
	b. Motivasi kerja	3,76	10	3,75	3
	c. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	3,71	10	3,75	3
	d. Waktu pelaksanaan pelatihan karyawan	2,59	5	3,75	1
	e. Biaya pelatihan karyawan	2,82	5	3,75	1
	f. Ketersediaan informasi yang tepat	3,65	5	3,75	3
	g. Kecepatan informasi	3,94	10	3,75	3

Berdasarkan tabel pencapaian target KPI, disimpulkan sebagai berikut.

1. Perspektif finansial  
Empat indikator yang diukur tiga indikator mendapatkan nilai 3 atau sesuai atau hampir sesuai dengan target yang telah ditentukan, yaitu ROE, ROI dan CR. Sedangkan satu indikator lainnya, yaitu profitabilitas mendapatkan nilai 1 atau masih di bawah target minimal.
2. Perspektif pelanggan  
Tiga indikator kepuasan pelanggan, yaitu kepuasan terhadap biaya layanan, kualitas layanan dan kepuasan keseluruhan mencapai nilai 3 yang berarti sesuai atau hampir sesuai dengan target. Hal ini berarti, perusahaan sudah mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal  
Dua indikator, yaitu rasio inovasi dan rasio kepatuhan pada SOP dengan beberapa aspek didalamnya yang disepakati menunjukkan, bahwa keduanya mencapai nilai 3 yang berarti sesuai atau hampir sesuai dengan target yang ditetapkan, yaitu efisien, konsisten, tepat waktu, bergaransi dan metode pembayaran yang tidak terlalu ribet.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tiga indikator kepuasan karyawan mencapai nilai 3 yang berarti karyawan perusahaan tersebut sudah merasa puas atas gaji, karir dan kesejahteraannya selama ini. Para karyawan juga sudah mampu menunjukkan motivasi kerja yang tinggi karena semuanya sudah pernah mengikuti pelatihan kompetensi dasar dan lanjutan yang diinformasikan secara tepat dan cepat.

Sementara dalam hal waktu pelatihan dan biaya pelatihan, para karyawan menganggap belum sesuai dengan harapan yang diinginkan, sehingga hanya mencapai nilai 1 atau di bawah target yang diharapkan. Hal ini disebabkan waktu pelatihan terkadang berbenturan dengan waktu pengerjaan order yang dikejar waktu. Adapun dalam hal biaya, karyawan juga beranggapan cukup memberatkan jika harus mengikuti pelatihan tingkat lanjut untuk menambah kompetensi dan dalam rangka peningkatan karir.

Pencapaian keempat perspektif di atas dapat diringkas sebagaimana tabel berikut.

Tabel 8

Nilai Akhir *Balanced Score Card*

No.	Perspektif	Bobot (%)	Nilai Akhir
1	Finansial	35	2,50
2	Pelanggan	25	3,68
3	Proses Bisnis Internal	20	3,55
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	20	3,59
	Jumlah	100	
	Nilai BSC PT Harta Adhi Pratama	Rata-rata	3,33 (91-110%)
	Kategori	Baik	Sesuai target

Data tabel ringkasan di atas menunjukkan, bahwa PT Harta Adhi Pratama Bandung berhasil memberikan kinerja perusahaan yang baik dalam keempat perspektif BSC dengan rata-rata skor 3,33 atau ada pada kisaran 914 – 110% atau sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan, bahwa perusahaan tersebut dapat dinilai “LAYAK” dalam menjalankan usahanya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* (BSC) pada PT Harta Adhi Pratama Bandung dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif finansial menunjukkan pencapaian yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditentukan;
2. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan menunjukkan pencapaian yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditentukan;
3. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan pencapaian yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditentukan;
4. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan pencapaian yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditentukan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alma, B. (2019). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. CV Alfabeta. Bandung
- Asyhadie, Z. (2020). *Hukum Bisnis: Prinsip dan Pelaksanaannya di Indonesia*. PR RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2015). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. Terjemahan Bahasa Indonesia. Penerbit Erlangga.
- Moore, C. (2017). *Kewirausahaan (Manajemen Usaha Kecil)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta
- Porter, M. (2018). *Keunggulan Bersaing*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sinungan, M. (2017). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Tjiptono, F. (2018). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Tunggal, A.W. (2017). *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, H. (2019). *Studi Kelayakan Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta