

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
MANAJERIAL PADA PT TASPEN (PERSERO) CABANG MANADO***APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS A MANAGERIAL PERFORMANCE
MEASUREMENT TOOL IN PT TASPEN (PERSERO) MANADO BRANCH*

Oleh:

**Anjelika Joula Christin Darius¹
David P. E. Saerang²
Sonny Pangerapan³**¹²³ Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹anjelikadarius50@gmail.com²d_saerang@unsrat.ac.id³pangerapansonny@yahoo.com

Abstrak: Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya dapat di lihat dari penilaian atau pengukuran kinerja. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat ukur kinerja yang di dalamnya memuat tentang empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai target perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah (1) perspektif keuangan yaitu ROA dan ROE menunjukkan kinerja keuangan yang belum baik; (2) perspektif pelanggan yaitu dalam retensi pelanggan mendapat angka yang baik; (3) perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi perusahaan menunjukkan kinerja yang baik; (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan yang baik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, kinerja, pengukuran kinerja.

Abstract: The success of a company in running its business can be seen from the assessment or performance measurement. The *Balanced Scorecard* method is a performance measurement tool which contains four perspectives, namely financial perspectives, customer perspectives, internal business process perspectives, and growth and learning perspectives that can help companies achieve company targets. This study aims to determine how company performance is based on four perspectives, namely finance, customers, internal business processes and growth and learning. The method used in this research is descriptive qualitative. The results of this study are (1) a financial perspective, namely ROA and ROE show poor financial performance; (2) customer perspective, that is, customer retention gets a good number; (3) internal business process perspective, namely company innovation showing good performance; (4) a growth and learning perspective shows a good increase in employee productivity.

Keywords: *balanced scorecard*, performance, performance measurement.

Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin modern membawa perubahan besar terhadap dunia bisnis baik dalam persaingan, hasil produksi, strategi pemasaran, keterampilan, perkembangan dalam sumber daya manusia, proses dalam melakukan transaksi sampai kepada pelayanan yang diberikan. Perubahan ini dapat dilihat dari karakter dunia bisnis yang mulai berbeda. Banyak perusahaan yang masih menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti keuangan karena mudah untuk diukur, dihitung, dan dianalisis. Sedangkan saat ini, kecepatan dan ketepatan informasi sangat berperan penting karena dapat memberi nilai terhadap tingkat kinerja yang telah dilakukan dalam suatu lingkungan bisnis. Perubahan ini menjadi tolak ukur manajemen untuk berupaya menyusun, meningkatkan, dan menyempurnakan strategi baru agar perusahaan tetap diterima dan bertahan dalam dunia bisnis.

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, perusahaan akan dihadapkan dengan berbagai macam masalah serta kendala yang mengakibatkan aktivitas dalam perusahaan tidak berjalan lancar sesuai dengan apa yang diharapkan. Masalah dan kendala merupakan suatu risiko bisnis yang tidak dapat dihindari. Suatu perusahaan harus mengatur kinerja dengan meninjau beberapa faktor strategi dan risiko karena dengan mengelola kinerja, perusahaan dapat memanfaatkan potensi sumber daya yang ada secara maksimal. Manajemen harus memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi risiko tersebut agar perusahaan mampu untuk bertahan dan bersaing dengan perusahaan yang lain.

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting karena dapat mengetahui serta menggambarkan kondisi dan keberhasilan yang telah dicapai dan bagaimana jalannya aktivitas suatu perusahaan. Banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya dengan aspek keuangan yang tidak akan memberikan gambaran jelas di masa mendatang dan tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Seringkali manajemen tidak mengetahui secara pasti penurunan kinerja yang tiba-tiba memburuk dan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian dan masalah besar karena mengabaikan aspek lain yang tidak kalah pentingnya dan menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan suatu perusahaan. Contohnya pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran, serta pertumbuhan. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dapat menimbulkan risiko yang serius dalam pertumbuhan perusahaan karena mudah untuk dimanipulasi untuk kepentingan manajemen sehingga pengukuran kinerja seperti ini kurang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan.

PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang asuransi Tabungan Hari Tua (THT) dan dana pensiun bagi Aparatur Sipil Negara dan pejabat negara. PT TASPEN (PERSERO) memiliki tugas utama yaitu memberi pelayanan jasa dan melayani transaksi pembayaran kepada peserta pensiun. Tabungan Hari Tua (THT) adalah suatu program asuransi terdiri dari asuransi dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan asuransi kematian. PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional, yaitu dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang belum sepenuhnya memuat tentang empat perspektif yang terdapat dalam metode *BSC* di mana perusahaan yang masih saja terfokus pada informasi keuangan.

Alat ukur kinerja yang diterapkan perusahaan saat ini masih sangat kurang karena didalamnya hanya berfokus pada proses bisnis internal dan berupa apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya. Sedangkan dalam metode *balanced scorecard* memuat empat perspektif penting memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain untuk kemajuan suatu perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado".

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui kinerja perspektif keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado
2. Mengetahui kinerja perspektif pelanggan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado
3. Mengetahui kinerja perspektif proses bisnis internal PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado
4. Mengetahui kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Akuntansi

Akuntansi secara umum merupakan suatu proses mencatat, mengklarifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan sehingga dapat dimengerti dengan mudah oleh orang yang menggunakannya untuk pengambilan keputusan. Akuntansi adalah sistem informasi yang menghasilkan informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi suatu perusahaan (Rudianto, 2015: 4). Akuntansi adalah suatu sistem informasi keuangan, yang bertujuan untuk menghasilkan dan melaporkan informasi yang relevan bagi berbagai pihak yang berkepentingan (Hans Kartikahadi, dkk 2016 : 3). Dilihat dari pengertian akuntansi di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah suatu teknik dalam mengukur dan mengolah transaksi yang disajikan dalam bentuk informasi laporan keuangan yang dapat dipakai untuk proses pengambilan keputusan.

Konsep Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan pada umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih dalam dan biasanya tidak dipublikasikan (Sujarweni, 2019: 2). Rudianto (2015: 9) menjelaskan bahwa pengertian akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.

Konsep Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk mengukur kualitas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Sujarweni, 2019: 108). Penilaian atau pengukuran kinerja adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasikerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya (Hasibuan, 2016: 87). Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan atau deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Sastrohadiwiryo (2019: 266) mendefinisikan pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan
3. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja;

Fahmi (2016: 204-205) menyatakan manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, baik pihak manajemen maupun komisaris perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *BSC* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* atau berimbang yang diartikan juga sebagai keseimbangan antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian pada jangka waktu baik jangka pendek dan jangka panjang, penilaian internal dan bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* atau kartu skor merupakan kartu untuk mencatat penilaian seseorang (Sujarweni, 2019: 134). Menurut Hery (2019: 84) *Balanced scorecard* merupakan serangkaian ukuran yang memberikan manajer puncak pandanganbisnis secara komprehensif dengan empat perspektif pengukuran, yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran serta perspektif keuangan.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Adapun keunggulan dari *BSC* dibandingkan dengan strategi manajemen tradisional lain (Sujarweni, 2019: 135) adalah sebagai berikut:

- a. Mencakup semua sisi baik keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Koheren. Menilai sasaran *strategic* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan *strategic* penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

- c. Terukur. Semua penilaian dapat diukur dengan satuan.
- d. Berimbang. Keseimbangan sasaran *strategic* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan *strategic* penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan).

Mulyadi (2007: 14) mengemukakan bahwa Balanced Scorecard memiliki keunggulan di dua aspek:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan
2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Secara umum, terdapat empat macam kinerja yang diukur dalam *balanced scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu :

- a. Pertumbuhan (*growth*)
Pada tahap ini, suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik.
- b. Bertahan (*sustain stage*)
Bertahan merupakan tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan.
- c. Menuai (*harvest*)
Suatu tahap di mana perusahaan mendapatkan hasil investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih besar melainkan melakukan pengeluaran untuk perbaikan dan pemeliharaan fasilitas yang ada dalam perusahaan.

Terdapat berbagai macam indikator yang digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan, seperti:

- a. *Return On Aset (ROA)*
Menurut Fahmi (2015 : 135) ROA merupakan suatu alat yang digunakan untuk menilai sejauh mana modal investasi yang ditanamkan mampu menghasilkan laba yang sesuai dengan harapan investasi. Kegunaan ROA adalah untuk mencari tahu profitabilitas dan efisiensi perusahaan dan membandingkan performa perusahaan.
- b. *Return on Equity (ROE)*
Menurut Kasmir (2015 : 204) ROE adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Selain itu, tujuan penggunaan rasio ROE bagi pihak perusahaan maupun pihak luar perusahaan untuk menilai besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri dan mengukur produktivitas seluruh dana perusahaan yang digunakan baik pinjaman maupun modal sendiri.
- c. *Net Profit Margin (NPM)*
Menurut Hery (2019 : 235) *net profit margin* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap penjualan penjualan bersih.

2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Dalam perspektif pelanggan terdapat 2 kelompok perusahaan (Salman 2016 : 25), yaitu:

- 1) Kelompok pengukuran pelanggan utama. Kelompok pengukuran inti konsumen mencakup lima tolak ukur yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, yaitu:
 - a. Pangsa pasar, menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.
 - b. Kemampuan mempertahankan pelanggan, mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki.
 - c. Kemampuan meraih pelanggan baru, tingkat kemampuan perusahaan dalam mengukur persentase jumlah penambahan pelanggan baru.
 - d. Tingkat kepuasan pelanggan, merupakan suatu tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja seperti tingkat pelayanan yang diberikan perusahaan.
 - e. Tingkat profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari suatu target.
- 2) Mengukur proporsi nilai pelanggan merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah:
 - a. Atribut-atribut produk dan jasa, dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda, meliputi fungsi dari produk atau jasa.

- b. Hubungan pelanggan meliputi hubungan dengan pelanggan serta respon dari pelanggan.
 - c. Citra dan reputasi. Faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process*)
 Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Sujarweni, 2019 : 136). Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi :
- a. Proses Inovasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.
 - b. Proses Operasional. Tahap upaya pemenuhan kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
 - c. Layanan Pasca Jual. Layanan Pasca Jual Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam bentuk layanan pasca transaksi.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)
 Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif (Sujarweni, 2019 : 136) adalah :
- a. Kemampuan Karyawan. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :
 - a) Tingkat kepuasan karyawan
 - b) Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)
 - c) Produktivitas karyawan
 - b. Kemampuan Sistem Informasi
 Karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
 - c. Prosedur Organisasi
 Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Penelitian Terdahulu

Sanida, N. (2017). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* (Studi pada PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Untuk itu peningkatan program training sebagai proses pembelajaran para karyawan harus dilakukan agar para karyawan dapat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak customer yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Tahak (2013). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Bank Sulut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Bank Sulut jika diukur dengan *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* dapat diterapkan karena PT Bank Sulut telah mengformulasikan visi, misi, dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT Bank Sulut dikatakan cukup baik dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Solikha, R. (2018). Implementasi BSC sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat perspektif dalam *Balanced scorecard* memiliki beberapa indikator tersendiri dan sudah memiliki kinerja yang baik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah

dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2016:9). Data dikumpulkan untuk mengetahui dan menggambarkan tentang pengukuran kinerja dengan *BSC* yang telah diterapkan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado yang berlokasi di Jl. Jend. Achmad Yani No. 7, Sario Tumpaan, Kec. Sario, Kota Manado. Periode pengamatan untuk hasil penelitian adalah dimulai dengan pembuatan proposal pada bulan Mei 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

- a. Data jenis kualitatif berupa hasil wawancara dengan Kepala Bidang Umum dan SDM bapak Ganda Sihite dan bapak Sunarto Hutagaol selaku Kepala Bidang Layanan. Adapun data lain berupa sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, inovasi, wewenang, dan tanggung jawab, serta pengendalian anggaran perusahaan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.
- b. Data jenis kuantitatif yang berupa laporan keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah semua data yang diperoleh atau didapatkan langsung dari PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado dan data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

3. Metode Pengumpulan Data

- a. Wawancara, mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab dengan bapak Ganda Sihite sebagai Kepala Bidang Umum dan SDM, Bapak Sunarto Hutagaol sebagai Kepala Bidang Layanan dan Manfaat.
- b. Dokumentasi, dengan cara pengumpulan data dengan melihat arsip atau dokumen-dokumen yang bersifat tulisan dari PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

Metode dan Proses Analisis

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif, yaitu suatu bentuk penelitian yang sifatnya menguraikan, menggambarkan, dan membandingkan suatu data atau keadaan dengan teori-teori, dan kemudian dianalisis sehingga dapat diambil suatu kesimpulan. Proses analisis dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mempersiapkan hal-hal yang perlu dilakukan sebelum penelitian, seperti pengajuan surat permohonan penelitian kepada pimpinan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado untuk mendapatkan izin penelitian.
2. Mengumpulkan data melalui dokumentasi yaitu sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, serta tugas, wewenang dan tanggung jawab ketenagakerjaan dan laporan keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.
3. Melakukan analisis data yang memuat indikator kinerja dari empat perspektif *balanced scorecard*.
4. Menganalisis kinerja berdasarkan hasil dari perhitungan indikator yang telah digunakan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.
5. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis dari keempat perspektif *balanced scorecard* dan data yang telah dikumpulkan.
6. Memberikan saran pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Perspektif Keuangan

Tabel 1. Hasil Penilaian Perspektif Keuangan *BSC* PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Indikator	Hasil Tahun		Standar rata-rata Industri
	2016	2017	
ROA	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aset}} \times 100\%$	$\frac{387.624.857}{38.272.197.569} \times 100\%$	1,01%
		$\frac{900.867.750}{40.791.965.167} \times 100\%$	2,20%
ROE	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$	$\frac{387.624.857}{16.475.235.152} \times 100\%$	2,35%
		$\frac{900.867.750}{27.901.054.516} \times 100\%$	3,22%

(Sumber : Data Olahan 2020)

Persentase ROA pada tahun 2016 yaitu 1,01% kemudian pada tahun 2017 persentase ROA menjadi 2,20% terjadi peningkatan sebesar 1,19%. Selanjutnya persentase ROE pada tahun 2016 adalah 2,35% kemudian mengalami peningkatan sebesar 0,87% sehingga persentase ROE pada tahun 2017 adalah sebesar 3,22%.

Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Hasil Penilaian Indikator Retensi Pelanggan Perspektif Pelanggan BSC PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Indikator	Hasil Tahun			
	2016		2017	
$\frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$	$\frac{7.789}{40.382} \times 100\%$	19,28%	$\frac{9.842}{50.224} \times 100\%$	19,59%

(Sumber: Data Olahan 2020)

Persentase retensi pelanggan pada tahun 2016 adalah sebesar 19,28%. Kemudian pada tahun 2017 persentase retensi pelanggan menjadi 19,56%. Ini disebabkan karena terjadinya peningkatan pelanggan sebanyak 0,28%. Peningkatan yang terjadi menunjukkan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan sudah baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang dipakai adalah inovasi. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah perusahaan melakukan sebuah inovasi atau terobosan-terobosan baru untuk mengembangkan produk yang telah dihasilkan. Dalam hal ini dapat dilihat beberapa inovasi yang telah dilakukan perusahaan, antara lain:

1. Pelayanan Pembayaran Klaim Satu Jam
2. Layanan Klaim Otomatis
3. Mobil Layanan Taspen
4. Mitra Layanan Taspen
5. Taspen *Mobile*
6. Taspen *Smart Card*
7. Taspen Autentikas

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3. Hasil Pengukuran Indikator Produktivitas Karyawan Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan BSC PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

Indikator Produktivitas Karyawan	Hasil Tahun	
	2016	2017
$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Karyawan keseluruhan}}$	$\frac{387.624.857}{19}$	$\frac{900.867.750}{19}$

Total	20.401.308	47.414.092
Rata-rata		33.907.700

(Sumber: Data Olahan 2020)

Produktivitas karyawan pada tahun 2016 adalah Rp. 20.401.308,00 hal ini berarti setiap karyawan telah memberikan laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp. 20.401.308,00. Sedangkan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar Rp. 47.414.092,00 hal ini berarti bahwa setiap karyawan telah memberikan laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp. 47.414.092,00. Dan nilai rata-rata yang diperoleh adalah sebesar Rp. 33.907.700,00. Tahun 2016 nilai produktivitas yang diperoleh tidak lebih besar dari jumlah rata-rata namun pada tahun 2017 jumlah produktivitas karyawan lebih besar dari jumlah rata-rata produktivitas selama dua tahun. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

PEMBAHASAN

Kinerja Perspektif Keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Persentase ROA pada tahun 2016 diperoleh dari pembagian antara laba bersih setelah pajak yang berjumlah Rp387.624.857,00 dan total aset sebesar Rp38.272.197.569,00 kemudian dikalikan dengan 100% maka total persentase rasio ROA pada tahun 2016 adalah sebesar 1,01%. Kemudian pada tahun 2017 persentase ROA adalah sebesar 2,20%. Dari hasil perhitungan ROA tahun 2016 ke tahun 2017 dapat dilihat bahwa rasio ini mengalami peningkatan sebesar 1,19%. Meskipun hasil perhitungan menunjukkan adanya peningkatan persentase ROA dari tahun 2016 ke tahun 2017, namun kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan belum bisa dikategorikan baik. Hal ini disebabkan karena nilai ROA yang diterima setiap tahunnya masih di bawah standar rata-rata industri ROA. Standar rata-rata industri ROA adalah 1,25%.

Sedangkan pada tahun 2016 dan tahun 2017 nilai ROA yang didapat hanya sebesar 1,01% dan 2,20% nilai tersebut kurang dari 1,25% dari standar industri ROA. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado periode tahun 2016 dan tahun 2017 dalam kategori tidak baik. Dari hasil tersebut diharapkan perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam memperoleh laba yang lebih besar dan sesuai dengan standar rata-rata industri ROA. Selanjutnya hasil ROE pada tahun 2016 yang diperoleh dari pembagian antara laba bersih setelah pajak yang berjumlah Rp387.624.857,00 dengan total ekuitas sebesar Rp16.475.235.152,00 kemudian dikalikan dengan 100% sehingga persentase ROE di tahun 2016 adalah sebesar 2,35%. Kemudian pada tahun 2017 persentase ROE mengalami peningkatan rasio sebesar 0,87% sehingga total persentase rasio ROE pada tahun 2017 adalah sebesar 3,22%. Meskipun hasil perhitungan menunjukkan adanya peningkatan persentase ROE dari tahun 2016 ke tahun 2017, namun kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan belum bisa dikategorikan baik. Hal ini disebabkan karena nilai ROE yang diterima setiap tahunnya masih di bawah standar rata-rata industri ROE yaitu 8,32%.

Kinerja Perspektif Pelanggan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Pelanggan atau peserta pada PT TASPEN (PERSERO) adalah anggota Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah memasuki masa purnabakti atau lebih dikenal dengan pensiunan maka dari itu setiap tahun pasti akan terus bertambah. Retensi pelanggan dimaksudkan dengan hubungan bisnis yang berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan.

Pada tahun 2016 hasil persentase sebesar 19,28%. Hasil persentase ini diperoleh dari pembagian antara total pelanggan lama dan total pelanggan kemudian dikalikan dengan 100%. Adanya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2016 sebanyak 7.789 ke tahun 2017 sebanyak 9.842 menunjukkan kinerja serta pelayanan dari perusahaan sudah baik dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang dalam hal ini adalah peserta.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, inovasi yang ada pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado memiliki penjabaran sebagai berikut:

1. Pelayanan Pembayaran Klaim Satu Jam.

Pelayanan pembayaran klaim satu jam adalah proses penyelesaian SPP klaim langsung yang dimulai dari peserta memperoleh nomor antrian sampai dengan dibayarkan secara tunai paling lambat dalam waktu satu jam.

2. Layanan Klaim Otomatis.

Pengurusan klaim pensiun bagi Aparatur Sipil Negara menjadi semakin mudah dan praktis dikarenakan berkas akan secara otomatis dipersiapkan oleh TASPEN bersama dengan instansi dan lembaga terkait sehingga pensiun tetap nyaman, tenang dan sejahtera.

3. Mobil Layanan Taspem
Mobil layanan taspem adalah mobil dengan spesifikasi tertentu yang dipergunakan untuk memperluas jangkauan pelayanan kepada peserta. Misalnya peserta yang memiliki tempat tinggal yang jauh dari kantor cabang Taspem dapat dengan mudah mengurus haknya tanpa harus datang ke Kantor Taspem.
4. Mitra Layanan Taspem
Inovasi yang bertujuan untuk mempermudah, mempercepat dan memberikan pelayanan melebihi harapan kepada peserta, menjangkau peserta yang tempat tinggalnya berada jauh dari kantor cabang dengan syarat telah memperoleh sertifikasi dari Taspem, tidak dalam satu kota dengan kantor cabang dan memasang simbol pengukuhan mitra layanan Taspem.
5. Taspem *Mobile*
Aplikasi berbasis *Mobile* Android yang berfungsi sebagai media penyedia informasi dan penyampaian keluhan tentang layanan PT TASPEN (PERSERO) dengan tujuan untuk menjalin komunikasi dengan peserta serta mewujudkan pelayanan yang melebihi harapan kepada peserta.
6. Taspem *Smart Card*
Taspem *Smart Card* merupakan kartu pintar yang menyimpan data elektronik dan program yang dilindungi oleh langkah-langkah keamanan yang hanya dapat diakses oleh peserta yang mempunyai kewenangan dan yang memiliki fungsi sebagai kartu ATM dan kartu debit dengan manfaat tambahan sebagai kartu yang memiliki banyak fungsi misalnya program diskon atau potongan harga pada beberapa merchant yang bekerja sama.
7. Taspem Autentikasi
Inovasi berupa aplikasi yang digunakan dalam *smartphone* yang memiliki fungsi untuk membantu verifikasi terhadap keadaan pensiunan dalam mengetahui apakah pensiunan masih hidup atau sudah meninggal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado

Produktivitas karyawan dimaksudkan dengan bagian kinerja karyawan dalam memberikan laba bersih kepada perusahaan. Hasil produktivitas karyawan didapatkan dari pembagian antara laba bersih setelah pajak dan total karyawan keseluruhan. Pada tahun 2016 laba bersih setelah pajak adalah Rp. 387.624.857,00 dan total karyawan sebanyak 19 orang sehingga produktivitas karyawan tahun 2016 yang didapatkan adalah sebesar Rp. 20.401.308,00. Selanjutnya, tahun 2017 laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 900.867.750,00 dengan total karyawan sebanyak 19 orang sehingga produktivitas karyawan tahun 2017 yang didapatkan adalah sebesar Rp. 47.414.092. Kemudian hasil rata-rata keseluruhan adalah sebesar Rp.33.907.700,00. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan total produktivitas karyawan tahun 2016 dan 2017 kemudian dibagi dengan 2. Jumlah produktivitas karyawan tahun 2016 dan tahun 2017 mengalami kenaikan. Meskipun nilai produktivitas tahun 2016 masih dibawah nilai rata-rata keseluruhan namun tahun 2017 nilai produktivitas berada di atas nilai rata-rata keseluruhan sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan dan dijelaskan maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, dalam perspektif ini kinerja keuangan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado masih dalam kategori tidak baik meskipun nilai ROA dan ROE setiap tahun mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena nilai ROA dan ROE yang dihasilkan masih berada dibawah standar rata-rata industri yaitu 1,25% dan 8,32%. Oleh sebab itu diharapkan kepada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado untuk lebih berusaha meningkatkan kinerjanya dan memanfaatkan semua aset yang dimiliki agar bisa menghasilkan laba yang lebih besar dari tahun sebelumnya.
2. Perspektif pelanggan, kinerja PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado dalam perspektif ini dapat dikatakan sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan retensi pelanggan yang meningkat dari tahun

2016 ke tahun 2017. Ini berarti bahwa adanya kepuasan peserta juga perusahaan sudah melakukan kinerja dengan baik dalam membangun serta mempertahankan hubungan dengan peserta.

3. Perspektif proses bisnis internal yang dalam hal ini mengenai inovasi PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado mendapat respon yang baik dari sebagian peserta karena melalui inovasi yang diciptakan perusahaan dapat memberikan kemudahan serta membantu kebutuhan peserta. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dari perspektif ini tergolong baik dalam memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini. Meskipun begitu, PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado harus tetap memperhatikan dan menyesuaikan inovasinya agar sesuai dengan keadaan pesertanya.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara keseluruhan kinerja PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado dalam perspektif ini yang diukur dengan indikator produktivitas karyawan dapat dikategorikan baik. Meskipun di tahun 2016 produktivitas yang dihasilkan berada dibawah nilai rata-rata yang diperoleh secara keseluruhan tetapi di tahun 2017 terjadi peningkatan yang besar sehingga nilai produktivitas lebih besar dari nilai rata-rata. Hal ini karena produktivitas setiap tahun mengalami peningkatan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis ingin menyampaikan beberapa saran untuk perusahaan dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi peserta, membangun hubungan yang baik antar karyawan dan peserta serta meningkatkan kualitas pelayanan untuk mencari jalan keluar dari setiap keluhan peserta agar terjalin hubungan yang baik serta tingkat kepuasan pelanggan tetap terjaga.
2. Perusahaan diharapkan untuk melakukan perawatan terhadap aset yang dimiliki perusahaan secara teratur agar dapat digunakan dalam jangka waktu yang panjang.
3. Dalam proses pembuatan inovasi berdasarkan kemajuan teknologi yang ada, diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan kesesuaian inovasi dengan peserta yang ada, dalam hal ini meningkatkan kegiatan sosialisasi terhadap inovasi yang baru diciptakan agar seluruh pelanggan atau peserta dapat memahami dan menyesuaikan diri dengan inovasi yang ada.
4. Melalui hasil pengukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan agar pimpinan baik pimpinan bidang maupun pimpinan perusahaan agar dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat dan masalah yang ditemukan dalam pekerjaan sehingga dapat diberi jalan keluar yang baik untuk kemajuan bersama dalam perusahaan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hans Kartikahandi, dkk. 2016. *Akuntansi Keuangan Berdasarkan SAK Berbasis IFRS Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara.
- Hery. 2019. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kasmir. 2015. *Analisis Laporan Keuangan Edisi 1*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- _____. 2015. *Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Jawab*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN.Yogyakarta.
- Rudianto. 2015. *Pengantar Akuntansi*. Erlangga. Jakarta.
- Salman, K. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Sanida. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)*. *Skripsi*. Universitas Lampung. Lampung. <https://www.pdfFiller.com/433438559--Studi-pada-PT-Kimia-Farma-Apotek-Bandar-Lampung-> Diakses pada 9 Juli 2020

- Sastrohadiwiry H. B. 2019. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta Timur : Sinar Grafika Offset.
- Solikha, R. 2018. Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta. <https://eprints.uny.ac.id/62263/> Diakses pada 9 Juli 2020
- Sujarweni, V. W. 2019. *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahak, Y. C. 2013. Penerapan Balance Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut. *Jurnal Emba*. Vol. 1 No. 4. Hal. 402-413. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702> Diakses pada 9 Juli 2020.

