

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT ALHAS JAYA GROUP***COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD AT PT
ALHAS JAYA GROUP*

Oleh:

**Mario Rumangu¹
Hendrik Manossoh²
Sintje Rondonuwu³**¹²³Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹mariorumangu13@gmail.com²hendrik_manossoh@yahoo.com³sinc.sin@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan PT Alhas Jaya Group menggunakan metode Balanced Scorecard. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan melakukan dokumentasi dan wawancara kemudian mengukur kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah di anggap baik, kemudian kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup sedangkan kinerja dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik. Berdasarkan hasil kinerja perusahaan dari empat perspektif tersebut menunjukkan bahwa hasil kinerja secara keseluruhan PT Alhas Jaya Group berada dalam kondisi yang cukup.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*

Abstract: This study aims to determine the performance of the company PT Alhas Jaya Group using the Balanced Scorecard method. This research uses descriptive qualitative methods by conducting documentation and interviews and then measuring company performance. The research conducted show that company performance from a financial perspective and a learning and growth perspective is considered good, then performance from an internal business process perspective show adequate results while performance from a customer perspective show poor results. Based on the company's performance results from the four perspective, it shows that overall performance results of PT Alhas Jaya Group are in sufficient condition.

Keywords: performance measurement, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Perkembangan ekonomi mengakibatkan persaingan usaha yang semakin ketat, setiap perusahaan pasti telah menyediakan strategi untuk dapat bersaing dan mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik, hal ini tentu menuntut para manajemen perusahaan untuk dapat menjalankan strategi yang telah disiapkan agar dapat terus berkompetisi untuk memajukan perusahaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan manajemen perusahaan harus melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan yang tepat, perusahaan juga perlu mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa saja yang telah dicapai perusahaan pada tahun sebelumnya.

Akuntansi berperan dalam perkembangan ekonomi karena informasi akuntansi dibutuhkan dalam setiap pengambilan keputusan yang bersifat keuangan. Dalam akuntansi manajemen terdapat berbagai jenis informasi, salah satunya yaitu informasi akuntansi penuh yang mencakup informasi masa lalu maupun informasi yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa lalu dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk menganalisis kinerja perusahaan dan memberikan pelaporan informasi untuk manajemen puncak. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan serta sebagai dasar untuk penyusunan imbalan dalam perusahaan dan menjadi landasan untuk melakukan pengambilan keputusan yang tepat. Setiap perusahaan pastinya memiliki alat ukur kinerja masing-masing namun kebanyakan perusahaan masih menggunakan alat pengukuran kinerja

tradisional yang hanya fokus pada kinerja keuangan seperti Return on Asset (ROA), Return on Investment (ROI) dan Net Profit Margin (NPM) dan metode pengukuran kinerja keuangan lainnya. Pengukuran-pengukuran tersebut hanya fokus pada aspek keuangan saja dan tidak memberikan gambaran yang jelas tentang fokus dan tujuan dimasa yang akan datang serta belum cukup mampu untuk menyimpulkan apakah kinerja perusahaan secara keseluruhan sudah baik atau belum.

Balanced scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju keberhasilan persaingan masa depan. Perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah vital. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen yang strategis, selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial. *Balanced scorecard* juga memuat faktor pendorong tercapainya tujuan kinerja tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perkembangan dan pertumbuhan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal, sedangkan tujuan perspektif perkembangan dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* ini telah beberapa kali dilakukan oleh peneliti lainnya, diantaranya Heprilina (2021) yang menunjukkan bahwa kinerja puskesmas Mulyorejo dianggap baik karena mengalami peningkatan pada tahun 2018 dengan skala kinerja sebesar 2,69 dan kembali meningkat pada tahun 2019 dengan skala kinerja sebesar 3,88, Zuniawan et al. (2020) yang menemukan kinerja perusahaan Engineering PT MSE secara keseluruhan cukup baik, Lufriansyah (2020) yang menemukan kinerja PT Pertamina setelah diukur dengan *balanced scorecard* cenderung mengalami penurunan, dan Setyawan (2018) yang menemukan hasil analisis terhadap kinerja dinas kesehatan Kabupaten Bondowoso dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikategorikan memuaskan.

PT Alhas Jaya Group adalah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan supplier yang meliputi semua pekerjaan sipil yang berdiri pada tahun 1980 di kota medan, kemudian mulai dari tahun 1988 grafik pekerjaan PT Alhas Jaya Group meningkat. Tujuan utama PT Alhas Jaya Group adalah menjadi salah satu perusahaan teknik terkemuka di Indonesia. Namun selama ini PT Alhas Jaya Group sering mengabaikan pengukuran kinerja secara keseluruhan dikarenakan hanya fokus pada progress yang berjalan tepat waktu dan mendapatkan laba sebanyak mungkin. Pengukuran kinerja yang digunakan PT Alhas Jaya Group selama ini adalah pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada aspek keuangan yang cenderung tidak memperhatikan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini dapat menghambat perkembangan perusahaan karena hanya memfokuskan pada laba jangka pendek dan seringkali mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Menilai kinerja perusahaan hanya dari perspektif keuangan saja dapat menghambat kemajuan perusahaan, karena kinerja keuangan yang baik kadang dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek sering terjadi karena perusahaan mengambil langkah-langkah yang mengutamakan kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi keterbatasan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional, David P. Norton dan Robert S. Kaplan tahun 1992 memperkenalkan konsep *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* memiliki kelebihan jika dibandingkan dengan pengukuran tradisional sebelumnya, *balanced scorecard* mencakup kinerja keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja namun juga mencakup kinerja dari aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pengukuran *balanced scorecard* cukup menyeluruh untuk mendorong perusahaan dalam mewujudkan pengukuran kinerja yang baik dan seimbang. Agar permasalahan tersebut tidak terus terjadi dimasa mendatang maka penulis ingin mencoba untuk menerapkan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT Alhas Jaya Group.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Alhas Jaya Group apabila diukur dengan metode *balanced scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi

Akuntansi menurut Kieso, Weygandt dan Warfield (2017:2) yaitu sejumlah aktivitas mendasar yang dimulai dari identifikasi, pencatatan, dan pengkomunikasian peristiwa ekonomi sebuah entitas yang diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan pada perusahaan.

Akuntansi Manajemen

Prasetyo dan Susanti (2016:6) akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang bertujuan untuk menyediakan informasi untuk pihak manajemen perusahaan untuk mendukung operasi sehari-hari dan untuk membuat perencanaan dan kebijakan untuk masa mendatang.

Manajemen Keuangan

Menurut Kariyoto (2018:3) manajemen keuangan merupakan integrasi dari sains dan seni yang mencermati dan menganalisa tentang upaya seorang manajer keuangan dengan menggunakan seluruh SDM perusahaan untuk mencari pendanaan, mengelola pendanaan, dan membagi pendanaan dengan tujuan mampu memberikan laba atau kesejahteraan bagi para pemilik saham dan keberlanjutan bisnis di entitas ekonomi.

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83). Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, menganalisa pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan (Supriyono, 2019).

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2020:22) menjelaskan balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang akan menilai kinerja keuangan dan non keuangan. Balanced scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, balanced scorecard dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior. Tujuan penggunaan balanced scorecard yaitu, untuk mengkomunikasikan target perusahaan, menyusun deskripsi pekerjaan karyawan yang sesuai dengan strategi, menentukan prioritas proyek, produk dan layanan, mengukur dan memantau perkembangan perusahaan menuju target.

Perspektif Balanced Scorecard

Terdapat empat perspektif dalam *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2020:23), yaitu:

1. Perspektif Keuangan. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran dari semua perspektif scorecard lainnya. Bagi sebagian besar perusahaan tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan risiko.
2. Perspektif Pelanggan. Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal. Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus di kuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif keempat dan terakhir dalam *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong di hasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama.

Penerapan Balanced Scorecard

Perspektif dan pengukuran yang digunakan dalam penyusunan *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan. Dalam mengukur penilaian perspektif keuangan balanced scorecard menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan return on investment (ROI), yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.
 - a. *Net Profit Margin* (NPM). Mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba neto dari setiap penjualannya. Semakin tinggi NPM, maka semakin baik.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

- b. *Return on Asset* (ROA). Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan. Semakin tinggi nilai return on asset maka semakin baik.

$$ROA = \frac{\text{Laba Berih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- c. *Return on Equity* (ROE). menunjukkan kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi nilai ROE, maka semakin baik.

$$ROE = \frac{\text{Laba Berih Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

2. Prespektif Pelanggan

- a. Retensi Pelanggan. Retensi pelanggan di nilai sangat baik jika menurun dan di nilai kurang baik jika meningkat.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Keluar}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- b. Akuisisi Pelanggan. Akuisisi pelanggan di nilai baik apabila mengalami peningkatan dan di nilai kurang baik apabila mengalami penurunan.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Prespektif Bisnis Internal

- a. Proses Inovasi. Dalam proses inovasi yang dinilai adalah kualitas produk atau jasa, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
- b. Proses Operasi. Ukuran yang digunakan adalah margin laba operasional, digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengefisiensi biaya pada proses operasi.

$$\text{Margin Laba Operasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Produktivitas Karyawan. Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam proses meningkatkan pendapatan pada perusahaan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- b. Tingkat Retensi Karyawan. Retensi karyawan di nilai baik apabila menurun dan dinilai kurang baik apabila meningkat.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c. Pelatihan Karyawan. Dilakukan wawancara yang terdiri dari beberapa pertanyaan menyangkut pelatihan yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Heprilina (2021) bertujuan untuk mengukur kinerja Puskesmas Mulyorejo Malang menggunakan metode Balanced Scorecard dalam mencapai visi misi Puskesmas. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif serta sumber data yang digunakan yaitu dari data primer berupa wawancara dan data sekunder yang berupa dokumentasi dari Puskesmas Mulyorejo Malang. Data yang digunakan adalah data keuangan tahun 2018-2019 dan data non keuangan tahun 2018-2019. Penilaian Balanced Scorecard terdiri dari 4 perspektif yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran serta Perspektif Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Mulyorejo Malang mengalami peningkatan pada kinerjanya yaitu pada tahun 2018 dengan skala Balanced Scorecard sejumlah 2,96 sedangkan di tahun 2019 skala Balanced Scorecard sejumlah 3,88. Berdasarkan analisis dari semua perspektif dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata keempat perspektif di Puskesmas Mulyorejo Malang sudah baik.

Penelitian Lufriansyah (2020) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dengan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan

pendekatan dengan Balanced Scorecard. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif, dengan objek penelitian dilihat dari laporan keuangan PT Pertamina (Persero) tahun 2014-2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa utang perusahaan yang besar terjadi karena besarnya kebutuhan biaya operasional perusahaan, serta penggunaan utang perusahaan yang digunakan untuk tambahan Aktiva tetap perusahaan juga dibiayai dengan menggunakan utang perusahaan, jumlah pelanggan dan karyawan diketahui bahwa kinerja PT. Pertamina (Persero) cenderung menurun yang dianggap kurang baik, dan dapat dikategorikan kurang baik, pengukuran kinerja PT. Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan.

Penelitian Zuniawan et al. (2020) bertujuan untuk melihat implementasi metode Balanced Scorecard dalam untuk mengukur kinerja di perusahaan. Penelitian ini mempergunakan data laporan keuangan tahun 2017-2018 di Perusahaan Engineering (PT MSE) serta dengan penyebaran kuisioner ke karyawan dan konsumen. Indikator penelitian meliputi EBITDA, OI, gross profit, net income, kepuasan pelanggan, inovasi dan kepuasan karyawan. Hasil dari penelitian ini diketahui kinerja di Perusahaan Engineering (PT. MSE) secara keseluruhan adalah cukup baik. Perspektif keuangan; EBITDA, OI, gross profit, dan net income menunjukkan kinerja yang cukup baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup baik, dalam perspektif proses internal perusahaan siap melakukan inovasi yang cukup baik dan dalam perspektif inovasi dan pembelajaran karyawan perusahaan berada dalam kondisi cukup baik.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif sebagai prosedur dari penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang tujuannya untuk bertujuan untuk memberi gambaran mengenai fokus penelitian yaitu pengukuran kinerja, dengan cara mengumpulkan data dari perusahaan kemudian melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu laporan keuangan, mengenai aktiva lancar, laba bersih, laba sebelum pajak, pendapatan usaha dan data mengenai karyawan dan pelanggan PT Alhas Jaya Group dari tahun 2018-2020 yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan dokumentasi.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan kemudian menganalisis, menguraikan, menggambarkan dan menerangkan pembahasan mengenai pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard pada PT Alhas Jaya Group. Proses analisis data:

- 1) Pengumpulan Data. Peneliti mengumpulkan data dengan dua teknik yaitu melakukan wawancara secara langsung dengan Top Manager dari PT Alhas Jaya Group dan dokumentasi berupa laporan keuangan serta dokumen-dokumen pendukung yang berisi data pelanggan dan data karyawan perusahaan.
- 2) Menganalisis dan Mengolah Data. Peneliti menganalisis data yang diperoleh untuk mengukur keempat perspektif *balanced* scorecard. Dari data yang diperoleh kemudian diterapkan dalam metode balanced scorecard untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Alhas Jaya group setelah diukur dengan metode balanced scorecard.
- 3) Menentukan Skala Penilaian. Peneliti menentukan skala penilaian dan menetapkan skor dari hasil setiap indikator yang digunakan untuk menilai kinerja masing-masing perspektif, kemudian melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan.
- 4) Menarik Kesimpulan. Sebagai tahapan akhir peneliti akan menarik kesimpulan dari hasil data yang telah diolah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil Penelitian****Prespektif Keuangan**

Indikator yang digunakan untuk menilai perspektif keuangan pada PT Alhas Jaya Group yaitu:

1. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat yang dicapai dari total pendapatan PT Alhas Jaya Group.

Tabel 1. *Net Profit Margin* (NPM)

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Usaha
2018	Rp. 2.389.750.261	Rp. 43.374.631.864
2019	Rp. 3.276.920.617	Rp. 85.055.057.207
2020	Rp. 4.003.408.284	Rp. 94.188.289.697

Sumber: Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Laba bersih PT Alhas Jaya Group dari tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami peningkatan disetiap tahunnya, pada tahun 2018 ke tahun 2019 laba bersih meningkat sebesar 37,12% kemudian pada tahun 2019 ke tahun 2020 kembali meningkat sebesar 22,16%. Pendapatan usaha PT Alhas Jaya Group juga mengalami peningkatan disetiap tahunnya, pada tahun 2018 ke tahun 2019 pendapatan usaha mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebesar 96,09% kemudian kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 10,73%.

2. *Return on Asset* (ROA)

Rasio ini digunakan untuk melihat kemampuan pengembalian investasi dalam total aktiva untuk mendapatkan laba bersih.

Tabel 2. *Return on Asset* (ROA)

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva
2018	Rp. 2.389.750.261	Rp. 52.999.532.493
2019	Rp. 3.276.920.617	Rp. 52.216.900.683
2020	Rp. 4.003.408.284	Rp. 49.564.304.545

Sumber: Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Total aktiva PT Alhas Jaya Group pada tahun 2018 mengalami penurunan pada tahun 2019 sebesar 1,39%. Kemudian pada tahun 2020 kembali menurun sebesar 5,07%. Berbanding dengan laba bersih yang dari tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami peningkatan di setiap tahunnya.

3. *Return on Equity* (ROE)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang tersedia bagi pemegang saham perusahaan.

Tabel 3. *Return on Equity* (ROE)

Tahun	Laba Bersih	Modal
2018	Rp. 2.389.750.261	Rp. 42.849.253.499
2019	Rp. 3.276.920.617	Rp. 46.126.174.116
2020	Rp. 4.003.408.284	Rp. 46.618.320.607

Sumber: Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Modal PT Alhas Jaya Group pada tahun 2018 ke tahun 2019 meningkat sebesar 7,64% menjadi kemudian kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 1,06%. Peningkatan modal ini seiring dengan meningkatnya laba bersih dari tahun ke tahun.

Prespektif Pelanggan

Dalam perspektif ini digunakan dua indikator yaitu retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Tabel 4. Jumlah Pelanggan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Tahun	Jumlah Pelanggan
2018	6
2019	4
2020	3

Sumber: Data Pelanggan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

1. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, indikator ini diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan yang keluar dengan total pelanggan.

Tabel 5. Retensi Pelanggan

Tahun	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan	6	4	3
Jumlah Pelanggan Keluar	3	2	2

Sumber: Data Pelanggan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

2. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Indikator ini dihitung dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan jumlah pelanggan keseluruhan.

Tabel 6. Akuisisi Pelanggan

Tahun	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan	6	4	3
Penambahan Pelanggan	5	1	1

Sumber: Data Pelanggan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Prespektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal digunakan dua indikator yaitu proses inovasi dan proses operasi.

1. Proses Inovasi

- a. Pengembang Produk
- b. Kenyamanan dan Keselamatan
- c. Menyediakan layanan agar mudah diakses

2. Proses Operasi

Proses operasi diukur menggunakan margin laba operasional, dengan cara membandingkan laba operasi dengan penjualan.

Tabel 7. Proses Operasi

Tahun	2018	2019	2020
Laba Operasi	Rp. 3.387.629.790	Rp. 5.835.347.183	Rp. 6.702.836.902
Penjualan	Rp. 43.374.631.864	Rp. 85.055.057.207	Rp. 94.188.289.697

Sumber: Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

Laba operasi PT Alhas Jaya Group dari tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Pada tahun 2018 ke tahun 2019 meningkat sebesar 72,25% kemudian kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 14,86%.

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokuskan pada karyawan yang merupakan bagian terpenting pada PT Alhas Jaya Group dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

1. Produktivitas Karyawan

Tabel 8. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	2018	2019	2020
Laba Bersih	Rp. 2.389.750.261	Rp. 3.276.920.617	Rp. 4.003.408.284
Jumlah Karyawan	56	52	51

Sumber: Data Karyawan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

2. Tingkat Retensi Karyawan

Tabel 9. Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	2018	2019	2020
Jumlah Karyawan	56	52	51
Jumlah Karyawan Keluar	4	1	1

Sumber: Data Karyawan PT Alhas Jaya Group Tahun 2018-2020

3. Pelatihan Karyawan

Untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan, PT Alhas Jaya Group melaksanakan pelatihan kepada beberapa karyawan untuk mendapatkan sertifikasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing jabatan yang didasarkan pada ketentuan dan aturan yang berlaku pada PT Alhas Jaya Group.

Pembahasan**Prespektif Keuangan**

Digunakan tiga indikator untuk mengukur kinerja perspektif keuangan yaitu net profit margin (NPM), return on asset (ROA) dan return on equity (ROE).

Tabel 10. NPM, ROA, ROE

Tahun	Net Profit Margin	Return on Asset	Return on Equity
2018	5,50%	4,50%	5,57%
2019	3,85%	6,27%	7,10%
2020	4,25%	8,07%	8,58%

Sumber: Hasil Olah Data Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Tahun 2018-2020

Hasil perhitungan net profit margin (NPM) yang dilakukan adalah sebesar 5,50%, 3,85% dan 4,25%. Hal ini menunjukkan adanya penurunan dari tahun 2018 ke tahun 2019 sebesar 1,65%. Penurunan ini terjadi karena adanya peningkatan pendapatan usaha yang tidak seimbang dengan laba bersih. dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil net profit margin PT Alhas Jaya Group tidak mengalami penurunan maupun peningkatan yang signifikan, oleh karena itu indikator net profit margin mendapat skor 0.

Untuk indikator return on asset (ROA) yang diperoleh dari tahun 2018 sampai tahun 2020 adalah sebesar 4,50%, 6,27% dan 8,07%. Kenaikan ini disebabkan karena terjadinya peningkatan laba bersih dari tahun 2018 ke tahun 2019 sebesar 37,20% yang disertai menurunnya total aktiva sebesar 1,47%. dapat dilihat bahwa persentase ROA mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, maka untuk return on asset mendapatkan skor 1.

Pada rasio return on equity (ROE) hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dari tahun 2018 sampai tahun 2020 adalah sebesar 5,57%, 7,10% dan 8,58%. Kenaikan ini terjadi karena penambahan modal seiring dengan meningkatnya laba bersih yang dihasilkan. berdasarkan uraian tersebut maka return on equity mendapatkan skor 1.

$$\text{Prespektif Keuangan} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Keseluruhan}} = \frac{2}{3} = 0,66$$

Prespektif Pelanggan

Digunakan dua indikator yaitu retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Tabel 11. Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan

Tahun	Retensi Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2018	50%	83,33%
2019	50%	25%
2020	66,66%	33,3%

Sumber: Hasil Olah Data Pelanggan PT Alhas Jaya Tahun 2018-2020

Pada indikator retensi pelanggan hasil penelitian yang didapatkan pada tahun 2018 sampai tahun 2020 adalah sebesar 50%, 50% dan 66,66%, dapat diketahui jumlah pelanggan yang keluar dari PT Alhas Jaya Group berkurang dari tahun ke tahun. Namun nilai retensi pelanggan mengalami peningkatan dikarenakan jumlah pelanggan disetiap tahunnya juga ikut berkurang. Hal ini menunjukkan kondisi yang tidak baik karena jumlah pelanggan PT Alhas Jaya Group selalu berkurang dari tahun ke tahun. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan PT Alhas Jaya Group dalam mempertahankan pelanggan kurang baik, oleh karena itu indikator retensi pelanggan mendapatkan skor -1.

Indikator selanjutnya pada perspektif pelanggan adalah akuisisi pelanggan, berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa hasil akuisisi pelanggan pada tahun 2018 sampai tahun 2020 adalah sebesar 83,33%, 25% dan 33,33%. Dapat dilihat bahwa nilai akuisisi pelanggan PT Alhas Alhas Jaya Group pada tahun 2018 sangat tinggi dikarenakan pelanggan yang bertambah sebanyak 5, kemudian pada tahun 2019 dan tahun 2020 masing-masing hanya bertambah 1 pelanggan. Dapat disimpulkan bahwa PT Alhas Jaya Group kurang mampu menarik pelanggan baru setiap tahunnya, jumlah pelanggan terus berkurang dikarenakan jumlah pelanggan yang keluar lebih banyak dari jumlah pelanggan baru. Berdasarkan hasil tersebut, indikator akuisisi pelanggan mendapatkan skor -1.

$$\text{Prespektif Pelanggan} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Keseluruhan}} = \frac{-2}{2} = -1$$

Prespektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal PT Alhas Jaya Group dihitung menggunakan dua indikator yaitu:

1. Proses Inovasi

Proses inovasi yang diukur dengan melihat kriteria penilaian antara lain pengembangan produk baru yang ditunjukkan dengan adanya penambahan produk baru setiap tahunnya dan berinovasi menambahkan tim untuk pekerjaan sipil, kenyamanan dan keselamatan dimana PT Alhas Jaya Group mengutamakan kerja yang aman dan kerja dengan selamat dengan memberikan pelayanan yang baik dan selalu mengutamakan keselamatan karyawan dan pelanggan, serta kemudahan bagi pelanggan untuk mengakses PT Alhas Jaya group, dengan adanya *website* dan kantor cabang yang memudahkan pelanggan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga kriteria penilaian telah tercapai, oleh karena itu indikator proses inovasi mendapat skor 1.

2. Proses Operasi

Hasil penelitian yang didapatkan pada PT Alhas Jaya Group yang berkaitan dengan proses operasi yang diukur dengan margin laba operasional.

Tabel 12. Proses Operasi

Tahun	Margin Laba Operasional
2018	7,81%
2019	6,86%
2020	7,11%

Sumber: Hasil Olah Data Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Tahun 2018-2020

Berdasarkan hasil penelitian diatas indikator proses operasi dengan menggunakan margin laba operasional, proses operasi dari tahun 2018 sampai tahun 2020 adalah sebesar 7,81%, 6,86% dan 7,11%. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator margin laba operasional PT Alhas Jaya Group tidak mengalami penurunan dan juga tidak mengalami peningkatan yang signifikan, oleh karena itu indikator proses operasi mendapat skor 0.

$$\text{Prespektif Proses Bisnis Internal} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Keseluruhan}} = \frac{1}{2} = 0,5$$

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Alhas Jaya Group diukur menggunakan dua indikator, yaitu:

1. Produktivitas Karyawan

Tabel 13. Produktivitas Karyawan

Tahun	2018	2019	2020
Produktivitas	42.674.111	63.017.704	78.498.201
Produktivitas Karyawan	-	Naik 47,67%	Naik 24,56%

Sumber: Hasil Olah Data Karyawan dan Laporan Keuangan PT Alhas Jaya Tahun 2018-2020

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi karyawan terhadap perusahaan PT Alhas Jaya Group sangat besar, oleh karena itu indikator produktivitas karyawan mendapatkan skor 1.

2. Tingkat Retensi Karyawan

Tabel 14. Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Retensi Karyawan
2018	7,14%
2019	1,92%
2020	1,96%

Sumber: Hasil Olah Data Karyawan PT Alhas Jaya Tahun 2018-2020

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwa tingkat retensi karyawan PT Alhas Jaya Group dari tahun 2018 ke tahun 2019 menurun kemudian mengalami peningkatan yang tidak berarti pada tahun 2020 artinya PT Alhas Jaya Group mampu mempertahankan karyawannya. Oleh karena itu indikator retensi karyawan mendapatkan skor 1.

3. Pelatihan Karyawan

Jika dilihat dari hasil penelitian, pelatihan karyawan sangat baik. Dimana setiap karyawan berhak dan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan guna mengembangkan diri dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja. Selama mengikuti pelatihan, penghasilan karyawan tidak dikurangi dan mendapatkan biaya konsumsi dan akomodasi. Berdasarkan uraian tersebut maka indikator pelatihan karyawan mendapatkan skor 1.

$$\text{Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor Keseluruhan}} = \frac{3}{3} = 1$$

Pengukuran Kinerja PT Alhas Jaya Secara Keseluruhan

Tabel 15. Penilaian Kinerja PT Alhas Jaya Group Secara Keseluruhan

Prespektif <i>Balanced Scorecard</i>	Skor
Prespektif Keuangan <i>Net Profit Margin</i> (NPM) = 0 <i>Return on Asset</i> (ROA) = 1 <i>Return on Equity</i> (ROE) = 1	2
Prespektif Pelanggan Retensi Pelanggan = -1 Akuisisi Pelanggan = -1	-2
Prespektif Proses Bisnis Internal Proses Inovasi = 1 Proses Operasi = 0	1
Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Produktivitas Karyawan = 1 Retensi Karyawan = 1 Pelatihan Karyawan = 1	3
Total	4

Sumber: Hasil Olah Data Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian diatas, hasil yang diperoleh pada seluruh perspektif *balanced scorecard* adalah 4. Untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja perusahaan maka skor yang diperoleh akan diolah lagi dengan membandingkan total skor dengan skor keseluruhan, hasil yang di dapatkan adalah sebagai berikut.

$$\text{Kinerja Perusahaan secara Keseluruhan} = \frac{4}{10} = 0,44$$

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada PT Alhas Jaya Group menunjukkan kinerja yang cukup dengan skor 0,4. Sesuai dengan skala rating kinerja maka dapat disusun ringkasan penilaian kinerja PT Alhas Jaya Group sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Penilaian Kinerja PT Alhas Jaya Group

Parameter Kinerja	Total Skor	Skor yang Diperoleh	Nilai	Kinerja
Prepektif Keuangan	3	2	0,66	Baik
Prespektif Pelanggan	2	-2	-1	Kurang
Prespektif Proses Bisnis Internal	2	1	0,5	Cukup
Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	3	3	1	Baik
Total Skor	10	4	0,44	Cukup

Sumber: Hasil Olah Data Penilaian Kinerja

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Alhas Jaya Group, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif keuangan mendapatkan nilai sebesar 0,66 hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Alhas Jaya Group baik.
2. Perspektif pelanggan mendapatkan nilai -1 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pelanggan PT Alhas Jaya Group kurang.
3. Perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai 0,5 hasil ini menunjukkan bahwa kondisi PT Alhas Jaya Group pada perspektif proses bisnis internal cukup.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor 1 hal ini menunjukkan bahwa kondisi PT Alhas Jaya Group pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik.
5. Berdasarkan penilaian dari keempat perspektif, maka hasil pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* secara keseluruhan pada PT Alhas Jaya Group menunjukkan hasil yang cukup dengan nilai sebesar 0,4.

Saran

1. Dalam perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini diharapkan agar perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menerapkan metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan agar visi dan misi serta apa yang ditargetkan perusahaan dapat dilakukan dengan dasar perencanaan yang matang, *Balanced scorecard* juga dapat mengukur kinerja dari perspektif keuangan tapi tidak mengabaikan pengukuran kinerja dari perspektif non keuangan.
2. PT Alhas Jaya Group perlu meningkatkan kinerja pada perspektif non keuangan khususnya perspektif pelanggan, karena dari hasil kinerja perspektif pelanggan PT Alhas Jaya Group menunjukkan hasil yang kurang baik, PT Alhas Jaya Group harus lebih berusaha dalam divisi marketing agar dapat meningkatkan pelanggan baru disetiap tahunnya serta perusahaan harus lebih memberikan pelayanan yang baik agar jumlah pelanggan yang keluar disetiap tahunnya bisa berkurang.
3. Diharapkan agar PT Alhas Jaya Group dapat mempertahankan kinerja pada perspektif keuangan bahkan bisa lebih meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2017). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Hepirilina, L. F. S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Puskesmas Mulyorejo Malang Undergraduate thesis, STIE Malangkucecwara. <http://repository.stie-mce.ac.id/1338/>. Diakses pada 16 Juni 2022
- Kariyoto. (2018). *Manajemen Keuangan Konsep dan Implementasi*, Cetakan Pertama Malang: UB Press

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard; Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta Erlangga
- Lufriansyah, L. (2020). Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, Vol 4, No 1, 98-105. <http://103.52.61.43/index.php/humaniora/article/view/514> Diakses pada 12 Agustus 2022
- Prasetyo, A., & Susanti, R. (2016). Sistem Informasi Penjualan Berbasis Web Pada PT. Cahaya Sejahtera Sentosa Blitar. *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Asia*, Vol 10, No 2, 1-16. <https://www.jurnal.stmikasia.ac.id/index.php/jitika/article/view/57> Diakses pada 16 Juni 2022
- Setyawan, D. (2018). Pendekatan Balance Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 12, No. 2, 158-169. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA/article/view/7879>. Diakses pada 16 Juni 2022
- Supriyono, R. (2019). *Manajemen Biaya (Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis)*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z, F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Service*, 5(2). <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jiss/article/view/8008> Diakses pada 1 Februari 2022.

