

Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara

Performance Measurement Analysis Using Balanced Scorecard Method In PT. Sarana Agro Nusantara

Marwan^{a,1}, Bayu Syahputra^{b,2}

^{a,b} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer,
Universitas Potensi Utama
E-mail: marwan2192@gmail.com¹, bayusiwon29@gmail.com²

ABSTRAK

Pada umumnya perusahaan-perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolak ukur kinerja perusahaan. Namun dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengukuran kinerja hanya dengan perspektif keuangan mempunyai banyak kelemahan. Sudah waktunya pengukuran kinerja menggunakan beberapa perspektif yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang di sebut Metode Balanced Score Card (BSC). Penerapan Balanced Scorecard dapat dilakukan pada semua perusahaan di bidang apapun, baik itu perusahaan jasa, perusahaan manufaktur dan bidang lainnya. PT. Sarana Agro Nusantara merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melakukan pengukuran kinerjanya secara tradisional. PT. Sarana Agro Nusantara memerlukan pengukuran kinerja Balanced Scorecard untuk mengetahui peningkatan dan perkembangan perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaan. Hasil perbandingan pengukuran kinerja tradisional dengan Balanced Scorecard yang dibahas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard lebih komprehensif karena menggunakan 4 perspektif, yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan pengukuran secara tradisional hanya dapat melihat kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan saja.

Kata Kunci : Balanced Scorecard (BSC), Kinerja Perusahaan, Pengukuran Kinerja.

ABSTRACT

In general, companies still use financial statements as the only measure of company performance. However, with the rapid development of science and technology, measuring performance only from a financial perspective has many weaknesses. It's time to measure performance using several integrated perspectives, namely financial, customer, internal business, as well as growth and learning perspectives called the Balanced Score Card (BSC) Method. The application of the Balanced Scorecard can be applied to all companies in any field, be it service companies, manufacturing companies and other fields. PT. Sarana Agro Nusantara is one of the State-Owned Enterprises (BUMN) that performs traditional performance measurements. PT. Sarana Agro Nusantara requires a Balanced Scorecard performance measurement to determine the company's improvement and development in managing company performance. The results of the comparison of traditional performance measurement with the Balanced Scorecard discussed show that performance measurement using the Balanced Scorecard is more comprehensive because it uses 4 perspectives, namely: financial, customer, internal business and growth and learning perspectives. While the traditional measurement can only see the company's performance based on a financial perspective only.

Keywords : Balanced Scorecard (BSC), Company Performance, Performance Measurement

Info Artikel :

Disubmit: 11 November 2021

Direview: 20 December 2021

Diterima : 20 Januari 2022

Copyright © 2022 – IESM Journal. All rights reserved.

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja yang diperlukan untuk perusahaan adalah pengukuran kinerja yang dapat menilai dari berbagai perspektif, oleh sebab itu penerapan pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan Metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* dipilih karena metode ini tidak hanya mengukur secara keuangan saja tetapi juga mengukur non keuangan. Terdapat 4 perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Penerapan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan pada semua perusahaan di bidang apapun, baik itu perusahaan jasa, perusahaan manufaktur dan bidang lainnya. PT. Sarana Agro Nusantara merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melakukan pengukuran kinerjanya secara tradisional. PT. Sarana Agro Nusantara memerlukan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk mengetahui peningkatan dan perkembangan perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tindakan yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari segi keuangan dan non keuangan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi PT. Sarana Agro Nusantara untuk meningkatkan kinerja agar dapat bertahan ditengah persaingan.

2. METODE

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif karena dalam pelaksanaannya meliputi data, analisis dan interpretasi tentang arti dan data yang diperoleh selain itu juga membicarakan kemungkinan pemecahan masalah yang actual dengan mendeskripsikan, mencatat, dan menganalisis kondisi perusahaan. Deskripsi akan diarahkan pada evaluasi kinerja perusahaan dalam perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sarana Agro Nusantara yang beralamat di JL. Ujung Baru, Belawan, Medan Sumatera Utara.

C. Jenis Sumber Data

Pengambilan data-data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan dilakukan dengan beberapa metode, antara lain :

1) Data Primer

Metode yang digunakan untuk memperoleh data ini adalah :

- a) Data dan laporan dari perusahaan
- b) Wawancara, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada analis ahli yang berkompeten dibidangnya.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan objek penelitian. Data sekunder berupa data pendukung yang bersumber dari literatur maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan objek/lokasi penelitian.

D. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah dalam melakukan penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Sarana Agro Nusantara adalah:

1) Mengukur kinerja masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*

a) Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan (*financial perspective*)

- NPM, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- ROI, kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam aktiva untuk menghasilkan keuntungan

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

- ROE, kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

- b) Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan (*customers perspective*)
- Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (Akuisisi Pelanggan)
$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$
 - Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (Retensi Pelanggan)
$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Yang Keluar}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$
 - Pangsa Pasar, untuk pangsa pasar dapat diungkapkan dalam bentuk volume satuan yang menggunakan jasa tangki timbun
- c) Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)
- Proses Inovasi, diukur berdasarkan kualitas pelayanan jasa perusahaan yaitu penyimpanan tangki timbun
 - Proses Operasi, ukuran ini untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi
$$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$
- d) Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth perspective*)
- Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)
$$\frac{1}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$
 - Produktivitas Karyawan, rasio ini dihitung untuk mengetahui seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan
$$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan

a) Analisis *Net Profit Margin* (NPM)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh dari data keuangan PT. Sarana Agro Nusantara pada tahun 2018 sampai 2020 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2018 NPM yang didapatkan yaitu sebesar 5,8%, tahun 2019 sebesar 3,8% dan tahun 2020 sebesar 11,8%.

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat dilihat bahwa telah terjadi fluktuatif pada NPM PT. Sarana Agro Nusantara. Di tahun 2018 nilai ROI yang diperoleh adalah sebesar 7,1%, setelah itu terjadi sedikit penurunan pada tahun 2019 yaitu sebesar 5,2%. Penurunan tersebut terjadi karena laba yang menurun dan meningkat di tahun 2020 menjadi 17,5%. Di tahun 2018 sampai 2020 ROE perusahaan mengalami fluktuatif.

Pada tahun 2018 nilai ROE yaitu 10,9% dan mengalami penurunan pada tahun 2019 yaitu 7,2% dan meningkat pesat pada tahun 2020 menjadi 23%. Untuk lebih mudahnya melihat hasil perhitungan NPM, ROI dan ROE di atas, maka berikut disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Sarana Agro Nusantara

Tahun	Rasio		
	NPM	ROI	ROE
2018	5,8%	7,1%	10,9%
2019	3,8%	5,2%	7,2%
2020	11,8%	17,5%	23%

2) Perspektif Pelanggan

Berdasarkan tabel 2, hasil Akuisisi Pelanggan dari tahun 2018 sampai 2020 yaitu 16,6% ini menunjukkan perusahaan mampu dengan baik mempertahankan pelanggan secara konstan. Selanjutnya dilakukan perhitungan Retensi Pelanggan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, Retensi Pelanggan mendapatkan nilai yaitu 83,3% pada tahun 2018 sampai 2020, perusahaan mampu dengan baik mempertahankan pelanggan lama secara konstan. Selanjutnya menghitung kenaikan pangsa pasar dengan menghitung volume penjualan, pada tahun 2018 volume sebesar 625.356.000, pada tahun 2019 meningkat menjadi 701.249.000 dengan persentase kenaikan 12% dari 2019 meningkat sebesar 780.818.000 pada tahun 2020 dengan persentase 11%. Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif pelanggan, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif pelanggan sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Sarana Agro Nusantara

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
Akuisisi Pelanggan	B
Retensi Pelanggan	B
Pangsa Pasar	A

3) Perspektif Bisnis Internal

Analisis kinerja proses bisnis internal PT. Sarana Agro Nusantara dilakukan melalui dua hal, yang pertama adalah proses inovasi, dan yang kedua adalah proses operasi.

a) Proses Inovasi

Salah satu tolok ukur untuk menilai kinerja proses bisnis internal perusahaan adalah berdasarkan kualitas pelayanan jasa perusahaan yaitu penyimpanan tangki timbun. Kualitas pelayanan jasa perusahaan dilihat berdasarkan seberapa besar perusahaan mengeluarkan biaya untuk mempertahankan kualitas jasa melalui pemeliharaan tangki timbun. Inovasi penambahan lainnya yaitu layanan jasa tersebut ialah lebih aktif di kegiatan sosial media, dan kegiatan yang mengedukasi anak muda jaman sekarang.

b) Proses Operasi

Dalam proses ini, pengukuran proses bisnis internal berbicara mengenai efisiensi biaya yang dilakukan perusahaan dalam proses operasi perusahaan. Waktu yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya, yang mana pada PT. Sarana Agro Nusantara, proses bisnis tersebut ialah jasa Penimbunan minyak CPO. Margin laba operasional PT. Sarana Agro Nusantara pada tahun 2018 yaitu 7,7%, pada 2019 menurun menjadi 4,8% ini diakibatkan laba operasi menurun pada 2019 dan meningkat pada tahun 2020 sebesar 15,5%.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif pertumbuhan dan perkembangan memfokuskan pembahasan mengenai karyawan, selaku salah satu bagian terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan. Retensi karyawan adalah tolok ukur utama dari penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Selain itu, untuk menganalisis perspektif ini akan dilakukan pula penilaian pada produktivitas karyawan yang bekerja pada perusahaan.

- a) Retensi Karyawan (Tingkat Perputaran Karyawan)
 Retensi karyawan dinilai sangat baik jika menurun, dinilai baik jika konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila jumlah karyawan yang keluar meningkat.

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

- b) Produktivitas Karyawan
 Produktivitas karyawan dapat dinilai melalui perbandingan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja (laba operasi) dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada rumus berikut :

$$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Dapat dilihat dari produktivitas karyawan PT. Sarana Agro Nusantara pada tahun 2018 sampai 2020 mengalami fluktuatif.

B. Hasil Penelitian Balance Scorecard di PT. Sarana Agro Nusantara sebagai berikut.

1) Perspektif Keuangan

- a) *Net Profit Margin (NPM)*

Tabel 3. *Net Profit Margin (NPM) PT. Sarana Agro Nusantara 2018 - 2020*

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Laba bersih	4.645.391.646	3.465.867.321	12.118.563.877
Penjualan	80.059.842.810	89.916.440.511	102.399.622.898
NPM	5,8%	3,8%	11,8%

Dari tabel 3. Menunjukkan hasil perhitungan nilai *Net Profit Margin (NPM)* pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan. Pada tahun 2020, NPM kembali meningkat sebesar 11% Nilai rata-rata industri untuk NPM sebesar 20%, dan setiap tahun NPM perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel 4. *Penilaian Net Profit Margin (NPM)*

Nilai	Interval
A	15 % - 20 %
B	10 % - < 15 %
C	5 % - < 10 %
D	< 5 %

- b) *Return On Investment (ROI)*

Tabel 5. *Return On Investment (ROI) PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2018 - 2020*

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Laba Bersih	4.645.391.646	3.465.867.321	12.118.563.877
Total Aset	64.575.653.891	66.218.035.043	68.892.368.043
ROI	7,1%	5,2%	17,5%

Dari tabel 5. Menunjukkan hasil perhitungan *Return on Investment (ROI)* pada tahun 2018-2019 menurun dan naik pada tahun 2020. Hal ini menunjukkan bahwa aset perusahaan belum dikelola dengan efektif. Nilai rata-rata industri untuk ROI sebesar 30%, dan setiap tahun ROI perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel 6. Penilaian *Return On Investment (ROI)*

Nilai	Interval
A	22,5 % - 30 %
B	15 % - < 22,5 %
C	7,5 % - < 15 %
D	< 7,5 %

c) *Return On Equity (ROE)*Tabel 7. *Return On Equity (ROE)* PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2018 - 2020

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Laba Bersih	4.645.391.646	3.465.867.321	12.118.563.877
Total Ekuitas	42.417.465.336	47.870.384.698	52.550.818.698
ROE	10,9%	7,2%	23%

Dari tabel 7. Menunjukkan hasil perhitungan *Return on Equity (ROI)* pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan. Namun, pada tahun 2020 ROE kembali meningkat sebesar 23%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba belum baik. Nilai rata-rata industri untuk ROE sebesar 40%, dan setiap tahun ROE perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel 8. Penilaian *Return On Equity (ROE)*

Nilai	Interval
A	30 % - 40 %
B	20 % - < 30 %
C	10 % - < 20 %
D	< 10 %

Dengan mendapatkan hasil *Net Profit Margin (NPM)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)* maka dapat ditentukan nilai dari seluruh perspektif keuangan selama 2 tahun. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif keuangan PT. Sarana Agro Nusantara :

Tabel 9. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Sarana Agro Nusantara

Tahun	Rasio					
	NPM		ROI		ROE	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
2018	5,8%	C	7,1%	D	10,9%	C
2019	3,8%	D	5,2%	D	7,2%	D
2020	11,8%	B	17,5%	B	23%	B
Total	21,4%		29,8%		41,1%	
Rata - rata	7,1%	C	9,9%	C	13,7%	C

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan akan mengukur seberapa besar perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif pelanggan :

a) Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)Tabel 10. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan Baru	1	1	1
Total Pelanggan	6	6	6
<i>Customer Acquisition</i>	16,6 %	16,6 %	16,6 %

Dari tabel 10. Dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan baru pada PT. Sarana Agro Nusantara ada 1 tahun 2018-2020 dapat dikatakan hasil *customer acquisition* konstan dan dapat dikatakan baik.

Tabel 11. Penilaian *Customer Acquisition*

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

b) Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Tabel 12. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama
 (*Customer Retention*)

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan Lama	5	5	5
Total Pelanggan	6	6	6
<i>Customer Retention</i>	83,3 %	83,3 %	83,3 %

Dari tabel 12. Dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama pada tahun 2018-2020 sebesar 83,3%. Dapat dikatakan perusahaan baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Tabel 13. Penilaian *Customer Retention*

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Menurun)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Meningkat)

c) Pangsa Pasar

Untuk pangsa pasar dapat diungkapkan dalam bentuk volume satuan yang menggunakan jasa tangki timbun. Berikut adalah volume CPO dan CPKO PT. Sarana Agro Nusantara :

Tabel 14. Volume CPO dan CPKO PT. Sarana Agro Nusantara
 Tahun 2018 - 2020

Tahun	Volume CPO - CPKO (Kg)	Persentase Kenaikan Volume
2018	625.356.000	-
2019	701.249.000	+ 12%
2020	780.818.000	+ 11%

Pada tabel 14. Pangsa pasar pada tahun 2018 dan 2019 dapat dikategorikan sangat baik karena volume pada tahun tersebut meningkat sebesar 12%, yang semula hanya 625.356.000 Kg menjadi 701.249.000 Kg. Hal ini juga diimbangi dengan persentase yang tinggi pada Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*). Kemudian kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 11%. Maka dapat dikatakan pangsa pasar PT. Sarana Agro Nusantara sangat baik.

Tabel 15. Penilaian Pangsa Pasar

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)

D	Kurang Baik (Menurun)
---	-----------------------

Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif pelanggan, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif pelanggan sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Sarana Agro Nusantara

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
<i>Customer Acquisition</i>	B
<i>Customer Retention</i>	B
Pangsa Pasar	A

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mengukur proses inovasi dan proses operasi pada perusahaan.

a) Proses Inovasi

Proses inovasi diukur berdasarkan kualitas pelayanan jasa perusahaan yaitu penyimpanan tangki timbun CPO dan CPKO. Kualitas pelayanan jasa perusahaan dilihat berdasarkan seberapa besar perusahaan mengeluarkan biaya untuk mempertahankan kualitas jasa melalui pemeliharaan tangki timbun.

Tabel 17. Biaya Pemeliharaan PT. Sarana Agro Nusantara
Tahun 2018 - 2020

Tahun	Biaya Pemeliharaan	Persentase Kenaikan Biaya Pemeliharaan
2018	Rp. 8.103.655.155	-
2019	Rp. 10.927.659.791	+ 3%
2020	Rp. 12.765.935.788	+ 2%

Biaya pemeliharaan mempengaruhi kualitas dan kuantitas penimbunan minyak. Pada Tabel 17. Biaya pemeliharaan pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 3% dari tahun 2018. Kemudian pada tahun 2020 meningkat sebesar 2%. Maka dapat dikatakan proses inovasi perusahaan sangat baik.

b) Proses Operasi

Proses operasi diukur berdasarkan efisiensi biaya yang dilakukan perusahaan dalam proses operasi perusahaan. Pengukuran tersebut menggunakan margin laba operasional guna mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Tabel 18. Margin Laba Operasional

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Laba Operasi	6.168.283.590	4.358.256.487	15.887.556.367
Penjualan	80.059.842.810	89.916.440.511	102.399.622.898
Margin Laba Operasional	7,7%	4,8%	15,5%

Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif bisnis internal, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif bisnis internal sebagai berikut :

Tabel 19. Penilaian Perspektif Bisnis Internal

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)

C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Tabel 20. Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal PT. Sarana Agro Nusantara

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
Proses Inovasi	A
Proses Operasi	C

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 21. Daftar Karyawan Masuk dan Keluar

No	Bagian	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
		Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar
1.	Teknik	-	-	-	-	-	-
2.	Manajemen	-	-	-	-	-	2
	Jumlah	0	0	0	0	0	2

a) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Tingkat perputaran karyawan dilakukan untuk melihat bagaimana perusahaan dapat mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Berikut adalah perhitungan retensi karyawan :

Tahun 2018 :

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2}(9+9)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{9} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2019 :

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2}(9+9)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{9} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2020 :

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{2}{\frac{1}{2}(4+4)} \times 100\% \\
 &= \frac{2}{4} \times 100\% \\
 &= 0,5\%
 \end{aligned}$$



Gambar 1. Tingkat Perputaran Karyawan

Dapat dilihat, perputaran karyawan sedikit meningkat ditahun 2020. Maka dapat dikatakan tingkat perputaran karyawan cukup baik.

Tabel 22. Penilaian Perputaran Karyawan

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Menurun)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Meningkat)

a) Produktivitas karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan untuk mengetahui output yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Hasil pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 23. Tingkat Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Laba Operasi	6.168.283.590	4.358.256.487	15.887.556.367
Jumlah Karyawan Tahun Berjalan	9	9	4
Tingkat Produktivitas Karyawan	685.364.843	484.250.720	3.971.889.091

Dapat dilihat dalam tabel 23, produktivitas karyawan menurun pada tahun 2019 dan kembali meningkat pada tahun 2020. Maka dapat dikatakan tingkat perputaran karyawan cukup baik.

Tabel 24. Penilaian Produktivitas Karyawan

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Setelah nilai masing-masing perspektif diketahui, maka dapat diketahui jumlah skor indikator setiap perspektif. Berikut adalah rincian hasil jumlah skor indikator :

Tabel 25. Nilai Untuk Masing - Masing Indikator Dalam Perspektif *Balanced Scorecard* PT. Sarana Agro Nusantara 2018 - 2020

Perspektif	Tahun			Nilai	Skor Indikator
	2018	2019	2020		
Keuangan :					
ROI	7,1%	5,2%	17,5%	C	2
ROE	10,9%	7,2%	23%	C	2
NPM	5,8%	3,8%	11,8%	C	2
Jumlah Skor Indikator					6
Pelanggan :					
Akuisisi Pelanggan	16,6%	16,6%	16,6%	B	3
Retensi Pelanggan	83,3%	83,3%	83,3%	B	3
Pangsa Pasar	625.356.000	701.249.000	780.818.000	A	4
Jumlah Skor Indikator					10
Bisnis Internal :					
Proses Inovasi	8.103.655.155	10.927.659.791	12.765.935.788	A	4
Proses Operasi	7,7%	4,8%	15,5%	C	2
Jumlah Skor Indikator					6
Pertumbuhan dan Pembelajaran :					
Retensi Karyawan	0%	0%	0,5%	C	2
Produktivitas Karyawan	685.364.843	484.250.720	3.971.889.091	C	2
Jumlah Skor Indikator					4

Berikut adalah hasil pengukuran skor tertimbang masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* :

Tabel 26. Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang

Perspektif	Indikator Kerja	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator	Skor Indikator Maksimal	Skor Tertimbang Maksimal	Jumlah Skor Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	ROI	3	26	8,6	4	103,2	6	51,6
	ROE							
	NPM							
Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	3	25	8,3	4	99,6	10	83
	Retensi Pelanggan							
	Pangsa Pasar							
Bisnis Internal	Proses Inovasi	2	25	12,5	4	100	6	75
	Proses Operasi							
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	2	24	12	4	96	4	48
	Produktivitas Karyawan							
Jumlah		10	100		16	398,8		257,6

Selanjutnya, jumlah skor tertimbang digunakan untuk menghitung nilai akhir atau *Total Score*. Berikut adalah perhitungan *Total Score* :

$$\begin{aligned} \text{Total Score (TS)} &= \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{257,6}{398,8} \times 100\% \\ &= 64,59\% \end{aligned}$$

Hasil *Total Score* sebesar 64,59%. Dari *Total Score* tersebut dapat dilihat kriteria standar penilaian sebagai berikut :

Tabel 27. Kriteria Standar Penilaian

Kondisi	Kategori	Total Score (%)
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < \text{TS} < 95$
	A	$65 < \text{TS} < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < \text{TS} < 65$
	BB	$40 < \text{TS} < 50$
	B	$30 < \text{TS} < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < \text{TS} < 30$
	CC	$10 < \text{TS} < 20$
	C	$\text{TS} < 10$

Sumber : Rangkuti, 2011

Maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data, pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Sarana Agro Nusantara diperoleh nilai dengan *total score* 64,59% sehingga termasuk dalam kondisi Kurang Sehat kategori BBB.

C. Pembahasan

Tabel 28. Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing - Masing Perspektif

Perspektif	Nilai Akhir Komponen (%)	Kategori	Kondisi
Keuangan	49,5	BB	Kurang Sehat
Pelanggan	83	AA	Sangat Sehat
Bisnis Internal	75	A	Sangat Sehat
Pertumbuhan dan Pembelajaran	50	BBB	Kurang Sehat

1) Pembahasan Setiap Perspektif

a) Perspektif Keuangan

NPM perusahaan pada tahun 2018 menghasilkan nilai C menunjukkan kondisi NPM cukup baik dan menurun pada tahun 2019 dengan nilai D. Namun pada tahun 2020 NPM perusahaan meningkat dan menghasilkan nilai B. Tinggi rendahnya NPM pada setiap transaksi penjualan ditentukan oleh dua faktor, yaitu penjualan bersih dan laba usaha tergantung kepada besarnya pendapatan dan besarnya beban usaha. Upaya dalam meningkatkan NPM dapat dilakukan dengan menekan biaya-biaya dalam kaitannya dengan hasil penjualan (Hani, 2015).

ROI perusahaan pada tahun 2018 dan 2019 menghasilkan nilai D menunjukkan kondisi ROI perusahaan kurang baik. Namun pada tahun 2020 ROI perusahaan meningkat dan menghasilkan nilai B. Hasil nilai rata-rata ROI menghasilkan nilai C, yang berarti kinerja perusahaan dalam mengelola investasi yang menghasilkan laba bersih cukup efektif.

ROE perusahaan pada tahun 2018 menghasilkan nilai C menunjukkan kondisi ROE perusahaan cukup baik dalam ketersediaan modal perusahaan. Namun pada tahun 2019 ROE perusahaan menghasilkan nilai D berarti pengelolaan modal perusahaan dalam pencapaian laba bersih masih belum efektif. Pada tahun 2020 ROE perusahaan menghasilkan nilai B. Hasil nilai rata-rata ROE menghasilkan nilai C, yang berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh modal perusahaan yang cenderung menurun dan laba yang dihasilkan juga menurun. Nilai ROE dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan volume penimbunan perusahaan, atau dapat dengan perubahan struktur pendanaan perusahaan, yaitu dengan jalan menambah kredit dalam membiayai kegiatan perusahaan (Hani, 2015).

Hasil kinerja perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 49,5% dan masuk dalam kategori BB. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000) adapun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keuangan adalah dengan cara meningkatkan kepuasan *customer* sehingga dapat meningkatkan laba, peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan laba serta peningkatan kemampuan perusahaan menghasilkan *financial returns* dengan menggunakan aset yang optimal atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi (Yoland & Tandiontong, 2011).

b) Perspektif Pelanggan

Hasil kinerja perspektif pelanggan dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 83% dan masuk dalam kategori AA. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sarana Agro Nusantara sudah mencapai kinerja pelanggan yang optimal. Pada tahun 2018-2020 akuisisi pelanggan perusahaan menghasilkan nilai B dengan total rata-rata 16,6%. Pada retensi pelanggan kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama pada tahun 2018-2020 sebesar 83,3% dan menghasilkan nilai B.

Hasil pangsa pasar selalu meningkat setiap tahun dari 2018-2020, pada tahun 2019 meningkat 12% dari tahun 2018 dan tahun pada 2020 meningkat 11% dari tahun 2019, ini menunjukkan bahwa pangsa pasar perusahaan sangat baik dan menghasilkan nilai A.

c) Perspektif Bisnis Internal

Hasil kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A. Pada proses inovasi perusahaan menghasilkan nilai A, proses operasi perusahaan diukur menggunakan margin laba operasional, margin laba operasional dari tahun 2018-2019 mengalami penurunan dan meningkat pada tahun 2020.

Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sarana Agro Nusantara sudah dapat mencapai kinerja bisnis internal yang optimal. Adapun strategi yang tetap harus dilakukan adalah dengan tetap menjaga standar kualitas pelayanan jasa tangki timbun, menjaga efisiensi biaya dalam proses operasi.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB. Untuk mempertahankan karyawan PT. Sarana Agro Nusantara sudah memberikan perhatian kepada karyawan berupa kenaikan golongan dan bonus.

Retensi karyawan dan produktivitas karyawan menurun disebabkan berkurangnya karyawan karena pensiun. Tetapi perusahaan tetap memasukkan karyawan baru sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar produktivitas karyawan tetap baik karena peningkatan produktivitas akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

2) Perbandingan Pengukuran Kinerja Secara Tradisional dan Menggunakan *Balanced Scorecard*.Tabel 29. Perbandingan Kinerja Tradisional dan *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif	Tradisional	<i>Balanced Scorecard</i>		
		Keterangan	Nilai	Keterangan	Skor
1.	Keuangan				
	ROI	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	ROE	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	NPM	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
2.	Pelanggan				
	Akuisisi Pelanggan	Tidak Mengukur	B	Baik	3
	Retensi Pelanggan	Tidak Mengukur	B	Baik	3
	Pangsa Pasar	Tidak Mengukur	A	Sangat Baik	4
3.	Bisnis Internal				
	Prose Inovasi	Tidak Mengukur	A	Sangat Baik	4
	Proses Operasi	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran				
	Retensi Karyawan	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	Produktivitas Karyawan	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2

Dari tabel diatas dapat dilihat, kinerja keuangan PT. Sarana Agro Nusantara cenderung menurun, namun jika hanya dilihat dari satu perspektif perusahaan tidak mengetahui bagaimana hasil kinerja perusahaan dari perspektif lainnya dan hanya memotret kinerja perusahaan dalam jangka pendek, sehingga tidak dapat sepenuhnya digunakan untuk mengambil keputusan. Sedangkan pengukuran *Balanced Scorecard* tidak hanya melihat dari satu perspektif saja yaitu keuangan, tetapi mengukur 4 perspektif yang didalamnya telah masuk perspektif keuangan. Dengan adanya pengukuran dari perspektif pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil pengukuran kinerja perusahaan bersifat lebih komprehensif sehingga dapat melihat dari segala sisi untuk mempertimbangkan keputusan yang akan diambil perusahaan yang bersifat jangka panjang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanto (2011) yang membuktikan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kelemahan atau kekurangan perusahaan dari semua perspektif.

4. KESIMPULAN

- 1) Berdasarkan hasil perhitungan *Balanced Scorecard*, kondisi kinerja PT. Sarana Agro Nusantara termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan *total score* 64,59% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 49,5% dan masuk dalam kategori BB, perspektif pelanggan dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 83% dan masuk dalam kategori AA, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam

kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB. Dengan hasil kinerja tersebut perusahaan dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan perusahaan dan dapat mengevaluasi masing-masing kinerja untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

- 2) Hasil perbandingan pengukuran kinerja tradisional dengan *Balanced Scorecard* yang dibahas pada BAB III, menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* lebih komprehensif karena menggunakan 4 perspektif, yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan pengukuran secara tradisional hanya dapat melihat kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan saja.

5. SARAN

- 1) Sebaiknya perusahaan mencoba untuk menerapkan *Balanced Scorecard* karena akan membantu perusahaan dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, tidak hanya melihat dari perspektif keuangan saja. Sehingga perusahaan dapat merencanakan atau mengambil strategi dari mengetahui hasil kinerja dari masing-masing perspektif yang ada di *Balanced Scorecard*.
- 2) Agar lebih meningkatkan kinerja perspektif keuangan, perusahaan dapat meningkatkan kualitas jasa penimbunan dan melakukan seminar karyawan dan meningkatkan produktivitas agar kualitas tetap terjaga dan tidak mengecewakan pelanggan sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.
- 3) Untuk lebih meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat meningkatkan waktu untuk mengadakan atau mengikuti training atau seminar, karena jika karyawan memiliki kompetensi yang baik, maka produktivitas karyawan akan semakin membaik.

REFERENSI

- [1] Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal Of Management & Business*, 2(1), 92–112.
- [2] Nurmagfira, D., Basri, M., & Mursalim. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4).
- [3] Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- [4] Susanto. (2011). Analisis Pengukuran Kinerja Secara Konvensional Versus Balanced Scorecard. *Riset Manajemen & Akuntansi*, 2(3), 37–55.
- [5] Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian Volume 3-Nomor 1 September 2017 ISSN 2598-2451*, 3(September 2017), 124–137.