

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERSPEKTIF PELANGGAN, PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL, PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN PADA PT. DAVICO ENGINEERING

ANALYSIS OF *BALANCED SCORECARD* APPLICATION FOR MEASURING PERFORMANCE OF CUSTOMER PERSPECTIVE, INTERNAL BUSINESS PERSPECTIVE, PERSPECTIVE LEARNING AND GROWTH IN PT. DAVICO ENGINEERING

Erick Norman Tomaso
ericknorman_91@yahoo.com

Ramot P. Simanjuntak
ramot_p_simanjuntak@yahoo.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia

Abstract

This study aims to know how the application of BSC as a measurement tool at PT. Davico Engineering and to know how the company's performance if measured by customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. The data used comes from the company, interview and the spread of questionnaires to customers 35 respondents and employees as much as 35 respondents for the period of the last two years ie from 2015 - 2016. The research methodology used by the authors is the data analysis used in this study using three perspectives by developing relevant measurements using critical succes factors (CSFs) or by calculating the index of satisfaction. By the formula $I_{maks} = R \times PP \times Ex_{maks}$, $I_{min} = R \times PP \times Ex_{min}$, Interval = ($I_{maks} - I_{min}$): 5. A conclusion that can be drawn from a customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective is satisfactory for each perspective in company performance.

Keywords : Balanced scorecard, Measuring Performance, Balanced Scorecard Perspective.

1. Pendahuluan

Pada awal 1992, (Kaplan, Robert S; Norton 1992) mempublikasikan dalam *harvard business review* metode Pengukuran: *'The balanced scorecard – measures that drive performance'*. *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan Oleh Kaplan dan Norton meliputi tolok ukur keuangan yang menerangkan akibat dari aktivitas yang telah dilakukan suatu organisasi dan dilengkapi tolok ukur operasional terhadap kepuasan pelanggan, proses internal, serta aktivitas inivasi dan perbaikan organisasi. tolok ukur yang dimaksud adalah *key performance* dalam BSC.

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja perusahaan, perusahaan dapat menerapkan BSC sebagai salah satu alat ukur yang sangat efektif dalam pengukuran kinerja seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menerapkan BSC yang mempunyai keunggulan dalam mengukur kinerja sebagai alat ukur yang efektif dalam menghadapi persaingan bisnis. Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Davico Engineering.

Rumusan Masalah

Dalam penulisan ini, maka rumusan masalah yang ada pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja pada PT. Davico Engineering ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur :
 - a. Dengan perspektif pelanggan
 - b. Dengan perspektif proses bisnis internal

- c. Dengan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan

1. Mengetahui bagaimana penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja pada PT. Davico Engineering ?
2. Mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur :
 - a. Dengan perspektif pelanggan
 - b. Dengan perspektif proses bisnis internal
 - c. Dengan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan

2. Tinjauan Pustaka

Konsep Balanced scorecard

Konsep *BSC* pertama kali di perkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 melalui sebuah penelitian mengenai "mengukur kinerja organisasi masa depan". Dalam penelitian tersebut dihasilkan pengembangan BSC dalam pengukuran kinerja yang tersusun atas empat prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah dilakukan eksperimen atas hasil penelitian, pada akhir tahun 1990 dihasilkan simpulan dan rekomendasi mengenai kelayakan dan manfaat sistem pengukuran kinerja dengan BSC.

(Mulyadi 2007) "Kata *BSC* terdiri dari dua kata yaitu :

"kartu skor (*scorecard*)" dan "berimbang (*balanced*)". Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan oleh perusahaan. Sedangkan, *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan Non – keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren".

Konsep Kinerja

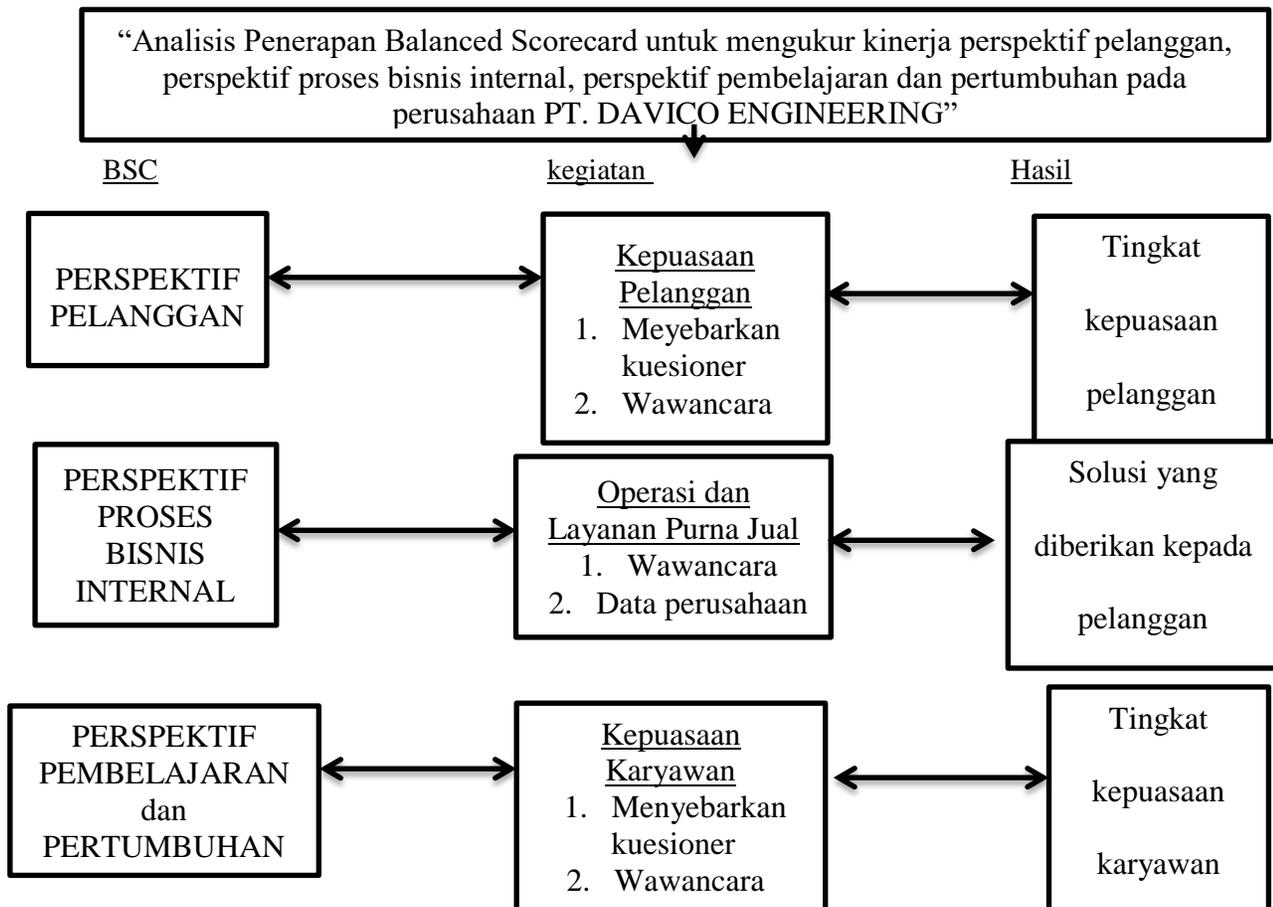
Kinerja sering didefinisikan hanya sebagai hasil (output) dalam pencapaian tujuan yang telah diukur. Kinerja merupakan suatu kondisi perusahaan yang dianalisis dengan keuangan sehingga perusahaan tersebut mengetahui prestasi kerja dalam suatu periode tertentu. Menurut (Mulyadi 2007) "Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan".

Sistem Pengukuran Kinerja

(Yuwono Sony 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai "*performing measurement*" adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi tersebut.

Kerangka Berpikir

Untuk memudahkan penelitian ini maka penulis akan menggambarkan kerangka pemikiran adalah sebagai berikut :



3. Metode Penelitian

Defenisi Operasional

Dalam penelitian ini peneliti menemukan beberapa variabel yang digunakan untuk membantu memecahkan permasalahan yang di hadapi oleh peneliti. Pengertian operasional variabel adalah suatu cara menetapkan kegiatan atau tindakan untuk mengukur variabel. Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang terbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2009). Variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas (independent variable) adalah merupakan yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) . Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah perspektif pelanggan (X1), perspektif bisnis internal (X2), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X3).

2. Variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja perusahaan (Y).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga perspektif dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan Critical Success Factors (CSFs). Data kualitatif yang diperoleh pengisian kuesioner dari para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing – masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh (Sugiyono 2009) adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

$$Ik_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$Ik_{min} = R \times PP \times Ex_{min}$$

$$\text{Interval} = (Ik_{maks} - Ik_{min}) : 5$$

Dengan keterangan :

PP	= Banyaknya item pertanyaan
R	= Jumlah responden
EX _{min}	= Skor minimal yang diberikan
EX _{maks}	= Skor maksimal yang diberikan

4. Analisis Dan Pembahasan

Perspektif Pelanggan

a. Atribut produk/jasa

Atribut ini berkaitan dengan fungsi produk/jasa dan mutu yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari empat pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan pelanggan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas atribut ini adalah :

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= R \times PP \times EX_{maks} \\ &= 35 \times 4 \times 5 \\ &= 700 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{min} &= R \times PP \times Ex_{min} \\ &= 35 \times 4 \times 1 \\ &= 140 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (IK_{maks} - IK_{min}) : 5 \\ &= (700 - 140) : 5 \\ &= 112 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan pelanggan atas atribut produk dan jasa adalah sebagai berikut :

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| 1) 140 – 252 | = dikategorikan sangat tidak puas |
| 2) Diatas 252 – 364 | = dikategorikan tidak puas |
| 3) Diatas 364 – 476 | = dikategorikan cukup puas |
| 4) Diatas 476 – 588 | = dikategorikan puas |
| 5) Diatas 588 – 700 | = dikategorikan sangat puas |

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan pelanggan sebesar 592. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan pelanggan perusahaan berada dikategori sangat puas.

b. Citra Perusahaan

Atribut ini berkaitan dengan pandangan atau citra perusahaan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari tiga pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan pelanggan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas citra perusahaan ini adalah :

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= R \times PP \times EX_{maks} \\ &= 35 \times 3 \times 5 \\ &= 525 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{min} &= R \times PP \times Ex_{min} \\ &= 35 \times 3 \times 1 \\ &= 105 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Interval &= (IK_{maks} - IK_{min}) : 5 \\ &= (525 - 105) : 5 \\ &= 84 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan pelanggan atas atribut citra perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) 105 – 189 = dikategorikan sangat tidak puas
- 2) Diatas 189 – 273 = dikategorikan tidak puas
- 3) Diatas 273 – 357 = dikategorikan cukup puas
- 4) Diatas 357 – 441 = dikategorikan puas
- 5) Diatas 441 – 525 = dikategorikan sangat puas

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan pelanggan sebesar 459. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan pelanggan perusahaan berada dikategori sangat puas.

c. Hubungan Pelanggan

Atribut ini berkaitan hubungan pelanggan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari 4 pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan pelanggan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas hubungan pelanggan ini adalah :

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= R \times PP \times EX_{maks} \\ &= 35 \times 4 \times 5 \\ &= 700 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{min} &= R \times PP \times Ex_{min} \\ &= 35 \times 4 \times 1 \\ &= 140 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Interval &= (IK_{maks} - IK_{min}) : 5 \\ &= (700 - 140) : 5 \\ &= 112 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan pelanggan atas atribut hubungan pelanggan adalah sebagai berikut :

- 1) 140 – 252 = dikategorikan sangat tidak puas
- 2) Diatas 252 – 364 = dikategorikan tidak puas
- 3) Diatas 364 – 476 = dikategorikan cukup puas
- 4) Diatas 476 – 588 = dikategorikan puas
- 5) Diatas 588 – 700 = dikategorikan sangat puas

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan pelanggan sebesar 600. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan pelanggan perusahaan berada dikategori sangat puas.

Perspektif Proses Internal Bisnis

a. Proses operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing – masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. Proses operasi yang dilakukan perusahaan menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi, yaitu: pola kerjasama dalam bentuk penyedia jasa pengelolaan proyek dan pola kerjasama sebagai sub kontrakto. Dalam hal ini, perusahaan berfokus kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

b. Layanan purna jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada customer. perusahaan melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para pelanggan / kliennya. Ini terlihat dalam strategi pelayanan terhadap pengguna akhir, dimana mereka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan / pengguna, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : melakukan sertifikasi ISO 9001 : 2015 untuk sistem manajemen mutu, melakukan perbaikan fasilitas dan fasilitas umum produk sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan juga memberikan pelayanan atas produk yang menyangkut dalam hal permintaan pemeliharaan, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang, dan waktu perolehan pembayaran penuh. perusahaan juga melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala dan menerima pengaduan selama jam kerja dan bisa melalui jaringan telepon atau web.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

a. Kapabilitas Karyawan

karyawan yang menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari empat pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan karyawan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan adalah :

$$\begin{aligned} IK_{maks} &= R \times PP \times EX_{maks} \\ &= 35 \times 2 \times 5 \\ &= 350 \\ IK_{min} &= R \times PP \times Ex_{min} \\ &= 35 \times 2 \times 1 \\ &= 70 \\ Interval &= (IK_{maks} - IK_{min}) : 5 \\ &= (350 - 70) : 5 \\ &= 56 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan karyawan atas kapabilitas karyawan adalah sebagai berikut :

1)	70 – 126	= dikategorikan sangat tidak puas
2)	Diatas 126 – 182	= dikategorikan tidak puas
3)	Diatas 182 – 238	= dikategorikan cukup puas
4)	Diatas 238 – 294	= dikategorikan puas
5)	Diatas 294 – 350	= dikategorikan sangat puas

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan karyawan sebesar 346. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan karyawan perusahaan berada dikategori sangat puas.

b. Kapabilitas Sistem informasi

karyawan menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari empat pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan karyawan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan adalah :

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} \\ &= 35 \times 4 \times 5 \\ &= 700 \\ \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{Exmin} \\ &= 35 \times 4 \times 1 \\ &= 140 \\ \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (700 - 140) : 5 \\ &= 112 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan karyawan atas kapabilitas sistem informasi adalah sebagai berikut :

- 1) 140 – 252 = dikategorikan sangat tidak puas
- 2) Diatas 252 – 364 = dikategorikan tidak puas
- 3) Diatas 364 – 476 = dikategorikan cukup puas
- 4) Diatas 476 – 588 = dikategorikan puas
- 5) Diatas 588 – 700 = dikategorikan sangat puas

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan karyawan sebesar 592. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan berada dikategori sangat puas.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

karyawan menjadi responden sebanyak 35 responden pada perusahaan yang terdiri dari empat pernyataan. Dari data diatas dapat ditentukan interval kepuasan karyawan yang kemudian di gunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan adalah :

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} \\ &= 35 \times 6 \times 5 \\ &= 1050 \\ \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{Exmin} \\ &= 35 \times 6 \times 1 \\ &= 210 \\ \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (1050 - 210) : 5 \\ &= 168 \end{aligned}$$

Maka dapat di tentukan kelas interval kepuasan karyawan atas motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan adalah sebagai berikut :

- 1) 210 – 378 = dikategorikan sangat tidak puas
- 2) Diatas 378 – 546 = dikategorikan tidak puas
- 3) Diatas 546 – 714 = dikategorikan cukup puas
- 4) Diatas 714 – 882 = dikategorikan puas
- 5) Diatas 882 – 1050 = dikategorikan sangat puas

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh di peroleh tingkat kepuasan karyawan sebesar 592. Dari perhitungan tersebut berarti tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan berada dikategori sangat puas.

5. Kesimpulan

Dengan penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja perusahaan PT. Davico Engineering menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat menarik kesimpulan dari tiga perspektif BSC yang dilakukan untuk mengukur kinerja pada PT. Davico Engineering adalah menunjukkan sangat puas pada tiap – tiap perspektifnya.

Saran berdasarkan hasil penelitian maka penulis memberikan beberapa saran yaitu : Penerapan BSC dalam mengukur perusahaan dipertahankan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan, Menjaga hubungan dengan pelanggan dengan baik agar visi dan misi perusahaan terlaksana, Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan kepuasan pelanggan terjaga, Menjaga kenyamanan karyawan agar karyawan memberikan performa yang lebih baik lagi kepada perusahaan.

Daftar Pustaka

- Indra, Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Juaniva, Sidharta. 2001. “Rancangan Balanced Scorecard Pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Indonesia.” *Ekonomi XI* (0215–8442): 20.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. 1992. “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Tt -.” *Harvard Business Review TA - 70* (1): 71. <https://doi.org/00178012>.
- Kaplan, Robert S, and David P Norton. 1996. “The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action (Kaplan & Norton, 1996, Harvard Business School Press).pdf.” *Proceedings of the IEEE*. <https://doi.org/10.1109/JPROC.1997.628729>.
- Mangihut, Naibaho. 2017. “Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.PLN Persero, Bekasi).”
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Yuwono Sony. 2002. “Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.” In , 23. jakarta.