

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. MGI GRESIK

Ahmad Firdaus khubet¹⁾, Iriani²⁾

^{1,2)}Program Studi Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, Kec. Gn. Anyar, Kota SBY, Jawa Timur 60294
e-mail: khubet2804@gmail.com¹⁾, irianiupn@gmail.com²⁾

ABSTRAK

PT. Magnesium Gosari Internasional merupakan salah satu pabrik pupuk dolomit terbesar di Indonesia. Akhir-akhir ini, pada PT. Magnesium Gosari Internasional mengalami permasalahan berupa kelemahan dalam kinerja perusahaan. Maka peneliti ini menyarankan agar perusahaan dapat menggunakan pengukuran berbasis Balanced Scorecard untuk memahami tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Bukan hanya dari segi finansial. Pengukuran ini diukur dalam empat aspek Balanced Scorecard: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga, peneliti akan mengambil sampel data tahun lalu dari September 2020 hingga Agustus 2021. Dari output pengukuran bisa disimpulkan bahwa kinerja PT Magnesium Gosari Internasional baik. Hal ini berdasarkan nilai skor tolak ukur yang diperoleh dari setiap aspek Balanced Scorecard. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis yang dilakukan adalah bahwa Balanced Scorecard adalah cara terbaik untuk menilai kinerja perusahaan karena memunculkan aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja tradisional, antara lain Sumber daya manusia, penggunaan sistem internal, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan untuk memastikan output pengukuran yang lebih akurat menggunakan Balanced Scorecard.

KataKunci: *Balanced Scorecard, kinerja perusahaan, Penilaian kinerja.*

ABSTRACT

PT. Magnesium Gosari Internasional is one of the largest dolomite fertilizer manufacturers in Indonesia. Recently, at PT. Magnesium Gosari Internasional experienced problems in the form of weaknesses in the company's performance. So this researcher suggests that companies can use measurements based on the Balanced Scorecard to understand the goals to be achieved in the future. Not only from a financial point of view. This measurement is measured in four aspects of the Balanced Scorecard: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. So, researchers will take a sample of last year's data from September 2020 to August 2021. From the measurement output, it can be concluded that the performance of PT Magnesium Gosari Internasional is good. This is based on the benchmark scores obtained from each aspect of the Balanced Scorecard. The conclusion that can be drawn from the analysis carried out is that the Balanced Scorecard is the best way to assess company performance because it raises important aspects that are ignored by traditional performance measurements, including human resources, use of internal systems, operational processes, and aspects of customer satisfaction for ensure a more accurate measurement output using the Balanced Scorecard.

Keywords: *Balanced Scorecard, company performance, Performance appraisal.*

I. PENDAHULUAN

Pada memasuki era praktek bisnis yang bersifat global terutama untuk bidang industri menuntut perusahaan supaya selalu siap bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat. Agar dapat bertahan bahkan unggul dalam menghadapi persaingan tersebut, sehingga perusahaan seharusnya mempersiapkan diri dengan melakukan perbaikan baik secara bersifat internal maupun eksternal. Untuk mencapai maksud tersebut dapat dilakukan antara lain dengan cara menjaga dan meningkatkan kualitas produk, pelayanan yang memuaskan, harga yang sesuai, usaha menepati waktu dalam pemenuhan order dan lain sebagainya. Oleh karena itu, persaingan bisnis yang semakin ketat membuat manajemen lebih fokus dari dua hal penting: keunggulan dan nilai.

PT. MGI Gresik telah menerapkan pendekatan tradisional untuk pengukuran kinerja, yaitu pengukuran kinerja berdasarkan laporan keuangan perusahaan. Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah sebagai mengidentifikasi kekurangan yang ada pada perusahaan sehingga masih bisa diperbaiki di masa selanjutnya. Dari pengamatan penulis pada PT. MGI Gresik mengindikasikan PT. MGI Gresik saat ini kurang efektif karena hanya mengevaluasi kinerja secara finansial. Dengan menggunakan pengukuran berbasis keuangan ini, perusahaan tidak dapat menentukan efektivitas perusahaan selama periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja adalah faktor penting dalam memastikan keberhasilan jangka panjang. Selama ini kondisi kinerja PT. magnesium Gosari Internasional yang bergerak pada bidang industri pupuk dolomite menunjukkan output yang cukup baik dan diharapkan masih dapat dioptimalkan. Namun pengukuran kinerja yang dipakai selama ini hanya sebatas pengukuran kinerja keuangan saja, maka dari itu ada beberapa kekurangan dalam melakukan mengukur kinerja pada faktor yang ditetapkan antara lain pada perspektif pelanggan yang terjadi adanya kompalin pelanggan dalam hal harga atau kualitas produk, proses bisnis internal atau dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan belum adanya program rutin pelatihan karyawan.

Balanced Scorecard (BSC), sebuah ide pengukuran yang berasal langsung dari strategi bisnis perusahaan, harus selalu diawasi untuk memandu pekerja ke faktor-faktor keberhasilan yang paling penting untuk mengembangkan kesuksesan perusahaan. Agar meningkatkan keberhasilan tersebut, perusahaan perlu dimotivasi supaya terus meningkatkan baik hasil pengukuran kinerja maupun pengukuran kinerja tersebut. Kinerja utama *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan sebagai indikator kinerja. Dengan mengukur kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, manajemen dapat mengukur kinerja unit bisnis saat ini untuk keuntungan masa depan dan mengembangkan talenta, sistem, dan proses untuk meningkatkan kinerja sehingga lebih mudah untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan. Selain itu, memungkinkan penilaian aset tidak berwujud seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, membantu perusahaan mendapatkan pandangan yang komprehensif dari kinerja mereka. Untuk kinerja yang lebih efektif dan efisien, maka memerlukan informasi yang akurat tentang sistem kerja yang kita lakukan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2013), pengungkapan kinerja atau penilaian kinerja yaitu proses formal meninjau dan menilai sebuah kinerja pekerjaan secara teratur.

Menurut Zuniawan (2020), penilaian kinerja berarti menilai kinerja karyawan dari dulu sampai sekarang ini dalam kaitannya dengan kriteria kinerja. Selain itu, evaluasi kinerja selalu berspekulasi maka karyawan harus memahami standar kinerja. Penyedia juga memberikan umpan balik, pengembangan, dan insentif kepada karyawan yang perlu diatasi atau terus dilakukan oleh individu lain yang terkena dampak.

B. Produktivitas

Produktivitas berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia suatu perusahaan. Selain itu terkait dengan sumber daya manusia, dan produktivitas juga terkait dengan teknis dan sistem yang efisien (Azizi, 2019). Di satu sisi, jika proses produksi berjalan dalam jangka waktu tertentu, proses dan sistem dapat dikatakan efisien, tanpa lembur atau biaya tambahan. Hal ini akan memastikan bahwa perusahaan yang menjadi produsen baik produk maupun jasa mengharapkan orang-orang yang terlibat untuk selalu produktif, terutama dalam proses produksi dan pelayanan customer (Teofilus dan Lutfi, 2019).

Produktivitas berasal dari kata produktif. Dengan kata lain, itu berarti sesuatu yang mencakup kemungkinan untuk dieksplorasi. Oleh karena itu, produktivitas merupakan proses terstruktur dari kegiatan untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan yang ada pada suatu produk/barang. Secara luas produktivitas dirumuskan sebagai suatu perbandingan antara produktivitas (keluaran) dan pendapatan (masukan), tetapi produktivitas adalah sebagai tolak ukur keberhasilan suatu bisnis yang dijalankan (Novebriani, 2020) Di sisi lain, pengertian lain tentang produktivitas adalah perhitungan antara volume produksi dan jumlah sumber daya yang dikonsumsi selama proses produksi.

C. Kinerja

Menurut Fahmi (2013), Kinerja merupakan output yang dicapai oleh setiap organisasi, baik organisasi itu bersifat *profit oriented & non profit oriented* yang didapatkan selama satu periode pada waktu tertentu. Kinerja suatu citra tentang taraf pencapaian aplikasi suatu kegiatan yang untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, & misi organisasi yang tertuang pada penyusunan *strategic planning* organisasi (*strategic planning*) suatu organisasi. Pengertian lain dari kinerja adalah pencapaian kinerja oleh pegawai yang didasarkan pada perilaku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pekerja dapat berupa kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat mereka lakukan untuk memenuhi tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah penerapan rencana yang dilakukan oleh pekerja dengan keahlian, kemampuan, minat dan motivasi yang mumpuni. Sikap dan perilaku pekerja dapat dibentuk berdasarkan bagaimana organisasi mengevaluasi dan memperlakukan pekerja tersebut (Tri, 2019).

Menurut A.P. Mangkunegara (2016), istilah kinerja berasal dari istilah "job *performance* atau *actual performance*" (prestasi kerja atau kinerja aktual yang diraih oleh seorang individu), yaitu output kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas yang diperoleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. dan dilakukan oleh pegawai untuk prestasinya sendiri. Dari penjelasan di atas, bahwa suatu kinerja perusahaan adalah salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan tugas atau hasil kerja ditinjau dari kualitas dan kuantitas tugas. Pada periode tertentu, suatu kinerja dilakukan atau diselesaikan secara kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Mahmudi (2015), kinerja penting bagi organisasi karena didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. output kerja organisasi tersebut berasal dari serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Kegiatan organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi dan pelaksanaan proses kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi merupakan tujuan yang harus dicapai oleh suatu organisasi agar dapat memberikan peluang keberhasilan di masa depan. Hasil analisis kinerja digunakan oleh manajemen yang digunakan sebagai pengambilan keputusan dan untuk menilai kinerja manajemen internal dengan departemen terkait (Harmono, 2014).

D. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan menuju pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh suatu organisasi untuk mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan organisasi. Menurut Larry D. Stout dalam Bastian (2015) pengukuran kinerja adalah sistem penilaian untuk mendukung tujuan misi melalui keluaran yang disajikan dalam bentuk produk, jasa, atau

proses. Upaya perbaikan menerus juga akan berhasil di masa depan, karena pengukuran kinerja memberikan kinerja dan pengukuran kinerja berkelanjutan memberikan umpan balik (Bastian, 2015).

Menurut Sutrisno (2016), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses penilaian perkembangan kerja pada tujuan dan sasaran tertentu, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan bakat dalam produksi barang dan jasa yang meningkat. Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa dijual kepada pelanggan dan seberapa puas mereka). Hasil kegiatan dibandingkan dengan tujuan. Efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan.

E. Tujuan Pengukuran Kinerja

Adapun Tujuan dari Sistem pengukuran kinerja adalah: sebagai komunikasi strategi baik *top down* dan *bottom down* dengan lebih bagus.

1. Mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan secara seimbang untuk memahami evolusi keberhasilan strategis.
2. Mempertimbangkan pemahaman tentang kepentingan manajemen menengah dan motivasi agar mencapai keselarasan tujuan.
3. alat untuk mencapai dengan cara pendekatan pribadi yang rasional dan keterampilan kolektif (Oktosa, 2020).

Pengukuran kinerja merupakan teknik pengukuran kinerja yang menyambungkan antara informasi keuangan dan non-keuangan. sehingga Tujuan dari sistem pengukuran kinerja sendiri adalah sebagai membantu mengimplementasikan strategi. Untuk menyiapkan sistem tersebut, seorang manajemen memilih tindakan yang paling mewakili strategi perusahaan (Hamdala et al, 2021).

F. Kelemahan Pengukuran kinerja

Menurut Aini, et al. (2020), membuat dan mengintegrasikan penanggulangan dan sistem manajemen baru dalam suatu organisasi sangat kompleks dan cenderung memiliki setidaknya empat kelemahan antara lain :

1. Manajemen lama tidak diwajibkan.
2. Tanggung jawab kartu skor tidak .sesuai
3. Solusi atau kartu skor yang terlalu besar diperlakukan sebagai peristiwa unik.
4. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai proyek penasihat untuk mengatur ukuran dan sistem manajemen baru ke organisasi sangat sulit dimengerti.

G. Keunggulan pengukuran kinerja

Menurut Rivai (2013) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki dua keunggulan.

1. Meningkatkan kualitas rencana secara signifikan
2. Meningkatkan kualitas manajemen kinerja staf

H. *Balanced scorecard*

pada tahun 1993 oleh dua profesor di Harvard Business School, Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* terus dikembangkan hingga saat ini. Ini merupakan suatu teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Organisasi tersebut dinamai *Balanced Scorecard* karena keyakinan bahwa indikator non-keuangan seperti kualitas produk dan layanan pelanggan perlu "diseimbangkan" dengan indikator keuangan yang sering digunakan hanya dalam strategi evaluasi dan manajemen. *Balanced Scorecard* yang tepat berisi tentang kombinasi serta tujuan, strategis dan keuangan yang dipilih dengan cermat dan disesuaikan dengan bisnis suatu organisasi perusahaan yang dijalankan, *Balanced Scorecard* saat ini tidak dianggap sebagai tolok ukur kinerja, tetapi merupakan kerangka berpikir dalam pengembangan strategis (Gaspers, 2016).

Menurut jaenuddin (2020), *Balanced Scorecard* memberikan sebuah kinerja kepemimpinan yang membutuhkan pengukuran komprehensif dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Di sisi lain, Anggawiria et al., (2021) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* adalah organisasi yang memakai empat perspektif:

keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Baik finansial maupun non finansial. Ini adalah ukuran kinerja.

Keunggulan *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategis pada manajemen tradisional (Dwi, 2019). Sedangkan manajemen strategis tradisional hanya berfokus pada tujuan keuangan, sistem manajemen strategis modern mencakup berbagai perspektif seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Juga, sementara berbagai tujuan strategis yang dikembangkan dalam sistem manajemen strategis tradisional tidak konsisten, tujuan strategis yang dikembangkan dalam sistem manajemen strategis modern konsisten. Selain itu, *Balanced Scorecard* memberikan sifat-sifat sistem manajemen strategis modern yang tidak dimiliki sistem manajemen strategis tradisional: sifat terukur dan seimbang.

Menurut Galib (2018) pada penelitiannya mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bosowa Propertindo. Penelitian ini membuktikan bahwa pencapaian Kinerja PT Bosowa Propertindo yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dilihat dari pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif, PT. Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan oleh Manajemen. Teknik analisa data memakai analisis naratif yaitu suatu aktivitas buat menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan dan menginterpretasikan data sebagai akibatnya menaruh suatu citra mengenai pertarungan yang sedang diteliti. Dengan memakai *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan hanya dinyatakan pada berukuran keuangan saja, selain itu juga dinyatakan pada berukuran dimana perusahaan tadi membangun nilai terhadap pelanggan yg terdapat dalam masa kini dan akan datang, bagaimana perusahaan tadi wajib menaikkan kemampuannya termasuk investasi dalam manusia, sistem, dan mekanisme yang diharapkan agar memperoleh kinerja yang lebih baik pada masa setelahnya atau selanjutnya. Dengan *Balanced Scorecard* diperlukan dikarenakan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan bisa sebagai bagian berdasarkan sistem berita bagi semua pegawai dan strata pada organisasi. *Balanced Scorecard* sendiri juga dipercaya menjadi pengukur kinerja, tetapi sudah sebagai sebuah rangka berpikir pada pengembangan strategi. Dari penjelasan diatas *Balanced scorecard* adalah pengukuran kinerja perusahaan menggunakan empat perspektif dimana setiap perspektif memakai rumus menjadi sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- $ROE = \frac{Net\ Income}{Share\ Holder\ Equity} \times 100\%$ (1)
- $ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets} \times 100\%$ (2)
- $TATO = \frac{Net\ Sales}{Total\ Assets} \times 100\%$ (3)
- $ITO = \frac{Cost\ Of\ good\ sold}{Inventory} \times 100\%$ (4)
- $NPM = \frac{Net\ Income}{Net\ Sales} \times 100\%$ (5)

2. Perspektif Pelanggan

- $CR = \frac{Jumlah\ pelanggan\ lama}{total\ pelanggan} \times 100\%$ (6)
- $NC = \frac{Jumlah\ Pelanggan}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$ (7)
- $SR = \frac{Jumlah\ Produk\ dikembalikan}{Total\ produk\ terjual} \times 100\%$ (8)
- $NNC = \frac{jumlah\ pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$ (9)

3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

- $SLT = \frac{Order\ tepat\ waktu\ supplier}{Total\ order\ supplier} \times 100\%$ (10)
- $DR = \frac{Jumlah\ Produk\ cacat}{Total\ Output} \times 100\%$ (11)
- $OTD = \frac{Jumlah\ pengiriman\ tepat\ waktu}{Total\ Pengiriman} \times 100\%$ (12)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- ET
$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \quad (13)$$
- EP
$$\frac{\text{Output Produksi}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah jam kerja}} \times 100\% \quad (14)$$
- Abs
$$\frac{\text{Jumlah hari kerja hilang}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100\% \quad (15)$$

Balanced Scorecard merupakan model sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* dibuat sebagai indikator non-keuangan yang dipakai buat mengembangkan relevansi dan prestasi kerugian pada akuntansi manajemen (Arie, 2020).

III. METODE PENELITIAN

Analisis pengukuran keberhasilan suatu perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* dengan langkah-langkah pemecahan masalah sebagai berikut.

A. Pengumpulan Data

Data yg dipakai pada analisis adalah data sekunder. Subyek penelitian adalah pengukuran kinerja perusahaan memakai *Balanced Scorecard*. Dalam hal tersebut, data pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal, & perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

B. Mengukur kinerja perpektif finansial

Menghitung Perspektif finansial, data yang dipakai merupakan laporan keuangan perusahaan dari laporan laba rugi tahun terakhir dari September 2020 hingga Agustus 2021. Hitung ROA, ROE, TATO, ITO, dan NPM.

TABEL I
LAPORAN KEUANGAN
PERIODE SEPTEMBER 2020-AGUSTUS 2021

Keterangan	Jumlah (Rp)
Net Income (Pendapatan Bersih)	Rp. 1.078.674.687
Total Equity (Jumlah saham)	Rp 49.000.000.000
Biaya Transportasi	Rp 197.835.240
Net Sales (Penjualan Bersih)	Rp 47.883.292.144
Cost good sold (Biaya Penjualan)	Rp 5.437.488.648
Biaya Listrik, Air , Telepon	Rp 75.211.564
Inventory	Rp 17.442.549.403
Jumlah Aktiva Lancar	Rp 75.545.400.649
Total Asset (jumlah asswt)	Rp 324.810.133.937
Peralatan Kantor	Rp. 311.000.000
Jumlah modal pemilik	Rp 100.000.000,000
Gaji Karyawan	Rp 6.470.582.367
Laba Kotor	Rp. 54.925,420703

Sumber: PT. Magnesium Gosari Internasional

C. Mengukur kinerja perspektif pelanggan

pengukuran yang dipakai sebagai mengukur perspektif pelanggan ini adalah, tingkat akuisisi pelanggan, taraf retensi pelanggan, dan taraf kepuasan pelanggan. Pengukuran dengan mengecek taraf kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan menganalisis pengaduan pelanggan.

TABEL II
LAPORAN DATA PELANGGAN

PERIODE SEPTEMBER 2020-AGUSTUS 2021

Bulan	Pelanggan Tetap	Pelanggan baru	Total Pelanggan
September 2020	7	0	7
Oktober 2020	7	0	7
November 2020	7	0	7
Desember 2020	7	0	7
Januari 2021	7	8	15
Februari 2021	7	8	15
Maret 2021	7	10	17
April 2021	7	10	17
Mei 2021	7	5	12
Juni 2021	7	10	17
Juli 2021	7	7	14
Agustus 2021	7	8	15
Total	84	66	150

Sumber: PT. Magnesium Gosari Internasional

D. Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis internal penekanan dalam aneka macam proses internal yang berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan perusahaan. Data ini menunjukkan seberapa sering pemasok terlambat mengirimkan bahan baku untuk produksi. Rincian pesanan tepat waktu dan jumlah pemasok dan rincian pesanan tidak tepat waktu.

TABEL III
DATA ORDER PRODUK
PERIODE SEPTEMBER 2020-AGUSTUS 2021

JENIS ORDER	Bulan September 2020- Agustus 2021
Order Tepat Waktu	1486
Order Tidak Tepat Waktu	145
Total Order Supplier	1631

Sumber: PT. Magnesium Gosari Internasional

E. mengukur kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

pembelajaran dan pertumbuhan yang penekanan keterampilan manusia sebagai tenaga kerja pada mana perusahaan bertanggung jawab untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Desain pengukuran BSC, tujuan, tolok ukur, tujuan, evaluasi dan peringkat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan oleh PT. Magnesium Gosari Internasional.

TABEL IV
DATA JUMLAH KARYAWAN
PERIODE SEPTEMBER 2020- AGUSTUS 2021

Data Karyawan	Bulan September 2020- Agustus 2021
Jumlah Karyawan	94
Jumlah Jam Kerja	2496

Sumber: PT. Magnesium Gosari Internasional

IV.HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan metode *Balanced Scorecard* untuk mendapatkan nilai tolak ukur setiap Perspektif agar optimal maka dilakukan beberapa tahap iterasi sebagai berikut:

Iterasi I

- Menghitung tolak ukur Perspektif Finansial (1).

1. Return On Equity (ROE)

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Share\ Holder\ Equity} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{Rp.1.078.674.687}{Rp.49.000.000.000} \times 100\% = 22\%$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui nilai ROE sebesar 22%. Ini berarti bahwa setiap 1x modal sendiri mampu menghasilkan 22% untuk para pemegang saham.

2. Return On Assets (ROA)

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{Rp.1.078.674.687}{Rp.324.810.133.937} \times 100\% = 3,3\%$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui ROA sebesar 3.3%. Ini berarti peningkatan pendapatan dari investasi yang ditanamkan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

3. Total Assets Turn Over (TATO)

$$TATO = \frac{Net\ Sales}{Total\ Assets} \times 100\%$$

$$TATO = \frac{Rp.47.883.292.144}{Rp.324.810.133.937} \times 100\% = 15x$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui nilai TATO sebesar 15x. Berarti bahwa kemampuan data yang tertanam dalam total aktiva berputar sebanyak 15x.

4. Inventory Turnover (ITO)

$$ITO = \frac{Cost\ Of\ good\ sold}{Inventory} \times 100\%$$

$$ITO = \frac{Rp.5.437.488.468}{Rp.17.442.549.403} \times 100\% = 31x$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui nilai ITO sebesar 31x. Ini berarti bahwa perusahaan mengalami peningkatan dan kas dari sektor perputaran inventory.

5. Net Profit Margin (NPM)

$$NPM = \frac{Net\ Income}{Net\ Sales} \times 100\%$$

$$NPM = \frac{Rp.1.078.674.687}{Rp.47.883.292.144} \times 100\% = 2,25\%$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui nilai ROE sebesar 2,25%. Ini berarti bahwa setiap penjualan yang berhasil dicapai perusahaan mendapatkan laba bersih 2,25%.

- Menghitung tolak ukur Perspektif pelanggan (6).

1. Customer Retention (CR)

$$CR = \frac{Jumlah\ pelanggan\ lama}{total\ pelanggan} \times 100\%$$

$$CR = \frac{84}{150} \times 100\% = 56\%$$

Tujuan pengukuran CR untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan para pelanggannya. Perhitungan diatas menunjukkan nilai CR perusahaan sebesar 56%.

2. Number Of Complaint (NC)

$$NC = \frac{Jumlah\ keluhan\ Pelanggan}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$$

$$NC = \frac{5}{150} \times 100\% = 3,33\%$$

NC merupakan salah satu indikator dalam mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Semakin tinggi NC, maka ketidakpuasan pelanggan pada perusahaan semakin tinggi. Perhitungan diatas menunjukkan nilai NC sebesar 3,33%.

3. Sales Return (SR)

$$SR = \frac{Jumlah\ Produk\ dikembalikan}{Total\ produk\ terjual} \times 100\%$$

$$SR = \frac{5525}{86653,7} \times 100\% = 6,37\%$$

Nilai SR menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan akan produk yang dikeluarkan perusahaan. Adapun perhitungan diatas didapat bahwa nilai SR sebesar 6,37 %.

4. Number Of New Customer (NNC)

$$NNC = \frac{jumlah\ pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan} \times 100\%$$

$$NNC = \frac{66}{150} \times 100\% = 44\%$$

Tujuan pengukuran NNC adalah seberapa besar upaya perusahaan dalam penarikan pelanggan-pelanggan baru. Hasil perhitungan diatas didapat nilai NNC sebesar 44%.

- Menghitung tolak ukur Perspektif Proses Bisnis Internal (10).

1. *Supplier lead Time (SLT)*

$$SLT = \frac{\text{Order tepat waktu supplier}}{\text{Total order supplier}} \times 100\%$$

$$SLT = \frac{1486}{1631} \times 100\% = 91,10\%$$

Pengiriman bahan baku oleh supplier sangat mempengaruhi proses produksi dimana apabila supplier terlambat dalam pengiriman bahan baku, maka dipastikan proses produksi akan terlambat jalannya. Adapun dari perhitungan diatas dapat diketahui nilai SLT perusahaan sebesar 91,10%.

2. *Defect Rate (DR)*

$$DR = \frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total Output}} \times 100\%$$

$$DR = \frac{22700}{1200000} \times 100\% = 1,9\%$$

Jumlah produksi cacat yang meningkat pada setiap proses produksi, menandakan bahwa produktivitas karyawan menandakan kurangnya disiplin dan ketelitian dalam bekerja. Adapun berdasarkan perhitungan diatas, nilai DR sebesar 1,9%.

3. *On Time Delivery (OTD)*

$$OTD = \frac{\text{Jumlah pengiriman tepat waktu}}{\text{Total Pengiriman}} \times 100\%$$

$$OTD = \frac{76155}{86155} \times 100\% = 88,40\%$$

Tingkat OTD yang tinggi. Diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan para pelanggan sehingga nantinya diharapkan pendapatan yang diterima oleh perusahaan juga meningkatkan dikarenakan adanya penambahan pelanggan baru. Berdasarkan rumus diatas dapat diketahui nilai OTD perusahaan sebesar 88,40%.

- Menghitung tolak ukur Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (13).

1. *Employee Turnover (ET)*

$$ET = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

$$ET = \frac{28}{94} \times 100\% = 29\%$$

Nilai ET yang tinggi menandakan bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan semakin banyak ,semakin banyak karyawan yang keluar akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan karena harus mengeluarkan biaya untuk pengrekatan karyawan baru. Adapun perhitungan diatas dapat diperoleh nilai ET sebesar 29%.

2. *Employee Productivity (EP)*

$$EP = \frac{\text{Output Produksi}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah jam kerja}} \times 100\%$$

$$EP = \frac{55000}{94 \times 2496} \times 100\% = 23,44\%$$

Untuk mengetahui produktivitas karyawan pada perusahaan maka digunakan tolak ukur Ep. Karena tolak ukur menyatakan banyaknya output produksi yang dihasilkan, dari perhitungan diatas didapat nilai EP sebesar 23,44%.

3. *Absenteism (ABS)*

$$ABS = \frac{\text{Jumlah hari kerja hilang}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

$$ABS = \frac{178}{94 \times 156} \times 100\% = 1,21\%$$

Abs ditunjukan untuk meningkatkan motivasi dan tanggung jawab para karyawan tingkat Abs yang tinggi menandakan bahwa tanggung jawab dan motivasi karyawan dalam bekerja cukup bagus. Dari perhitungan diatas didapat nilai Abs sebesar 1,21%

TABEL V
HASIL PERHITUNGAN SETIAP PERSPEKTIF BSC
PERIODE SEPTEMBER 2020-AGUSTUS 2021

Perspektif	Tolak	Target	Hasil
------------	-------	--------	-------

	Ukur		
Perspektif Finansial	ROE	20%	22%
	ROA	10%	3,3%
	TATO	5x	15x
	ITO	5x	31x
	NPM	25%	22,5%
Perspektif Pelanggan	CR	50%	56%
	NC	1%	3,33%
	SR	5%	6,37%
	NNC	15%	44%
Perspektif Proses Bisnis Internal	SLT	80%	91,10%
	DR	5%	1,9%
	OTD	75%	88,40%
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ET	5%	29%
	EP	15%	23,40%
	ABs	1%	1,21%

Sumber: Pengolahan Data

Dari output Perhitungan masing-masing perspektif diatas, Dapat diketahui bahwa tolak ukur kinerja dalam perspektif finansial bisa ditinjau buat ROE mencapai sasaran perusahaan & nilainya 22%, nilai ROA merupakan 3,3 % buat TATO nilainya 15x, nilai menurut ITO merupakan 31x, buat NPM nilainya 22,25%. Dari sisi perspektif pelanggan tolak ukur kinerja menurut segi CR nilainya 56%, sedangkan NC 3,33% belum mencapai sasaran, tolak ukur SR nilainya merupakan 6,37% dan NNC nilainya 44%. Dari perspektif proses usaha internal bisa diketahui bahwa tolak ukur kinerja dalam perspektif proses usaha internal buat SLT melebihi sasaran perusahaan & nilainya 91,10%, buat tolak ukur DR nilainya 1,9% dan pula OTD nilainya 88,40%. Dari sisi perspektif pertumbuhan & pembelajaran bisa diketahui bahwa tolak ukur menurut ET berada diatas sasaran perusahaan menggunakan nilai 29%, sedangkan nilai EP 23,44%. Buat Abs nilainya merupakan 1,27%.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan perhitungan setiap perspektif-perspektif sebelumnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Magnesium Gosari Internasional selama periode bulan September 2020- Agustus 2021 yang menggunakan *Balanced Scorecard* adalah cukup baik . Sedangkan untuk kinerja tolak ukur tiap-tiap perspektif adalah :

- Perspektif Finansial untuk tolak ukurnya sudah melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan hanya tolak ukur ROA dan NPM yang belum memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.
- Perspektif Pelanggan untuk tolak ukur nya sudah memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.
- Perspektif Proses Bisnis dan Internal masing-masing tolak ukur nya sudah memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.
- Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan hasil tolak ukur nya untuk *employee turnover* tidak sesuai target, tolak ukur EP mencapai target perusahaan ,dan terakhir Abs tidak sesuai target yang ditentukan perusahaan.

➤ Usulan perbaikan Kinerja perusahaan :

1. Perspektif Finansial

Beberapa upaya peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan penjualan adalah sebagai berikut :

- a. Mendata dan mengecek keluar masuknya bahan baku di gudang.
- b. Merencanakan order bahan baku agar tidak terlalu lama tersimpan di gudang.

- c. Lebih efisien dalam menggunakan aset perusahaan untuk menghindari pemborosan.
- d. Menekan biaya-biaya operasional yang tidak terlalu penting.
- e. Meningkatkan pemasaran dengan mencari konsumen baru.

Perusahaan juga dapat melakukan penambahan investasi untuk menambahkan kapasitas produksi dalam memenuhi volume penjualan yang terus meningkat.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk menjaga dan meningkatkan jumlah beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Memenuhi keinginan dan permintaan sesuai keinginan pelanggan.
- b. Memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada untuk menjaga kepuasan.
- c. Meningkatkan dan menjaga kualitas produk pupuk dolomit yang dihasilkan.
- d. Menawarkan produk pupuk dolomit yang kualitas lebih baik dan harga yang lebih terjangkau.
- e. Melakukan promosi barang jadi lewat surat kabar, brosur, iklan, maupun media lain dan membuka situs sendiri di internet tentang perusahaan dan produknya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menjaga serta menambah kinerja dalam kaitannya dengan supplier langkah-langka berikut :

- Mencari pemasok yang dapat menyuplai bahan baku dengan kualitas tinggi dengan harga yang cenderung lebih murah.
- Mempererat kerja sama antara pihak supplier seperti usaha menepati kesepakatan yang telah dibuat bersama serta menerima konsekuensi apabila terjadi pelanggaran, seharusnya memberi tahu perusahaan dengan pesan dari pemasok jika pengiriman tertunda sehingga kami dapat memprediksi hal ini sebelumnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Salah satu hal perlu dilakukan perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kinerjanya adalah :

- a. selalu meninjau keluhan karyawan dan merespon secara tepat untuk meningkatkan loyalitas dan semangat kerja.
- b. Tetap melakukan Training yang dibutuhkan secara regular untuk meningkatkan skill agar produktivitas karyawan dapat bertambah baik.
- c. Memberi pengertian kepada karyawan agar berpartisipasi dengan menyumbang ide positif mereka untuk kemajuan perusahaan.
- d. Menjaga disiplin dalam peraturan kehadiran dengan mengambil tegas sanksi yang sesuai dan mengambil tindakan yang baik terhadap pegawai yang membolos.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, P. Q., & Sutjahyani, D. (2020). "Analisis Metode Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Golden Teknik Sidoarjo Tahun 2013-2015". *JEA17: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 53-62.
- Anggawiria, R. M. B. P. P., Bachtiar, I. and Bachtiar, I. (2021). "Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard". *Proceeding, Universitas Islam Bandung*.
- Arie, P. (2020). "Analisis strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced Scorecard pada PT Ipsi Karya Abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*", 5(2), 184-189.
- Azizi, L. F. (2019). "*Usulan Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus: PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung)*". (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik Unpas).
- Bastian, I. (2015). *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Dwi, E. S. (2019). "*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan Swot Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo*". (Doctoral dissertation, Universitas Panca Marga Probolinggo).
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo". *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Gaspers, V. (2016). *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balacnce Socrecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka.

- Hamdalah, M. R., & Muhammad, K. (2021). "Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ)". *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27-33.
- Harmono. (2014). *Manajemen Keuangan: Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jaenudin, M. (2020). "Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Berbasis Analytical Hierarchy Proses (AHP)(Studi Kasus Pada PT CentrePark Citra Corpora di lokasi Oil Center Jakarta)". (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Novebriani, K., Mulyani, H. T. S., & Manullang, R. R. (2020). "Analisis Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Tj Mart Pangkalpinang Tahun 2016-2018)". *Jurnal Akuntansi Bisnis & Keuangan*, 7(1), 22-28.
- Oktosa, A. (2020). *Perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) pada CV 420 Indonesia. SKRIPSI-2020*.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sutrisno, E . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan*. Penada Media Grup. Jakarta.
- Teofilus, Y. and Lutfi, A. (2019). "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan PT XYZ dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard". *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1), 26-32
- Tri, H. W. (2019). "Analisis Dan Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. DOCOTEL TEKNOLOGI)". (Doctoral dissertation, Program Sistem Informasi S1 Fakultas Teknik Universitas Widyatama).
- 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 Servicess*, 5(2), 251-256.