

***Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan
(Studi Pada PT Sucofindo Timika)***

Dwi Idhan Putra¹⁾ Ignasius Narew²⁾

^{1,2)}Jurusan Manajemen Keuangan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jambatan Bulan,
Jl. Hasnudin, Timika, 99910, Indonesia

Histori Artikel:

Pengajuan: 13 September 2022

Revisi: 27 September 2022

Diterima: 29 September 2022

Keywords:

Company Performance,
BSC

Abstract:

This study aims to analyze the performance of PT Sucofindo Branch Timika measured using the concept of the Balanced Scorecard and to carry out strategic planning that must be applied to each perspective in the Balanced Scorecard to match the company's vision and goals. This research uses a descriptive method. The results showed that the company's performance was classified as good from the four perspectives of the Balanced Scorecard. In addition, for future strategic planning based on Importance Performance Analysis, companies need to re-evaluate the procurement of equipment that is not in accordance with customer needs and improve the quality of work results and the speed of the testing process. In addition, the company must provide clear career paths for employees.

Citation: Putra, D. I., & Narew, I. (2022). *Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT Sucofindo Timika)*. *Journal Of Financial and Tax*, 2(2), 89-108.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Sucofindo Cabang Timika diukur dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* serta melakukan perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balance Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tergolong baik dilihat dari ke empat perspektif *Balance Scorecard*. Selain itu untuk perencanaan strategis kedepan berdasarkan *Importance Performance Analysis*, perusahaan perlu mengevaluasi kembali pengadaan peralatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaan serta kecepatan proses pengujian.

Kata kunci:

Kinerja Perusahaan, BSC

Selain itu perusahaan harus memberikan kejelasan jenjang karir bagi pegawai.

Penulis/Korespondensi :

Ignasius Narew

Email: ignasiusnarew@gmail.com

JEL Classification: G24, G32, G39

PENDAHULUAN

Persaingan perusahaan di pasar global pada saat ini yang semakin kompetitif, menuntut perusahaan agar selalu terpacu secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Agar dapat memenangkan persaingan perlu adanya suatu pengukuran, kinerja perusahaan yang dilakukan secara berkelanjutan. Pengukuran dapat dilakukan terhadap strategi bisnis perusahaan yang terus dipantau, sehingga dapat mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dalam mencapai suatu keberhasilan perusahaan. Perusahaan merupakan organisasi yang mengkombinasikan dan mengorganisasikan sumber daya untuk keperluan produksi barang dan jasa penjualan. Menurut Barthwal, perusahaan merupakan sebuah organisasi milik seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama yang terlibat dalam berbagai bentuk aktivitas produktif maupun aktivitas lain yang telah ditentukan sebelumnya (Arsyad, 2014-28).

Tujuan dari pada pengukuran kinerja perusahaan yaitu untuk melihat sejauhmana pencapaian perkembangan dari perusahaan. Penelitian tentang kondisi perusahaan sekarang adalah dasar untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan melakukan langkah-langkah penting pada tahap selanjutnya. Bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu yang baik akan menentukan keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang, daripada pengelolaan dan investasi pada aset fisik (Nugroho, 2013).

Dalam menilai kinerja perusahaan terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu dilihat dari kinerja keuangan dan non keuangan. Untuk kinerja keuangan dapat dilihat dari beberapa aspek rasio keuangan seperti rasio liquiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas dan rasio pertumbuhan. Sedangkan untuk mengukur kinerja non keuangan dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya

Balance Scorecard (BSC), Performane pyramide System (PPS), The Tableau de Bord (TdB), Activity Based Costing (ABC), Sink and Tuttle, Theory of Constrains. Menurut Oemar, (2016:5) Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Balance Scorecard (BSC) adalah penilaian langsung dari strategi perusahaan yang terus dimonitoring untuk perbaikan berkelanjutan (*Continues Improvement*) serta menjadi kunci untuk membangun kesuksesan pada perusahaan tersebut. Perusahaan harus selalu termotifasi dan mendorong dalam melakukan *continues improvement* baik dari tolak ukur kinerja maupun dari hasil pengukuran kinerja itu sendiri, untuk mencapai keberhasilan tersebut. *Key Performance* yang dimaksud dalam *Balance Scorecard* adalah tolak ukur kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara berimbang (Rini, 2010:6).

Sebelum berkembang menjadi empat perspektif *Balance Scorecard* hanya mengukur dari perspektif keuangan, yang selanjutnya kemudian digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara utuh yaitu menjadi empat perspektif. Keempat perspektif tersebut yaitu keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain aspek keuangan, *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan aspek non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* bukan hanya mengukur aktivitas penentu akhir (*drive*) tapi juga mengukur hasil akhir (*outcome*), sehingga dapat menentukan kinerja perusahaan. Oleh

sebab itu perusahaan dalam menerapkan Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja berbasis strategis dapat menggunakan keempat perspektif tersebut.

PT Sucofindo (*Superintending Company of Indonesia*), adalah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang Inspeksi, Pengujian, Setifikasi, Konsultasi dan Pelatihan. Keanekaragaman jasa-jasa PT Sucofindo dikemas secara terpadu didukung oleh jaringan kerja yang memadai dengan berbagai fasilitas. Seperti, kantor dan titik layanan yang terdapat di 56 lokasi serta 26 laboratorium yang tersebar di kota-kota strategis di seluruh Indonesia dan didukung oleh lebih dari 2.700 tenaga kerja profesional yang ahli dibidangnya.

PT Sucofindo Cabang Timika adalah perusahaan yang bergerak dalam bisnis pelayanan jasa laboratorium. Salah satu layanan jasa utama adalah menganalisa contoh-contoh bahan tambang (galian) atau mineral. Di Timika PT Sucofindo SBU Mineral melayani PT Freeport Indonesia. Salah satu perusahaan tambang terbesar di dunia yang menghasilkan konsentrat tembaga (*copper concentrate*).

Berikut adalah tabel 1. yang menunjukkan rasio keuangan PT Sucofindo Cabang Timika periode 2016-2020.

Tabel 1. Rasio Keuangan PT Sucofindo Cabang Timika

Rasio Keuangan	Percentage (%)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Likuiditas - Cash Ratio	10.90	91.40	82.70	50.00	46.00
Likuiditas - Acid Test Ratio	16.70	26.20	3.30	8.27	13.60
Likuiditas - Current Ratio	18.50	29.20	3.60	14.10	16.30
Likuiditas - Net Working Capital Sales	42.90	7.70	9.40	1.00	15.00
Rasio Profitabilitas (Gris Profit Margin)	38.09	35.49	39.49	42.46	50.38
Rasio Aktivitas	3.90	4.38	5.70	0.46	1.81
Rasio Pertumbuhan	37.00	-18.00	14.00	12.00	9.00

Sumber: PT Sucofindo (diolah) 2022

Data tabel 1. di atas diketahui bahwa terjadi penurunan *Liquiditas Cash Ratio* dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2020. Serta fluktuasi rasio liquiditas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas dan ratio pertumbuhan dari tahun ke tahun. Kendala yang di hadapi oleh PT Sucofindo Cabang Timika adalah kebergantungan hanya kepada satu pelanggan besar yaitu PT Freeport Indonesia, sehingga keberlangsungan bisnis juga bergantung pada satu pelanggan. Jika dilihat dari perspektif finansial hal ini tentunya sangat berpengaruh pada pendapatan atau rasio keuangan perusahaan. Faktor-faktor lain dari aspek non finansial juga dapat mempengaruhi penurunan atau fluktuasi dari rasio keuangan perusahaan, seperti jumlah komplain dari pelanggan. Semakin banyak komplain dari pelanggan, maka akan menurunkan kepercayaan dari pelanggan untuk menggunakan jasa PT Sucofindo Cabang Timika. *Turn over* pegawai merupakan salah satu aspek non finansial yang juga berpengaruh terhadap rasio keuangan perusahaan, semakin kecil *turn over* pegawai atau jumlah karyawan yang keluar maka keberlangsungan proses bisnis internal semakin baik, hal ini disebabkan kebutuhan jumlah pekerja terpenuhi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga sangat mempengaruhi rasio keuangan perusahaan, Semakin banyak jumlah pelatihan kompetensi yang dilaksanakan maka akan semakin menambah tingkat kepercayaan pelanggan untuk menggunakan jasa PT Sucofindo Cabang Timika. Melihat pengaruh dari faktor-faktor tersebut diatas perlu dilakukan perencanaan startegik untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Dari latar belakang masalah tersebut diatas, menarik untuk dilakukan kajian secara konperhensif bagaimana pengaruh faktor-faktor keuangan dan non keuangan, serta strategi yang dilakukan oleh dengan judul: “Analisis Pengukuran Kineja Perusahaan dengan Konsep *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT Sucofindo Cabang Timika)”.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menyajikan variabel-variabel yang diteliti untuk memberikan deskripsi yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari objek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga

kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian dan hanya berlaku terbatas pada objek yang diteliti yaitu PT Sucofindo Cabang Timika dan tidak berlaku untuk perusahaan lain. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

Adapun alat analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan PT Sucofindo Cabang Timika, sebagai berikut:

$$\text{Return On Asset (ROA)} \quad \text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sedangkan mengukur perspektif non finansial peneliti menggunakan:

$$(a) \text{ Number of Complain: } \text{Persentasi Komplain} = \frac{\text{Jumlah Komplain}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$(b) \text{ Turnover Rate Karyawan: } \text{Turn Over Rate} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$(c) \text{ Employee Training (ET) : } \text{ET} = \frac{\text{Jumlah Pelatihan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

HASIL

Untuk mengukur kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dengan konsep *Balance Scorecard*, penulis menganalisis data dari perspektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data keuangan dan data non keungan tahun 2019-2021.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh data keuangan PT Sucofindo Cabang Timika sebagai berikut:

Tabel 2. Data Keuangan PT Sucofindo Cabang Timika

No	Komponen Keuangan	Nilai (dalam jutaan rupiah)		
		2019	2020	2021
1	Total Aset	Rp 37.014	Rp 37.014	Rp 37.014
2	Laba Bersih	Rp 14.864	Rp 8.270	Rp 18.097

Sumber: PT Sucofindo (diolah) 2022

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa selama tahun 2019 sampai tahun 2021 nilai total aset PT Sucofindo Cabang Timika tidak mengalami penurunan namun terjadi penurunan laba bersih dari tahun 2019 ke tahun 2020. Sedangkan pada tahun 2021 laba bersi kembali mengalami peningkatan sehingga secara keseluruhan adanya tren peningkatan laba bersih dari tahun 2019 ke tahun 2021.

Selain data keuangan, terdapat data non keuangan yang diperoleh dari PT Sucofindo Cabang Timika sebagai berikut:

Tabel 3. Data Non Keuangan PT Sucofindo Cabang Timika

No	Aspek Non Keuangan	Tahun		
		2019	2020	2021
1	Jumlah komplai	10	2	0
2	Total pelanggan	31	35	27
3	Jumlah karyawan yang keluar	3	0	1
4	Total karyawan	45	45	53
5	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	45	45	53

Sumber: PT Sucofindo (diolah) 2022

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui adanya penurunan jumlah kamplain dari tahun 2019 ke tahun 2021, hal ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan PT Sucofindo Cabang Timika dapat diterima oleh pelanggan. Selain itu adanya tren penurunan jumlah pelanggan dari tahun 2019 ke tahun 2021 hal berarti bahwa jumlah pelanggan baik perusahaan maupun individu yang melakukan pengujian sampel (bebatuan, air bersi, air limbah, air minum dan makanan) semakin berkurang. Dari aspek

jumlah karyawan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sedangkan jumlah karyawan yang keluar mengalami tren penurunan.

Prespektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dari prespektif keuangan digunakan rasio profitabilitas yaitu *Return on Asset* (ROA). Hasil perhitungan rasio profitabilitas tersebut selanjutnya dibandingkan dengan standar rasio ideal PT Sucofindo Cabang Timika yang telah ditetapkan.

Rasio *return on asset* digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian total aset yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dengan laba bersih yang dihasilkan. Hasil perhitungan ROA PT Sucofindo Cabang Timika adalah sebagai berikut:

a. Return on asset tahun 2019

$$ROA = \frac{\text{Rp } 14.864.000.000}{\text{Rp } 37.014.000.000} \times 100\%$$

$$ROA = 40,16 \%$$

Nilai ROA sebesar 40,16% berarti pada tahun 2019 PT Sucofindo Cabang Timika mampu menghasilkan laba bersih sebesar 40,16% dari aset dimiliki atau dengan kata setiap Rp 1 Aset perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,40.

b. Return on asset tahun 2020

$$ROA = \frac{\text{Rp } 8.270.000.000}{\text{Rp } 37.014.000.000} \times 100\%$$

$$ROA = 22,34 \%$$

Tahun 2020 PT Sucofindo Cabang Timika menghasilkan ROA sebesar 22,34% berarti perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar 22,34% dari aset dimiliki atau dengan kata setiap Rp 1 Aset perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,22.

c. Return on asset tahun 2021

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp } 18.097.000.000}{\text{Rp } 37.014.000.000} \times 100\% =$$

$$\text{ROA} = 48,89 \%$$

Tahun 2020 PT Sucofindo Cabang Timika menghasilkan ROA sebesar 48,89% berarti perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar 48,89% dari aset dimiliki atau dengan kata setiap Rp 1 Aset perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,49.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka capaian aspek keuangan PT Sucofindo Cabang Timika tahun 2019 sampai tahun 2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4. Capaian Aspek Keuangan (Angka dalam Jutaan)

Aspek Penilaian	Realisasi			Target		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Aspek Financial						
Prespektif Keuangan						
Rasio Profitabilitas	40.16	22.34	48.89	35.00	35.00	35.00
Laba bersih setelah Pajak	14,864	8,270	18,097	11,451	11,423	11,037
Total Aset	37,014	37,014	37,014	37,014	37,014	37,014

Sumber: Data diolah, 2022

Dari prespektif keuangan yang dianalisis menggunakan rasio profitabilitas tabel di atas nilai rasio profitabilitas selama tiga tahun mengalami fluktuasi, pada tahun 2019 rasio profitabilas masih di atas standar ideal yang telah ditetapkan yaitu 35% dan mengalami penurunan pada tahun 2020. Sedangkan pada tahun 2021 rasio profitabilitas mengalami kenaikan menjadi 48,89% melebihi stadar ideal yang ditetapkan sehingga dapat disimpulkan bahwa dari aspek profitabilitas kinerja PT Sucofindo Cabang Timika tergolong baik.

Prespektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (1996 :73) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan aspek pelanggan menunjukkan gambaran kepuasan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama serta keuntungan yang diperoleh dari pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan pelanggan terhadap pelayanan di PT Sucofindo Cabang Timika. Keuntungan pengukuran ini, organisasi bisnis dapat mengetahui tingkat kepuasan stakeholders bisnis ini atau pihak konsumen untuk menjadi pertimbangan perbaikan kinerja dimasa mendatang. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah persentasi jumlah komplain. Hasil perhitungan perspektif pelanggan PT Sucofindo Cabang Timika adalah sebagai berikut:

a. Persentase komplain tahun 2019

$$\text{Persentase Komplain} = \frac{10}{31} \times 100\%$$

$$\text{Persentase Komplain} = 32.26 \%$$

Nilai persentase komplain sebesar 32,26% berarti terdapat 32,26% pelanggan melakukan komplain kepada PT Sucofindo Cabang Timika atas hasil pengujian yang dilakukan.

b. Persentase komplain tahun 2020

$$\text{Persentase Komplain} = \frac{2}{35} \times 100\%$$

$$\text{Persentase Komplain} = 5.71 \%$$

Nilai persentase komplain sebesar 5,71% berarti terdapat 5,71% pelanggan melakukan komplain kepada PT Sucofindo Cabang Timika atas hasil pengujian yang dilakukan.

c. Persentase komplain tahun 2021

$$\text{Persentase Komplain} = \frac{0}{27} \times 100\%$$

$$\text{Persentase Komplain} = 0 \%$$

Nilai persentase komplain sebesar 0% berarti selama tahun 2021 tidak ada komplain yang dilakukan oleh pelanggan PT Sucofindo Cabang Timika atas hasil pengujian yang dilakukan .

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka capaian kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dari perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Capaian Kinerja Dari Perspektif Pelanggan (%)

Aspek Penilaian	Realisasi			Target		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Aspek Non Financial						
Perspektif Pelanggan						
Persentasi Complaint	32.26	5.71	0.00	0.00	0.00	0.00
Jumlah Komplain	10	2	0	0	0	0
Total Pelanggan	31	35	27	35	35	35

Sumber: Data diolah, 2022

Dari perspektif pelanggan berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021, persentase keluhan semakin menurun ini menunjukkan pengelolaan manajemen komplain yang dilakukan oleh PT Sucofindo Cabang Timika semakin membaik. Persentase komplain pada tahun 2019 adalah 32.62%, tahun 2020 sebesar 5,71% dan tahun 2021 sebesar 0%. Jumlah komplain yang diharapkan oleh perusahaan adalah 0% atau tidak ada komplain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan tergolong baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal digunakan *turnover rate* karyawan yang dinyatakan dalam persentase (%), semakin kecil nilai persentasenya, maka semakin baik perusahaan dalam mempertahankan dan memberdayakan karyawannya. Hasil perhitungan *turn over rate* PT Sucofindo Cabang Timika adalah sebagai berikut:

a. Turn Over Rate Tahun 2019

$$\text{Turn Over Rate} = \frac{3}{45} \times 100\%$$

$$\text{Turn Over Rate} = 6,67\%$$

Nilai *turn over rate* sebesar 6.67% menunjukkan bahwa terdapat 6,57% karyawan yang keluar dari perusahaan selama tahun 2019.

b. Turn Over Rate tahun 2020

$$\text{Turn Over Rate} = \frac{0}{45} \times 100\%$$

$$\text{Turn Over Rate} = 0 \%$$

Nilai *turn over rate* sebesar 0% menunjukkan bahwa tidak terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan selama tahun 2020.

c. Turn Over Rate tahun 2021

$$\text{Turn Over Rate} = \frac{1}{53} \times 100\%$$

$$\text{Turn Over Rate} = 1,89 \%$$

Nilai *turn over rate* sebesar 1,89% menunjukkan bahwa terdapat 1,89% karyawan yang keluar dari perusahaan selama tahun 2020.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka capaian kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dari perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Capaian Kinerja Dari Perspektif Prose Bisnis Internal (%)

Aspek Penilaian	Realisasi			Target		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Aspek Non Financial						
Prespektif Proses Bisnis Internal						
Turn Over Rate	6.67	0.00	1.89	0.00	0.00	0.00
Jumlah Karyawan Keluar	3	0	1	0	0	0
Jumlah Total Pegawai	45	45	53	45	45	53

Sumber: Data diolah, 2022

Prespektif proses bisnis internal diukur berdasarkan jumlah pegawai yang keluar (*Turn Over Rate*) dimana pegawai yang keluar tersebut bukan disebabkan oleh masa pensiun atau meninggal, melainkan atas permintaan sendiri. Jika dilihat dari tabel 6

jumlah persentase *turn over* pegawai mengalami penurunan dari 6,67% pada tahun 2019 menjadi 1,89% pada tahun 2021. Pada tahun 2021 mencapai standar kinerja yang ditentukan yaitu 0%. Walaupun pada tahun 2021 *turn over* pegawai sebesar 1,89% namun secara keseluruhan terdapat tren penurunan *turn over* pegawai sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Sucofido Cabang Timika dari aspek proses bisnis internal tergolong baik.

Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memberikan penjelasan mengenai bagaimana cara perusahaan mempertahankan daya saingnya melalui peningkatan kompetensi karyawan. *Employee Training* (ET) digunakan untuk mengukur banyaknya training yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas kerja. Hasil analisis *employee training* PT Sucofindo Cabang Timika adalah sebagai berikut:

a. *Employee Training* tahun 2019

$$ET = \frac{45}{45} \times 100\%$$

$$ET = 100\%$$

Employee Training sebesar 100% artinya pada tahun 2019 semua karyawan mengikuti *training* atau pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

b. *Employee Training* tahun 2020

$$ET = \frac{45}{45} \times 100\%$$

$$ET = 100\%$$

Employee Training sebesar 100% artinya pada tahun 2020 semua karyawan mengikuti *training* atau pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

c. *Employee Training* tahun 2021

$$ET = \frac{53}{53} \times 100\%$$

$$ET = 100 \%$$

Employee Training sebesar 100% artinya pada tahun 2021 semua karyawan mengikuti *training* atau pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka capaian kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Capaian Kinerja Dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (%)

Aspek Penilaian	Realisasi			Target		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Aspek Non Financial						
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Pelatihan Pegawai	100	100	100	100	100	100
Jumlah Pelatihan	45	45	53	45	45	53
Jumlah Total Pegawai	45	45	53	45	45	53

Sumber: PT Sucofindo (diolah) 2022

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur berdasarkan jumlah pelatihan setiap pegawai. Dilihat dari grafik tabel diatas dari tahun 2019-2021 persentase pelatihan mencapai 100%, hal ini dapat didefinisikan bahwa setiap pegawai telah mendapatkan pelatihan eksternal ataupun *inhouse training*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tergolong baik.

Berdasarkan hasil analisis perspektif keuangan dan non keuangan yang telah dilakukan, berikut disajikan ringkasan capaian kinerja PT Sucofindo Cabang Timika.

Tabel 8. Tabel Kinerja PT Sucofindo Cabang Timika

Aspek Penilaian	Realisasi			Target			Satuan	Kesimpulan
	2019	2020	2021	2019	2020	2021		
Aspek Finansial								
Prespektif Keuangan								
Rasio Profitabilitas	40.16	22.34	48.89	35.00	35.00	35.00	%	Baik
Laba bersih setelah pajak	14.864	8.270	18.097	11.451	11.423	11.037	Milyar	
Total Aset	37.014	37.014	37.014	37.014	37.014	37.014	Milyar	
Aspek Non Finansial								
Prespektif Pelanggan								
Persentasi Complaint	32.26	5.71	0.00	0.00	0.00	0.00	%	Baik
Jumlah Complain	10	2	0	0	0	0	Jumlah	
Total Pelanggan	31	35	27	35	35	35	Jumlah	
Prespektif Proses Bisnis Internal								
Turn Over Rate	6.67	0.00	1.89	0.00	0.00	0.00	%	Baik
Jumlah Karyawan Keluar	10	2	0	0	0	0	Jumlah	
Jumlah Total Pegawai	45	45	53	45	45	53	Jumlah	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
Pelatihan Pegawai	100	100	100	100	100	100	%	Baik
Jumlah Pelatihan	45	45	53	45	45	53	Jumlah	
Jumlah Total Pegawai	45	45	53	45	45	53	Jumlah	

Sumber: PT Sucofindo (diolah) 2022

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dari yang dinilai dari keempat perspektif *balance scorecard* dikatakan baik karena memenuhi kriteria standar kinerja yang telah ditetapkan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dilakukan pembahasan hasil analisis sebagai berikut:

a. Analisis *Balance Scorecard*

a) Perspektif Finansial

Berdasarkan hasil analisis rasio Profitabilitas PT Sucofindo dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 mengalami trend kenaikan, namun ditahun 2020 mengalami penurunan sebesar 22.34%. Pada tahun 2020 adalah tahun dimana pertama pandemi covid-19, serta adanya penurunan jumlah sample dari pelanggan utama PT Freeport Indonesia. Meskipun masih pandemi covid-19, PT Sucofindo dapat tetap eksis dan menyesuaikan dengan protocol covid-19 yang dijalankan. Hal yang lain dari peningkatan rasio profitabilitas yaitu dengan bertambahnya jumlah sample yang diterima oleh PT Sucofindo Cabang Timika dari pelanggan utama PT Freeport Indonesia. Ini menunjukkan bahwa keuangan PT Sucofindo Cabang Timika semakin baik dari segi ratio profitabilitas dan mencapai kinerja terbaik pada tahun 2021.

b) Prespektif Pelanggan

Komplain atau keluhan yang diterima PT Sucofindo Cabang Timika baik yang langsung atau tidak langsung direkap setiap bulan dan dibahas dalam rapat manajemen bulanan. Komplain yang diterima biasanya berupa komplain dari hal teknis analisa, kecepatan analisa, kecermatan analisa, atau jumlah invoice yang ditagihkan tidak sesuai perhitungan.

Untuk mengantisipasi meningkatnya jumlah complain dari pelanggan perusahaan PT Sucofindo Cabang Timika mengedepankan mutu pelayanan dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dan ISO 17025 serta *Quality Control* data yang ketat sehingga data yang dihasilkan benar-benar akurat dan sesuai dengan harapan pelanggan. Kecepatan analisa diukur berdasarkan jumlah hari sample diterima, yang terus diawasi oleh bagian *Quality Control* melalui aplikasi monitoring sample dan system manajemen informasi laboratorium (*LIMS CCLAS*). Penagihan invoice juga di control dan dihitung melalui aplikasi *LIMS CCLAS*.

c) Prespektif Proses Bisnis Internal

Jika dilihat dari *trendline* grafik dari tahun 2019-2021 tingkat persentase *Turn Over Rate* mulai membaik atau mengalami penurunan. Jumlah *Turn Over Rate* yang diharapkan oleh PT Sucofindo Cabang Timika adalah sebesar 0%. Beberapa faktor penyebab naiknya *turn over rate pegawai* diantaranya adalah tidak puasnya pegawai terhadap tingkat kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai serta tidak adanya pengangkatan pegawai tidak tetap menjadi pegawai tetap pada 3 tahun terakhir.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan rekrutmen pegawai melalui penyedia jasa tenaga kerja (*Labour Suply*), serta melakukan roling pekerjaan (*system sift*) kepada pegawai untuk mengisi posisi pekerjaan yang kosong. Besarnya jumlah pegawai yang keluar akan mempengaruhi kualitas dari layanan, ketepatan waktu dan kecermatan layanan PT Sucofindo Cabang Timika, dimana pegawai adalah asset penting bagi perusahaan.

d) Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada gambargrafik 5.4 Grafik Persentasi Pelatihan terlihat bahwa jumlah pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan sudah baik, terlihat dari realisasi pelatihan dari tahun 2019-2021 yang mencapai 100%. Perbaikan yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan *Training Need Analysis* atau analisa kebutuhan pelatihan pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan sehingga jenis pelatihan yang dilaksanakan tepat guna dan tepat sasaran.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT Sucofindo Cabang Timika dilihat dari keempat perspektif *Balance Scorecard* tergolong baik. Rencana strategis yang dilakukan untuk setiap perspektif pengukuran kinerja untuk menghasilkan perbaikan dilihat dari ketiga perspektif, pertama perspektif keuangan, yaitu dengan menggunakan peralatan modern disesuaikan dengan standar kebutuhan pelanggan, serta menggali potensi bisnis baru dengan mitigasi risiko rendah sehingga

dapat lebih menambah pendapatan PT Sucofindo Cabang Timika. Kedua, Perspektif Pelanggan, yaitu dengan melakukan pendekatan yang lebih kepada pelanggan (*customer intimacy*), meningkatkan kualitas hasil dari pekerjaan serta kecepatan dari proses pengujian (*Turn around Time*). Ketiga Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu dengan memberikan kejelasan karir bagi pegawai, sehingga pegawai merasa lebih terikat oleh perusahaan. Dan yang keempat, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yaitu dengan membuat demografi pegawai, matriks kompetensi pelatihan yang diperlukan oleh pegawai (*Training Need Analysis*), serta evaluasi hasil pelatihan yang telah dilaksanakan sehingga pelatihan yang telah dilaksanakan tepat sasaran.

SARAN

Dari hasil kesimpulan diatas maka saran peneliti untuk pihak perusahaan yang dilihat dari keempat perspektif. Pertama, Perspektif Keuangan beberapa atribut berkinerja berlebih perlu diganti menggunakan atribut yang berkinerja dipertahankan seperti laba bersih yang dihasilkan besar pada sasaran target perusahaan tahun selanjutnya. Penggunaan peralatan perlu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan sehingga utilisasi peralatan bisa dimaksimalkan dan tidak menyebabkan biaya besar bagi perusahaan. Kedua, Perspektif Pelanggan jika dilihat dengan menggunakan konsep *balance scorecard* perspektif pelanggan kinerja sudah baik, perlunya prioritas utama pada sasaran target perusahaan tahun selanjutnya. Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal jika dilihat dengan menggunakan konsep *balace Scorecard* perspektif Proses Bisnis Internal kinerja sudah baik, hanya saja perlu mengganti peralatan yang digunakan memadai untuk sasaran target perusahaan tahun selanjutnya. Dan keempat, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran jika dilihat dengan menggunakan konsep *balance scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja sudah baik, hanya saja realisasi pelatihan diganti dengan *sharing knowledge* sebagai prioritas utama pada sasaran target perusahaan tahun selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Addhitya Wayan Nugroho. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT Wijaya Karya)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta, 2013.
- Anastasia, Juan. *Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Studi Kasus Pada STIE Sultan Agung Pematangsiantar*. Medan, 2018.
- Ciptani, Monika Kusetya. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : suatu pengantar*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2,1. Universitas Kristen Petra.
- Febrianto, Awan. *Balance Scorecard: Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balance Scorecard*. Universitas Diponegoro, 2012.
- Firdaus Maulana. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama*. Yogyakarta, 2016.
- Gunawan, Barbara. *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard Usahawan*. 2000.
- Oemar, Abrar. *Balance Scorecard :Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. Universitas Pandanaran 2016.
- Pratiwi, Umi. *Balance Scorecard dan Manajemen Strategik*. Universitas Sudirman. Purwokerto, 2010.
- Rini, Ekha Ardiyanti. *(Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard)*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta, 2010.
- Zikrilla, Mutia. *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever Menggunakan Metode balance Scorecard*. Batusangkar, 2019.
- Rangkuti Freddy. *SWOT Balanced Scorecard. Teknik Menyusun Strategi Korporat Plus cara mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 2011.
- Teguh Muhammad. *Ekonomi Industri*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta, 2010.
- Arsyad Lincoln & Stephanus Eri Kusuma. *Ekonomika Industri*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta, 2014.
- Samuelson & Nordhaus. *Ilmu Mikro Ekonomi*. PT Media Global Edukasi. Jakarta 2003.

Ferdinanda, S. Sn. Analisis Kinerja Pelayanan dan Persepsi Pengunjung Museum Ullen Sentalu Dengan Metode *Importance Performa Analysis*. Institut Seni Indonesia. Yogyakarta. 2019.

Nugroho, W. A. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.