

Evaluasi Strategi Bisnis Balanced Scorecard Pada PT. Raja Indonesia Perkasa

Maziyyah Richa Adnina

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

g94218195@uinsby.ac.id

Megafatin Qomariyah Subagyo

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

g94218197@uinsby.ac.id

Bakhrul Huda

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

bakhrulhuda@gmail.com

Abstract: PT Raja Indonesia Perkasa is engaged in the manufacturing industry in the textile sector by producing equipment and wholesale trade in household appliances and furniture trying to evaluate the company's performance. The purpose of this study was to determine the evaluation of the strategy according to the vision and mission applied to PT Raja Indonesia Perkasa using the balanced scorecard concept. Strategy evaluation in the company is useful for assessing the performance of a company, knowing the company's position in an effort to achieve its goals. The increasingly fierce competition in the 21st century and the economic turmoil during the global pandemic due to Covid-19 requires PT Raja Indonesia Perkasa as a company that also carries out exports and imports to stay afloat. Descriptive quantitative research methodology with two sources of primary and secondary data. Data processing method using Balanced Scorecard analysis. The researcher chose this method, because from a subjective point of view, the researcher saw the success of the business run by the company PT Raja Indonesia Perkasa which is getting more and more enthusiasts or consumers in the midst of fierce competition in the business world that is happening today. The results of this study indicate that the indicators for measuring the performance of the financial perspective are the best with a score of 145,06%, followed by the customer perspective on average 55% said to be good, the business perspective on average 31.19% said to be good, growth and learning an average of 2.4% is said to be less good.

Keywords: Strategy Evaluation, Balanced Scorecard, Covid-19.

Abstrak: PT Raja Indonesia Perkasa bergerak pada industri manufaktur di bidang tekstil dengan memproduksi peralatan dan perdagangan besar alat-alat dan perabotan rumah tangga berupaya mengevaluasi kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi strategi sesuai visi misi yang diterapkan pada PT Raja Indonesia Perkasa dengan menggunakan konsep balanced scorecard. Evaluasi strategi dalam perusahaan bermanfaat untuk menilai kinerja suatu perusahaan, mengetahui posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Persaingan yang semakin ketat pada abad ke-21 dan gejolak ekonomi saat pandemi global akibat Covid-19 menuntut PT Raja Indonesia Perkasa sebagai perusahaan yang juga melakukan ekspor impor untuk tetap bertahan. Metodologi penelitian kuantitatif deskriptif dengan dua sumber data primer dan sekunder. Metode pengolahan data menggunakan analisis Balanced Scorecard. Peneliti memilih metode tersebut, karena dari pandangan subjektif, peneliti melihat kesuksesan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan PT Raja Indonesia Perkasa yang semakin banyak peminat atau konsumennya ditengah persaingan ketat dunia bisnis yang terjadi saat ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukuran kinerja perspektif keuangan yang paling baik dengan nilai skor 145,06%, diikuti perspektif pelanggan rata-rata sebesar 55% dikatakan baik,

perspektif bisnis rata-rata sebesar 31,19% dikatakan baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran rata-rata sebesar 2,4% dikatakan kurang baik.

Kata Kunci : Evaluasi Strategi, Balanced Scorecard, Covid-19.

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki banyak industri yang berkembang, dan salah satu industri yang mengalami perkembangan signifikan adalah manufaktur. Manufaktur adalah transformasi bahan mentah menjadi produk jadi dengan bantuan mesin dan tenaga kerja. Industri ini secara garis besar dibagi menjadi enam industri besar, yaitu metalurgi, teknik, industri kimia, industri tekstil, industri pengolahan makanan, dan industri teknologi tinggi.

Menurut data IHSG, kinerja industri manufaktur Indonesia pada 2020 mengalami penurunan, karena ketatnya pasokan terus tercermin dari waktu pemenuhan pesanan yang berkepanjangan, yang menyebabkan terus meningkatnya biaya input-output di Indonesia. Pada tahun 2021, indeks manufaktur Indonesia IHSG naik dari 54,6 pada April menjadi 55,3 pada Mei, menetapkan survei baru yang tinggi selama tiga bulan berturut-turut. Sejak output dan permintaan baru, dua komponen terbesar dari keseluruhan indeks, adalah pendorong utama dari rekor pertumbuhan industri di bulan Mei, kondisi bisnis kini telah menguat untuk bulan ketujuh berturut-turut. Untuk memenuhi permintaan baru dan meningkatkan permintaan produksi, produsen telah meningkatkan pembelian bahan baku dan produk antara, dan memperluas pengadaan selama empat bulan berturut-turut. Dilihat dari kinerja industri tekstil dan produk tekstil (TPT), industri tekstil sendiri telah mencapai keberhasilan yang tercermin dari ekspor tahunannya sebesar 12,89 miliar dolar AS pada 2019, dan mencapai 6,15 miliar dolar AS selama periode Januari hingga Juli 2020.

Industri manufaktur tumbuh lebih cepat di subsektor tekstil Indonesia, persaingan semakin ketat. Berbagai langkah strategis yang harus diterapkan di perusahaan harus diteliti dengan baik, dan benar Agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing dalam industri, hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, terutama sumber daya keuangan. Melihat kondisi tersebut, PT Raja Indonesia Perkasa memang perlu menerapkan pengukuran kinerja yang sangat tepat. Standar pengukuran kinerja yang sangat komprehensif dan komprehensif yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan yaitu balanced scorecard. Kristiana berpendapat bahwa Balanced Scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja

perusahaan secara keseluruhan, menggambarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.¹ Johannes berpendapat bahwa alasan mengapa balanced scorecard menjadi standar pengukuran kinerja yang begitu populer adalah karena tidak hanya sekedar standar pengukuran kinerja, tetapi merupakan strategi perusahaan yang komprehensif yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan.²

Dilihat dari penelitian sebelumnya yang mengangkat kasus BSC seperti pada jurnal yang berjudul “Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia” yang mendapatkan hasil penelitian BSC dengan nilai baik. Namun, didalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki perbedaan salah satunya mengenai studi kasus penelitian dan penelitian ini mencakup. Kajian yang lebih luas lagi mengenai perusahaan yang diteliti.

Peneliti memiliki tujuan untuk mengetahui, apakah evaluasi dengan metode balanced scorecard pada PT Raja Indonesia Perkasa sudah sesuai dengan visi, misi, dan strategi PT Raja Indonesia Perkasa dan Apakah suda sesuai dengan imipian yang ingin dituju PT Raja Indonesia Perkasa dengan cakupan yang lebih luas dan rinci.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Kuantitatif deskriptif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Penelitian ini menggunakan jenis data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari observasi, wawancara, dan pembagian kuisisioner, sedangkan data sekunder berasal dari kajian pustaka baik dari kajian pustaka baik dari buku, skripsi, tesis, jurnal, internet serta data internal dan laporan perusahaan. Dan Sumber data sekunder yang diperoleh dari situs yang berwenang, dengan kata lain melihat data dari website www.rajakarpetindonesia.com.

Hakekat Evaluasi Strategi

Manajemen strategis merupakan proses untuk menghasilkan keputusan-keputusan yang memiliki konsekuensi signifikan dan berjangka panjang. Sebagian besar penyusun

¹ Kristiana. 2001. Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT “X”. Jurnal Teknik Industri [internet]. [diunduh 2015 Juli 8]. Vol. 3: 48-56. Tersedia pada: <https://researchspace.auckland.ac.nz>.

² Johannes. 2002. Balanced Scorecard as Measurement on Public Organization. International Journal of Business and Management [internet]. [diunduh 2015 September 4]. Vol. 2: 2-15. Tersedia pada: www.towerswatson.com.

strategi bersepakat bahwa evaluasi strategi adalah inti dari sebuah organisasi. Mengadakan evaluasi secara berkala, dapat memberi peringatan kepada manajemen tersebut terhadap potensi masalah sebelum keadaan menjadi lebih serius. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok, yakni: 1) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan, 2) perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang riil, dan 3) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

Empat kriteria menurut Richard Rumeli yang dapat digunakan untuk evaluasi strategi, yaitu: konsistensi, kesesuaian, kelayakan dan keunggulan. Kesesuaian (consonance) dan keunggulan (advantage) terutama didasarkan pada penilaian eksternal perusahaan, sedangkan konsistensi (consistency) dan kelayakan (feasibility) terutama didasarkan pada penilaian internal perusahaan. Adapun kriteria Rumelt untuk mengevaluasi strategi³:

1. Konsistensi

Dengan adanya konflik dan pertikaian dalam suatu organisasi antar departemen, merupakan sebuah tanda ketidak konsistenan strategis. Tiga pedoman yang dapat menjadi pertolongan saat terjadi masalah karena ketidak konsistenan, yakni sebagai berikut:

- a) Jika persoalan manajerial masih berlanjut, meskipun ada perubahan personal. Jika persoalan tersebut lebih cenderung ke arah personal dan buka kepentingan banyak orang, Maka, mengakibatkan terjadinya ketidak konsistenan strategi.
- b) Jika keberhasilan suatu departemen dalam organisasi, berarti ada kegagalan departemen lain, strategi itu mungkin tidak konsisten.
- c) Jika permasalahan dan isu terus berlanjut hingga ke atas untuk mendapat penyelesaian, akan menyebabkan strateginya menjadi tidak konsisten.

2. Kesesuaian

Kesesuaian mengacu pada keperluan yang dibutuhkan oleh penyusun strategi untuk mencermati serangkaian tren (sets of trends), termasuk tren individual, dalam mengevaluasi strategi. Sebuah strategi harus menunjukkan sebuah respon adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan penting yang terjadi di dalamnya.

3. Kelayakan

Strategi tidak boleh menguras seluruh sumber daya yang tersedia atau menciptakan permasalahan yang tidak terselesaikan. Final dari pengujian strategi adalah kelayakan;

³ Richard Rumelt, "*The Evaluation of Business Strategy*", (New York: McGraw-Hill, 1980), h. 359-367.

yang berarti bisakah strategi diusahakan dalam sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya keuangan yang dimiliki suatu bisnis? Sumber daya keuangan merupakan sebuah bisnis yang termudah untuk mengantifikasi dan pada umumnya merupakan batasan pertama terhadap strategi yang dievaluasi. Namun demikian, kadang terlupakan bahwa pendekatan yang inovatif terhadap pembiayaan sering kali dilupakan. Dalam mengevaluasi strategi, penting untuk mengamati apakah sebuah organisasi dimasa lalu telah menunjukkan bukti bahwa ia memiliki kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan talenta yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu strategi tertentu.

4. Keunggulan

Sebuah strategi harus menyediakan cara untuk menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang tertentu. Biasanya Keunggulan kompetitif itu merupakan hasil keunggulan dari salah satu bidang: 1) sumber daya, 2) keterampilan, 3) posisi. Posisi dapat memainkan peran yang penting dalam strategi organisasi. Posisi yang bagus dan bisa dipertahankan menandakan bahwa posisi tersebut begitu mahal untuk dikuasai sehingga menghalangi pesaing untuk menyerang dengan kekuasaan penuh. Keunggulan posisional cenderung bertahan dengan sendirinya, selama faktor-faktor internal dan lingkungan utama yang mendasari tetap stabil. Dapat dipastikan, bahwa perusahaan yang menjalankan evaluasi yang ketat, hampir mustahil untuk digeser. Walaupun tidak semua keunggulan posisional harus dikaitkan dengan ukuran, namun beberapa organisasi besar cenderung beroperasi di pasar dan menggunakan prosedur yang dapat mengubah ukuran mereka menjadi keunggulan. Sementara perusahaan kecil mencari produk atau posisi pasar yang mengeksploitasi keunggulan dari jenis yang berbeda. Karakteristik utama dari posisi yang bagus yakni memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan dari berbagai kebijakan, dan kompetitor dari posisi yang berbeda tidak akan mendapatkan keuntungan yang sama. Oleh karena itu, dalam evaluasi strategi organisasi harus lebih cermat mengenai hakikat dari keunggulan posisional yang terkait dengan strategi tertentu.

Pentingnya organisasi melakukan evaluasi strategi karena pada saat ini mereka sedang berhadapan dengan lingkungan yang dinamis, dimana faktor-faktor eksternal dan internal utama sering berubah dengan cepat dan dramatis.

Evaluasi strategi menjadi semakin sulit seiring berjalannya waktu, dengan banyaknya latar belakang. Perekonomian domestik dan dunia lebih stabil dalam beberapa tahun terakhir, siklus hidup produk lebih panjang, siklus pengembangan produk lebih panjang, perkembangan teknologi lebih lambat, perubahan lebih jarang terjadi, terdapat lebih

sedikit pesaing, perusahaan asing lemah, dan terdapat lebih banyak peraturan dalam industri. Beberapa alasan lain yang meliputi anggapan bahwa evaluasi strategi lebih sulit saat ini, yakni sebagai berikut:⁴

1. Meningkatnya kompleksitas lingkungan yang dramatis
2. Semakin sulitnya untuk memprediksikan masa depan secara akurat
3. Bertambahnya jumlah variabel
4. Cepat menjadi kuno, meskipun dari rancangan yang sangat bagus
5. Semakin banyaknya kejadian di dalam negeri dan dunia yang mempengaruhi organisasi
6. Berkurangnya rentang waktu untuk menjalankan perencanaan dengan tingkat yang akurat

Sebuah persoalan mendasar yang dialami manajer saat ini adalah bagaimana secara efektif mengawasi karyawan dalam tuntutan organisasi modern akan fleksibilitas, inovasi, kreativitas, dan inisiatif dari karyawan yang lebih besar.⁵ Bagaimana manajer saat ini dapat memastikan bahwa karyawan yang telah diberi hal-hal tersebut bertindak secara mandiri yang tidak membuat kebaikan bisnis terancam. Kerugian yang diderita perusahaan-perusahaan tersebut dalam hal rusaknya reputasi, denda, hilangnya peluang, dan pengalihan perhatian manajemen sangatlah besar.

Karakteristik Sistem Evaluasi Strategi yang Efektif Kedua dari Diskusi, Gaya Referensi Lain

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dari evaluasi strategi yang dengan tujuan untuk mencapai syarat dasar menjadi efektif, yakni sebagai berikut⁶:

1. Evaluasi Strategi Harus Ekonomis

Karena jika terlalu banyak atau sedikit informasi, akan menyebabkan hal yang buruk. Begitu juga, jika terlalu banyak pemantauan akan menyebabkan meningkatnya hal yang membahayakan daripada sebaliknya. Evaluasi strategi ini harus memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Dan Evaluasi ini harus memiliki persediaan informasi yang berguna untuk para manajer dalam mengenai tugas mereka yang berpengaruh dan mengendalikan perusahaan. Kegiatan ini harus menyediakan informasi yang tepat waktu, karena hal ini bisa saja digunakan manajer jika membutuhkan informasi harian. Misal, Ketika perusahaan sedang berdiversifikasi dengan mengakuisisi perusahaan lainnya.

⁴ Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", Business Horizons, (1998), h. 64

⁵ Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, (1995), h. 80

⁶ Robert Waterman, "How The Best Get Better," Business Week, Vol. 11, No. 3 (1987), h. 105

2. Evaluasi Strategi Dirancang dengan Gambaran yang Riil

Evaluasi Strategi harus dirancang dengan gambaran yang nyata dengan yang terjadi saat ini. Dengan contoh, pada saat penurunan ekonomi yang parah bisa menyebabkan rasio produktifitas dan profitabilitas dapat dipastikan akan jatuh dengan sangat mengkhawatirkan, padahal seluruh karyawan dan manajer bekerja lebih keras dibaliknya. Maka dari itu, Evaluasi strategi ini harus menggambarkan keadaan yang riil terjadi dan tidak diperbolehkan untuk dimanipulasi. Informasi yang didapat dari evaluasi strategi ini harus memfasilitasi dan diarahkan kepada seluruh individu dengan seharusnya.

3. Evaluasi Strategi dilarang mendominasi keputusan

Evaluasi ini tidak boleh mendominasi dalam hal mengambil keputusan, melainkan dapat membantu memupuk rasa saling pengertian, kepercayaan dan akal sehat bersama. Dalam strategi evaluasi tidak ada departemen yang harus berhenti Kerjasama antara yang satu dengan yang lainnya. Evaluasi strategi ini harus bersifat sederhana, tidak boleh terlalu ketat maupun berat. Biasanya, jika terlalu rumit akan membingungkan dan menurunkan pencapaian dari evaluasi startegi. Dalam hal ini yang lebih diutamakan ialah kegunaan dari keefektifan evaluasi strategi.

4. Perusahaan Besar Membutuhkan Sistem Strategi yang Lebih Rumit

Dikarenakan, perusahaan besar lebih kesulitan serta membutuhkan tenaga yang ekstra untuk mengkoordinasikan pencapaian diantara divisi dan area fungsional yang berbeda. Pada perusahaan kecil, biasanya memiliki keakraban antara manajer atau petinggi dengan karyawan atau individu di lingkungan sekitarnya biasanya lebih mempermudah pengumpulan dan pengevaluasian informasi, lebih mudah ditemukan pada perusahaan kecil daripada perusahaan yang sudah besar. Namun, inti dari sistem evaluasi strategi yang efektif ialah kemampuan meyakinkan anggotanya bahwa kegagalan menyelesaikan pekerjaan atau tugas tertentu merupakan cermin dari kinerja mereka.

Sistem evaluasi strategi tidak ada yang ideal. Setiap perusahaan pasti memiliki karakteristik yang unik termasuk ukuran, gaya manajemen, tujuan, masalah dan kekuatan, dan menentukan desain akhir dari strategi pengawasan dan sistem evaluasi. Hasil pengamatan dari Robert Waterman memberikan pernyataan pada sistem pengawasan dan evaluasi strategi perusahaan yang berhasil, yakni sebagai berikut⁷:

⁷ Ibid, h. 106

1. Perusahaan yang telah sukses akan menjadikan fakta sebagai kawan dan kontrol sebagai pembebasnya
2. Perusahaan yang telah sukses akan sangat terbuka dengan fakta
3. Perusahaan yang sukses akan terus mempertahankan pengontrolan yang ketat pada keuangan

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sebuah proses yang membuat perusahaan mengevaluasi strategi berdasarkan empat perspektif, yakni⁸:

1. Kinerja Keuangan

Balanced scorecard mempertahankan pengukuran keuangan dan bertujuan untuk memahami kontribusi dari strategi yang ditentukan untuk keuntungan perusahaan. Ketika mengukur kinerja keuangan, perusahaan harus mendeteksi keberadaan industri yang mereka miliki. Kaplan berpendapat bahwa perkembangan industri dibagi menjadi tiga tahap, yaitu pertumbuhan, pemeliharaan dan panen.⁹ Tahap pertumbuhan bisnis merupakan tahap awal dari siklus hidup perusahaan. Karakteristik produk atau jasa yang dihasilkan memiliki potensi pertumbuhan yang signifikan. Perusahaan pada tahap ini mungkin mengalami arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dilakukan untuk masa depan mungkin membutuhkan lebih banyak uang daripada hasil rata-rata. Target keuangan keseluruhan akan menjadi persentase dari tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Perusahaan umumnya dalam tahap pembangunan berkelanjutan, mereka masih menarik investasi dan reinvestasi, tetapi dapat menghasilkan pengembalian modal yang baik. Diharapkan bahwa perusahaan pada tahap ini akan dapat mempertahankan pangsa pasar mereka saat ini dan dapat tumbuh dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan umum pada tahap ini terkait dengan profitabilitas. Pada tahap panen, merupakan tahap kematangan bisnis di mana perusahaan ingin memanen investasi yang telah diinvestasikan. Tujuan keuangan memberikan perhatian pada tujuan dan pengukuran semua aspek pengukuran kinerja. Semua ukuran harus kausal dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Kartu skor harus menyatakan strategi, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang, kemudian menghubungkan dengan proses keuangan,

⁸Abrar Oemar, "Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik", Jurnal Pandanaran Semarang, Vol. 17, No. 3 (2010), h. 1-3

⁹ Kaplan, Robert S dan Norton David P, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta:Erlangga,1996), hlm.48.

konsumen, proses internal, dan akhirnya pekerja dan sistem yang dibutuhkan untuk tujuan ekonomi jangka panjang.

Ukuran keuangan dan non keuangan bukanlah hubungan yang saling menggantikan, namun berupa hubungan timbal balik yang saling berpengaruh. Ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan hasil strategi dan implementasinya mampu atau tidak memberikan nilai tambah dan menghasilkan laba bagi perusahaan serta peningkatan *share holder value*. Kemudian aspek keuangan dipengaruhi oleh aspek non keuangan, demikian pula sebaliknya. Ukuran keuangan diwujudkan dalam *profitabilitas*, nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan atau kas yang dihasilkan, efisiensi biaya, dan *share holder value*.¹⁰ Aspek yang diukur dalam perspektif ini yakni : pangsa pasar, pertumbuhan dan bauran pendapatan, *asset turn over*, *return on investment*, dan penurunan biaya. Ukuran yang digunakan di dalam kebanyakan perusahaan adalah *return on investment* (ROI). Dari hasil ROI ini kemudian bisa ditelusuri hasil aspek ukuran yang lain berupa peningkatan pendapatan dan penurunan modal.

2. Pengetahuan Konsumen

Kepentingan konsumen digolongkan dalam beberapa hal, yakni: waktu, kualitas, kinerja dan layanan. Aspek yang diukur dalam perspektif ini adalah kepuasan konsumen, bertambahnya konsumen baru, pertumbuhan pangsa pasar, kecepatan respon terhadap permintaan konsumen, dan kualitas hubungan dengan konsumen. Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen memberi indikasi tingkat loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan, loyalitas meningkat apabila tingkat kepuasan tinggi, kepercayaan konsumen timbul dari peningkatan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen.

3. Proses bisnis internal

Kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan adalah segala sesuatu yang dilakukan perusahaan dalam usahanya memuaskan konsumen. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulan dan menentukan ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal didefinisikan secara rinci yakni sebagai rantai nilai yang berawal dari proses inovasi, dilanjutkan pada waktu

¹⁰ Garrison dan Noreen, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta:Salemba Empat, 2000), hlm. 214.

produksi (*throughput*) dan diakhiri dengan pelayanan purna jual.¹¹ Aspek yang diukur dalam perspektif ini yakni: kualitas, *throughput*, waktu, dan biaya. Ukuran kualitas dapat dilihat dari ukuran berikut: proses per satu juta tingkat produk cacat, *yields* (rasio produksi produk bagus dengan produk yang dimasukkan dalam proses), limbah, sisa, pengolahan kembali, dan pengembalian (*return*), serta persentase proses di bawah metode statistik. Waktu dilihat dengan menggunakan *throughput time* yaitu *processing time* ditambah *inspection time*, ditambah *movement time*, ditambah *waiting* atau *storage time*.

Sedangkan ukuran biaya dengan melihat biaya di setiap level proses produksi, maka dari itu perusahaan perlu menggunakan sistem ABC (*activity based costing*).¹² Ukuran yang digunakan dalam proses produksi produk yaitu sejauh mana tingkat waktu produksi barang sampai ke tangan konsumen atau agen. Kemudian juga diukur dari jumlah mesin atau teknologi baru yang diterapkan oleh perusahaan, sebab penerapan teknologi baru mengindikasikan adanya peningkatan dalam proses produksi sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Sedangkan dalam pengembangan produk baru dapat diukur dari jumlah inovasi terhadap produk yang berarti dua hal: pertama pengembangan dasar produk dan kedua adalah pemunculan produk hasil inovasi yang benar-benar baru dalam produksi perusahaan.

4. Pembelajaran dan pertumbuhan

Kemampuan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dan ketersediaan sarana, prasarana, dan teknologi yang memadai. Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi dalam mengorganisasi sumber daya manusia. Suatu organisasi bisnis sangat penting untuk memberi perhatian kepada karyawan, memberi kesejahteraan, dan perlu memperhatikan pengetahuan mereka, karena hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif *balanced scorecard* yang lain. Ada tiga kelompok yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian wewenang, dan penempatan karyawan.¹³

¹¹ Kaplan, Robert S dan Norton David P, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta:Erlangga,1996), hlm.93.

¹² Kaplan, Robert S dan Norton David P, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta:Erlangga,1996), hlm.122.

¹³ Kaplan, Robert S dan Norton David P, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta:Erlangga,1996), hlm.127.

Adapun isu-isu utama pada saat proses evaluasi dengan penggunaan balanced scorecard yakni sebagai berikut:

1. Konsumen
2. Manajer atau karyawan
3. Operasi atau proses
4. Komunitas atau tanggung jawab social
5. Etika bisnis atau lingkungan hidup
6. Keuangan

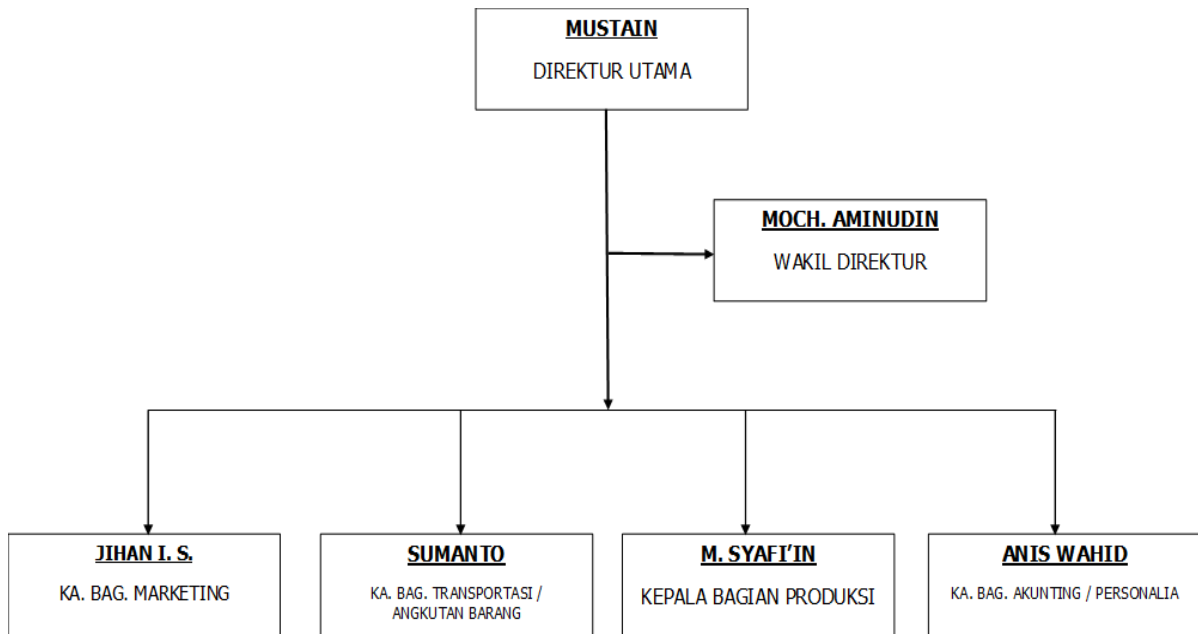
PT. RAJA INDONESIA PERKASA

PT Raja Indonesia Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan peralatan rumah tangga dan kebutuhan sehari – hari yang berdomisili di Klanting desa Suwayuwo, Sukorejo -Pasuruan, Jawa Timur. PT Raja Indonesia Perkasa mulai didirikan oleh Bapak Musta'in pada tahun 2005, yang pada awalnya bernama CV. Raja Karpet yang akhirnya sejak Juli 2020 menjadi PT. Raja Indonesia Perkasa. PT. Raja Indonesia Perkasa akan bergerak dalam bidang distributor karpet bolak balik, bantal dan guling, dan kasur. Selain itu PT. Raja Indonesia Perkasa juga memproduksi Tikar Evamatik yang di produksi dengan teknologi terbaik.

PT. Raja Indonesia Perkasa telah banyak melayani penjualan dari dalam negeri ke berbagai Daerah di Indonesia, dan luar negeri salah satunya Malaysia. Berbagai produk dan merk dagang seperti kasur spon, bantal dan karpet merupakan produk unggulan perusahaan ini. PT Raja Perkasa Indonesia juga sudah mulai merambah pasar internasional dengan melakukan ekspor ke negara Tetangga seperti Malaysia dan Singapura. PT. Raja Indonesia Perkasa juga melayani pengiriman ke luar negeri mulai dari pengiriman barang hingga proses mengurus perizinan dokumen pemberangkatan barang sampai negara tujuan.

PT. Raja Indonesia Perkasa senantiasa untuk menerapkan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut yaitu: 1. Mencetak tenaga ahli & religious, 2. Jujur, loyal & berdedikasi, 3. Hari ini sebagian lagi borong kerja.

Dalam menjalankan perusahaan, PT. Raja Indonesia Perkasa telah memiliki susunan organisasi untuk memudahkan koordinasi di setiap bidang kerja dalam perusahaan. Berikut adalah bagian struktur organisasi PT. Raja Indonesia Perkasa.



Gambar Struktur Organisasi PT Raja Indonesia Perkasa

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan ROI, Gross Profit Margin, dan Operating Ratio

a) ROI (Return On Investment)

ROI adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan bisa mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan kedalam aktiva yang dipakai untuk operasinya perusahaan agar menghasilkan laba bersih.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Total Penjualan} - \text{Nilai Investasi}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

b) Gross Profit Margin

Gross Profit Margin adalah rasio yang menunjukkan kinerja penjualann suatu perusahaan berdasarkan efisiensi proses produksinya. Semakin tinggi nilai GPM maka semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba yang cukup tinggi.

$$\text{GPM} = \frac{\text{Penjualan Bersih} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

c) Operating Ratio

Rasio Operasi digunakan untuk mengetahui kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya operasional sehubungan dengan perubahan volume penjualan.

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\%$$

Analisa Perspektif Keuangan PT. Raja Indonesia Perkasa

Tolak Ukur	2018		2019		2020		Nilai rata-rata	Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor			
ROI	1	10,13%	1	10,55%	3	17%	12,56%	4= >20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1= ≤10%	Cukup Baik
GPM	4	88,96%	4	89,24%	4	87,22%	88,47%	4= >20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1= ≤10%	Sangat Baik
Rasio Operasi	4	37,16%	4	39,73%	4	55,03%	43,97%	4= >20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1= ≤10%	Sangat Baik
Kinerja		136,25%		139,52%		159,25%	145,06%		Sangat Baik

Sumber: Laporan Keuangan PT. Raja Indoneisa Perkasa

Keterangan skala skor penilaian:

- 1 = Kurang Baik
- 2 = Cukup Baik
- 3 = Baik
- 4 = Sangat Baik

2. Perspektif Pelanggan, pengukurannya menggunakan cakupan pelayanan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian aduan

a) Cakupan Pelayanan

Cakupan pelayanan adalah gambaran kemampuan perusahaan dalam menjalankan fungsi pelayanan yaitu seberapa banyak customer yang dapat dilayani.

$$\text{Cakupan Pelayanan} = \frac{\text{Jumlah Customer Terlayani}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100\%$$

b) Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan digunakan untuk mengukur jumlah penambahan customer karpas dalam jangka waktu satu tahun.

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan (tahun ini-tahun lalu)}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

c) Tingkat Penyelesaian Aduan

Tingkat penyelesaian aduan digunakan untuk mengukur tindak lanjut penyelesaian pengaduan pelanggan.

$$\text{Tingkat Penyelesaian Aduan} = \frac{\text{Jumlah Aduan Terlayani}}{\text{Jumlah Aduan}} \times 100\%$$

Tabel Analisa Perspektif Pelanggan PT. Raja Indonesia Perkasa

Tolak Ukur	2018		2019		2020		Nilai Rata-rata	Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor			
Cakupan Pelayanan	1	10%	2	15%	4	25%	16,67%	4= >20% 3= 16%-20% 2= 11%-15% 1= ≤10%	Baik
Pertumbuhan Pelanggan	2	15%	2	15%	4	30%	20%	4= >20%	Baik

								3= 16%- 20% 2= 11%- 15% 1= ≤10%	
Tingkat Penyelesaian Aduan	2	15%	2	15%	4	25%	18,33%	4= >20% 3= 16%- 20% 2= 11%- 15% 1= ≤10%	Baik
Kinerja		40%		45%		80%	55%		Sangat Baik

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, pengukurannya menggunakan rasio jumlah pegawai

a) Rasio Jumlah Pegawai

Untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam melayani setiap 1000 pelanggan raja karpet maka digunakan tolok ukur rasio jumlah pegawai/1000 pelanggan.

$$\text{Rasio Jumlah Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tolak Ukur	2018		2019		2020		Nilai Rata-rata	Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor			
Rasio Jumlah Pegawai	1	0,6%	1	0,8%	1	1%	2,4%	4= >20% 3=16%- 20% 2=11%- 15% 1= ≤10%	Kurang Baik

Kinerja		0,6%		0,8%		1%	2,4%		Kurang Baik
----------------	--	------	--	------	--	----	------	--	------------------------

Tabel Analisa Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Raja Indonesia Perkasa

Dari hasil uji kinerja masing masing perspektif, menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja PT. Raja Indonesia Perkasa dengan menggunakan Balance Scorecard selama 3 tahun dapat digunakan manajemen untuk evaluasi dan meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Dari beberapa tolok ukur finansial tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja perspektif keuangan PT. Raja Indonesia Perkasa tahun 2018-2020 dikatakan sangat baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 145,06%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Raja Indonesia Perkasa dapat menghasilkan laba dan memenuhi seluruh kewajiban keuangan jangka pendek serta kewajiban jangka panjang untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan maupun meningkatkan kepercayaan pemegang saham disini pemerintah kepada manajemen.

Dari kinerja Perspektif Pelanggan PT. Raja Indonesia Perkasa tahun 2018-2020 dikatakan sangat baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 55%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Raja Indonesia Perkasa dalam melayani pelanggan sudah optimal. PT. Raja Indonesia Perkasa harus tetap mempertahankan atau meningkatkan kinerja perspektif pelanggan agar pelanggan PT. Raja Indonesia Perkasa dapat lebih terpuaskan dengan pelayanan yang prima, karena dapat berpengaruh terhadap profitabilitas pelanggan sehingga juga akan menambah keuntungan bagi PT. Raja Indonesia Perkasa.

Dari kinerja Perspektif Bisnis Internal PT. Raja Indonesia Perkasa tahun 2018-2020 dikatakan sangat baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 31,19%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Raja Indonesia Perkasa efektif dan efisien dalam melakukan proses internal. PT. Raja Indonesia Perkasa harus mempertahankan atau meningkatkan proses internal saat ini, karena memiliki nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan sehingga akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh PT. Raja Indonesia Perkasa.

Dari kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Raja Indonesia Perkasa tahun 2018-2020 secara keseluruhan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dikatakan kurang, yaitu dengan rata-rata sebesar 2,4%. Hal ini menunjukkan PT. Raja Indonesia Perkasa belum optimal dalam memperhatikan pegawainya. PT. Raja Indonesia Perkasa harus meningkatkan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran karena dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil.

PENUTUP

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Raja Indonesia Perkasa dari analisis BSC dengan empat perspektif dengan hasil akumulatif pada perspektif keuangan rata-rata sebesar 145,06% dikatakan baik, perspektif pelanggan rata-rata sebesar 55% dikatakan baik, perspektif bisnis rata-rata sebesar 31,19% dikatakan baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran rata-rata sebesar 2,4% dikatakan kurang baik.

Meskipun masih terdapat kelemahan, namun demikian hasil uji kinerja keseluruhan perspektif dapat dievaluasi bahwa kinerja PT. Raja Indonesia Perkasa tahun 2018-2020 yaitu skor sebesar 426,85% untuk tahun 2018, 225,32 untuk tahun 2019 dan 268,82 untuk tahun 2020 sehingga mempunyai rata-rata 306,96%. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Raja Indonesia Perkasa telah menunjukkan kinerjanya yang baik dilihat dari keempat perspektif Balance Scorecard setiap tahunnya. Dari penilaian kinerja tersebut berarti PT. Raja Indonesia Perkasa mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman sehingga dikatakan PT. Raja Indonesia Perkasa yang sehat. PT. Raja Indonesia Perkasa juga mampu mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif serta memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas dan kontinuitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Garrison dan Noreen. "Akuntansi Manajerial." Jakarta: Salemba Empat, 2000.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 1996. "Balanced Scorecard," Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, Jakarta : Erlangga. 2000.
- Kristiana. "Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT "X"." Jurnal Teknik Industri [internet], 2001 [diunduh 2015 Juli 8]. Vol. 3: 48-56. Tersedia pada: <https://researchspace.auckland.ac.nz>.
- Johanes. Balanced Scorecard as Measurement on Public Organization. International Journal of Business and Management [internet]. [diunduh 2015 September 4]. Vol. 2: 2-15, 2002. Tersedia pada: www.towerswatson.com.
- Simons, Robert. "Control in an Age of Empowerment." Harvard Business Review, 1995.
- Rumelt, Richard. "The Evaluation of Business Strategy." New York: McGraw-Hill, 1980.
- Conkey, Dale Mc. "Planning in a Changing Environment." Business Horizon, 1998
- Jr., Robert Waterman. "The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge." New York : Bantam, 1987.

Oemar, Abrar. "Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik."
Jurnal Pandanaran Semarang, Vol. 17, No. 3, 2010.

<https://www.markiteconomics.com>

<https://www.kemenperin.go.id>

<https://www.rajakarpetindonesia.com>