

PENERAPAN BALANCE SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus : CV. MPE)

Ali Fikar¹, Dini Retnowati²

¹Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Maarif Hasyim Latif

¹ali240589@gmail.com, ²dini_retnowati@dosen.umaha.ac.id

ABSTRAK

CV. MPE adalah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan fabrikasi *metal sheet* yang saat ini menghadapi persaingan ketat di dunia industri sehingga terjadi penurunan omset dalam 3 tahun terakhir. Untuk mencari penyebab terjadinya penurunan omset tersebut maka dilakukan pengukuran kinerja perusahaan untuk memperoleh informasi yang dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan pembenahan. Hasil pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balance scorecard* menunjukkan dalam tiga tahun terakhir kinerja CV. MPE semakin menurun. Perspektif keuangan yang diwakili oleh indikator *net profit margin*, *debt ratio* dan *total asset turn over* berada dibawah standar. Perspektif pelanggan yang diwakili oleh indikator volume penjualan juga mengalami penurunan yang signifikan, Sedangkan *key performance indicator* pada perspektif proses bisnis internal berada pada kondisi ambang batas, hanya indikator jumlah program pelatihan yang mewakili perspektif pertumbuhan dan perkembangan saja yang berada di atas standar.

Kata kunci: *Balance scorecard*, pengukuran kinerja, *strategy map*, *traffic light rating system*

ABSTRACT

CV. MPE is a company engaged in sheet metal manufacturing and fabrication that is currently facing intense competition in the industrial world, resulting in a decline in turnover in the last three years. To find the cause of the decline in turnover, company performance measurements, were carried out to obtain information that could be the basis for the company to make improvements. The results of performance measurement using the balanced scorecard approach show that in the last three years, the performance of CV. MPE is decreasing. The financial perspective represented by indicators of net profit margin, debt ratio, and total asset turnover were below standard. The customer perspective represented by the sales volume indicator also experienced a significant decline. While the key performance indicator from the perspective of internal business processes is in a threshold condition. Just only an indicator of the number of training programs that represent growth and development perspective is above the standard.

Kata kunci: *Balance scorecard*, performance measurement, *strategy map*, *traffic light rating system*.

PENDAHULUAN

Kebutuhan akan informasi di tengah era persaingan bisnis yang semakin ketat ini menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan (Haidiputri dan cahyanty, 2019). Dengan adanya informasi terkait kondisi eksternal maupun internal akan membantu perusahaan untuk melakukan

perbaikan dan menentukan rencana ke depan. Oleh karena itu, diperlukan adanya informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Salah satu informasi terkait kondisi internal yang dibutuhkan perusahaan adalah mengenai kinerja perusahaan. Adanya informasi ini dapat membantu untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan (Akinbolawe dkk, 2014). Pengukuran kinerja juga dapat digunakan pihak manajerial sebagai alat untuk mengkomunikasikan secara jelas dan tanpa ambigu mengenai tujuan, visi, dan misi strategis perusahaan (Atkinson dkk. 2012). Selain itu pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya (Mulyadi. 2014).

CV. MPE adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang fabrikasi dan manufaktur *metal sheet*. Saat ini, CV MPE menghadapi banyak pesaing di bidang yang sama, sehingga omset perusahaan menurun dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Penurunan omset ini dapat dipengaruhi banyak faktor, oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan untuk melakukan pembenahan. Salah satu metode yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja adalah *balance scorecard* (Arizona dkk, 2018). *Balance scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi visi dan strategi untuk menjadikan suatu tindakan (Morard dkk, 2012). Menurut Gaspersz (2013) *Balance scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dari turunan strategi perusahaan. *Balance scorecard* juga dapat diartikan sebagai sistem pengukuran manajemen, serta pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis (Yuwono dkk. 2007). Metode *balance scorecard* memiliki perspektif pengukuran yang komprehensif karena tidak hanya mempertimbangkan kinerja keuangan saja, namun juga kinerja non keuangan seperti *customer*, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan sehingga diharapkan dapat melakukan penilaian secara holistik dan membantu CV MPE untuk lebih mengembangkan perusahaan.

MATERI DAN METODE

Setelah data terkumpul maka dilanjutkan dengan tahapan pengolahan data. Dalam penelitian ini pengolahan data dibagi menjadi lima tahapan

1. Identifikasi visi dan misi perusahaan.

Dalam tahapan ini visi misi yang sebelumnya telah ditentukan oleh perusahaan diidentifikasi untuk mengetahui tujuan utama dan konsep perusahaan.

2. Identifikasi *strategy objective*.

Setelah visi dan misi perusahaan dijabarkan dan konsep bisnis dirumuskan langkah selanjutnya adalah membangun *strategy objective* yang sejalan dengan keinginan manajemen dalam pengembangan perusahaan. *Strategy objective* ini adalah istilah nyata dari konsep bisnis yang dirumuskan dalam visi misi.

3. Penentuan *key performance indicator (KPI) tiap perspektif*.

Penentuan KPI untuk setiap Perspektif *balance scorecard* ini bertujuan untuk memperjelas masing masing *objective* Perspektif *balance scorecard*. KPI ini nantinya berfungsi untuk mengetahui tingkat pencapaian tiap Perspektif *balance scorecard*.

4. Pembuatan *strategy map*.

Setelah diketahui setiap *objective* dalam setiap Perspektif *balance scorecard* maka dibuat *strategy map* yang nantinya akan mencerminkan hubungan sebab akibat antara *objective* yang ada pada Perspektif *balance scorecard*.

5. Identifikasi prioritas perbaikan melalui *Traffic Light Rating System*.

Traffic Light Rating System dapat memberikan informasi secara lebih jelas bagi pihak manajemen dalam menentukan KPI mana yang memiliki prioritas tinggi untuk dilakukan perbaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi visi misi perusahaan

CV. MPE mempunyai visi untuk menjadi perusahaan bidang fabrikasi dan manufaktur *metal sheet* yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan selalu berkembang. Untuk mencapai visi tersebut, CV. MPE memiliki beberapa misi yaitu:

- a. Memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas.
- b. Menjalankan perusahaan dengan etika bisnis dan ketulusan.
- c. Membangun hubungan baik dengan pelanggan, karyawan dan mitra bisnis

2. Identifikasi *strategy objective*.

Strategy objective merupakan penjabaran secara nyata tentang bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai visi dan misi nya. Penentuan *strategy objective* dilakukan dengan cara *brainstorming* dengan *top management* dan *middle management* di perusahaan.

Tabel 1. *Strategy objective* perusahaan

No	Perspektif	<i>Strategy objective</i>
1	Keuangan	Meningkatkan perolehan laba perusahaan
		Mengurangi hutang perusahaan
2	Pelanggan	Meningkatkan <i>market share</i>
		Meningkatkan kepuasan pelanggan
3	Proses bisnis internal	Meningkatkan kualitas pelayanan
		Efisiensi waktu produksi
		Memelihara hubungan
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi karyawan
		Meningkatkan produktivitas kerja
		Meningkatkan kepuasan kerja
		Meningkatkan kedisiplinan

3. Penentuan *key performance indicator* tiap perspektif.

Setelah tujuan strategi ditentukan maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI). Dari KPI ini tujuan strategis perusahaan dapat diukur yang nantinya menjadi landasan dalam penilaian kinerja perusahaan.

Tabel 2. *Key performance indicator* tiap *strategy objective*

<i>Strategy objective</i>	<i>Key performance indicator</i>
Perspektif Finansial	
Meningkatkan perolehan laba perusahaan	<i>Return on equity</i>
	<i>Nett profit margin</i>
	<i>Total asset turnover</i>
Mengurangi hutang perusahaan	<i>Debt ratio</i>
Perspektif Pelanggan	
Meningkatkan <i>market share</i>	Volume penjualan
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Prosentase keluhan pelanggan
Perspektif Proses bisnis internal	
Meningkatkan kualitas pelayanan	<i>On time delivery</i>

Efisiensi waktu produksi	Ketepatan penyelesaian produksi tanpa lembur
Memelihara hubungan	Prosentase jumlah keluhan pada <i>supplier</i>
Perspektif pertumbuhan dan perkembangan	
Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah program latihan
Meningkatkan produktivitas kerja	Tingkat produktivitas karyawan
Meningkatkan kepuasan kerja	<i>Employee satisfaction index</i>
Meningkatkan kedisiplinan	Prosentase keterlambatan
	Prosentase kehadiran

Berikut ini adalah penjabaran untuk *key performance indicator* (KPI) untuk masing-masing perspektif :

1) Perspektif keuangan.

a. *Return on equity*

Return On Equity merupakan ukuran yang langsung dapat mewakili harapan *shareholder*, sebab tingkat perolehan laba atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui sekaligus dapat menggambarkan tingkat efektifitas investasi yang dilakukan oleh *shareholder*.

Tabel 3. Perhitungan *return on equity*

Tahun	Laba bersih setelah pajak	Ekuitas	ROE
	a	b	c = (a : b)x100
2017	Rp1,200,000,000	Rp1,900,000,000	63.16 %
2018	Rp1,500,000,000	Rp2,500,000,000	60.00 %
2019	Rp1,400,000,000	Rp3,200,000,000	43.75 %

Tingkat efektifitas investasi CV. MPE selama tiga tahun terakhir terus turun seperti terlihat pada tabel 3. Hal ini disebabkan peningkatan ekuitas yang lebih tinggi daripada peningkatan laba bersih perusahaan.

b. *Nett profit margin*

Nett profit margin (NPM) merupakan salah satu cara mengetahui berapa banyak keuntungan yang diperoleh perusahaan. *Nett profit margin* yang terus meningkat merupakan salah satu indikasi perusahaan itu berjalan dengan baik

Tabel 4. Perhitungan *nett profit margin*

Tahun	Laba bersih setelah pajak	Penjualan	NPM
	a	b	c = (b - a) x 100
2017	Rp1,200,000,000	Rp8,100,000,000	14.81
2018	Rp1,500,000,000	Rp9,200,000,000	16.30
2019	Rp1,400,000,000	Rp7,500,000,000	18.67

Nett profit margin CV. MPE setiap tahun mengalami kenaikan yang merupakan tanda bahwa CV. MPE mampu meningkatkan keuntungan yang diperoleh setiap tahun, namun tetap diperlukan adanya perbaikan untuk meningkatkan angka persentase NPMnya.

c. Total asset turnover

Total Asset Turnover digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran dari aktiva yang dipergunakan oleh organisasi dalam menghasilkan keuntungan yang ada. Semakin tinggi nilainya semakin efisien dalam penggunaan aktiva untuk menghasilkan penjualan.

Tabel 5. Perhitungan total asset turnover

Tahun	Penjualan bersih	Total aset	TOTAL
	a	b	$c = (b - a) \times 100$
2017	Rp2,900,000,000	Rp6,600,000,000	43.94
2018	Rp3,500,000,000	Rp6,200,000,000	56.45
2019	Rp3,400,000,000	Rp7,300,000,000	46.58

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa perolehan *total asset turnover* perusahaan mengalami kenaikan dan penurunan namun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa perolehan pendapatan perusahaan cukup baik dibanding dengan peningkatan aktiva tetap perusahaan.

d. Debt ratio

Debt ratio adalah ukuran untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan finansialnya seperti pembayaran hutang jangka pendeknya. Semakin tinggi nilai debt ratio sebuah perusahaan maka semakin besar kemungkinan perusahaan tidak bisa membayar hutangnya karena semakin besar nilai *debt ratio* maka hutang perusahaan lebih banyak daripada jumlah aset yang dimiliki perusahaan.

Tabel 6. Perhitungan *debt ratio*

Tahun	Total hutang	Total aset	Debt ratio
	a	b	$c = (b - a) \times 100$
2017	Rp2,800,000,000	Rp6,600,000,000	42.42
2018	Rp1,800,000,000	Rp6,200,000,000	29.03
2019	Rp2,200,000,000	Rp7,300,000,000	30.14

Terlihat dari tabel diatas bahwa *debt ratio* perusahaan sempat membaik pada tahun 2018 yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, namun kembali memburuk pada tahun 2019.

2) Perspektif pelanggan.

a. Volume penjualan

Besarnya volume penjualan perusahaan sering menjadi salah satu indikator untuk mengukur besar perolehan omset perusahaan. Semakin tinggi volume penjualan maka omset yang didapat akan semakin besar.

Tabel 7. Perhitungan volume penjualan

Tahun	Volume penjualan tahun lalu	Volume penjualan tahun ini	Volume penjualan
	a	b	$c = [(b - a) / a] \times 100$
2017	Rp10,400,000,000	Rp8,100,000,000	-22.12
2018	Rp 8,100,000,000	Rp9,200,000,000	13.58
2019	Rp 9,200,000,000	Rp7,500,000,000	-18.48

Dari tabel diatas terlihat bahwa volume penjualan CV. MPE mengalami penurunan yang sangat banyak pada tahun 2019 yang menyebabkan penurunan keuntungan perusahaan yang signifikan.

b. Prosentase keluhan pelanggan

Pelanggan merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi perusahaan karena pelanggan salah satu faktor penting yang menentukan besar pendapatan perusahaan. Hal itu disebabkan karena apabila pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan maka loyalitasnya akan semakin tinggi sehingga akan tetap membeli barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Namun apabila banyak keluhan yang diberikan pelanggan pada perusahaan maka perusahaan harus segera membenahi diri agar pelanggan tidak pergi.

Tabel 8. Perhitungan keluhan pelanggan

Tahun	Jumlah keluhan	Jumlah Pesanan	Keluhan pelanggan
	a	b	$c = (b - a) \times 100$
2017	21	713	2.95
2018	14	724	1.93
2019	8	783	1.02

3) Perspektif proses bisnis internal.

a. On time delivery

Ketepatan waktu pengiriman merupakan salah satu yang menjadi pertimbangan seorang pelanggan dalam memilih. Karena dengan ketepatan pengiriman maka pelanggan dapat memperkirakan dengan pasti kapan barang datang dan tidak ada rasa kecewa.

Tabel 9. Perhitungan on time delivery

Tahun	Jumlah ontime delivery	Jumlah pengiriman	On time delivery ratio
	a	b	$c = (b - a) \times 100$
2017	788	793	99.37
2018	880	882	99.77
2019	880	889	98.99

b. Ketepatan penyelesaian produksi tanpa lembur.

Salah satu masalah krusial pada sebuah perusahaan adalah bagaimana meminimalkan biaya produksi seperti biaya bahan baku atau biaya tenaga kerja. Salah satu cara untuk menekan biaya tenaga kerja adalah dengan estimasi waktu pengerjaan yang optimal sehingga semua pekerjaan bisa diselesaikan tanpa lembur/*overtime*.

Tabel 10. Perhitungan ketepatan penyelesaian produksi tanpa lembur

Tahun	Jumlah keluhan	Jumlah Pesanan	Keluhan pelanggan
	a	b	$c = (b - a) \times 100$
2017/Q1	148	150	98.67
2017/Q2	220	223	98.65
2017/Q3	320	320	100.00
2017/Q4	95	100	95.00
2018/Q1	170	170	100.00
2018/Q2	223	227	98.24
2018/Q3	295	297	99.33
2018/Q4	180	188	95.74
2019/Q1	177	177	100.00
2019/Q2	233	233	100.00
2019/Q3	275	288	95.49
2019/Q4	180	191	94.24

c. Prosentase jumlah keluhan pada *supplier*.

Selain biaya tenaga kerja untuk menekan biaya produksi perusahaan juga perlu mempertimbangkan biaya bahan baku. Untuk dapat mengefektifkan biaya bahan baku maka harus mempunyai *supplier* yang bagus. *Supplier* yang bagus bisa dilihat dari jumlah komplain yang diterima *supplier*, tersebut semakin banyak komplain yang diterima bisa diartikan semakin tidak bagus *supplier* tersebut.

Tabel 11. Perhitungan jumlah keluhan pada *supplier*.

Tahun	Jumlah keluhan	Jumlah Pesanan	Keluhan pada <i>supplier</i>
	a	B	$c = (b - a) \times 100$
2017	6	972	0.62
2018	11	951	1.16
2019	8	887	0.90

4) Perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

a. Jumlah program latihan

Pelatihan bagi seorang karyawan merupakan hal yang penting dalam mengembangkan skill. Pelatihan bisa berupa keahlian yang langsung berhubungan dengan *jobdesk* pekerjaannya maupun yang tidak berhubungan langsung seperti keahlian dalam manajemen waktu. Semakin banyak seorang karyawan menerima pelatihan maka semakin banyak juga keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Tabel 12. Perhitungan jumlah pelatihan karyawan

Tahun	Jumlah pelatihan tahun lalu	jumlah pelatihan tahun ini	Pelatihan karyawan
	a	b	$c = [(b - a) / a] \times 100$
2017	4	6	50.00
2018	6	6	0.00
2019	6	10	66.67

b. Tingkat produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hal yang paling menentukan besar keuntungan perusahaan. Semakin tinggi produktivitas karyawan dalam sebuah perusahaan maka perusahaan dapat menekan biaya seoptimal mungkin untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Tabel 13. Perhitungan produktivitas karyawan

Tahun	Jam kerja nyata karyawan	Jam kerja standar	Produktivitas
	a	b	c = (a : b)x100
2017	86184	86680	99.43
2018	86760	87240	99.45
2019	88288	88520	99.74

c. *Employee satisfactory index*

Kepuasan karyawan merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, mutu, dan layanan sebuah perusahaan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan atas kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja yang baik dari para karyawan perusahaan. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan memberikan kuesioner berdasarkan pada hasil diskusi dan *brainstorming* dengan pihak manajemen di CV. MPE. Pertanyaan pada kuesioner disusun sebagai pertimbangan pembenahan perusahaan.

Kuesioner terdiri dari delapan pertanyaan dan dibagikan kepada 40 karyawan perusahaan. Hasil uji reliabilitas untuk 8 (delapan) pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,746. Ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama dan hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

Standar minimal untuk dapat dikatakan bahwa karyawan mencapai tingkat puas berada dalam interval antara 1091 sampai 1347 poin. Sedangkan hasil kuesioner menunjukkan indeks kepuasan karyawan senilai 1070 atau berada pada kategori cukup puas. Hal ini berarti CV. MPE belum bisa memenuhi index kepuasan karyawan, sehingga perlu dilakukan pembenahan terkait dengan hal ini.

d. Prosentase keterlambatan.

Ketepatan kedatangan karyawan di lokasi pekerjaan memiliki pengaruh yang besar terhadap proses produksi. Apabila karyawan datang tepat waktu maka semua pekerjaan dapat dilakukan dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Tabel 14. Perhitungan prosentase keterlambatan

Tahun	Jumlah hari terlambat	Jumlah hari kerja	Prosentase keterlambatan
	a	b	c = (a : b)x100
2017	23	9600	0.24
2018	17	11640	0.15
2019	25	11800	0.21

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan karyawan CV. MPE sangat kecil yaitu dibawah 0.5%. Hal ini membuktikan bahwa seluruh karyawan CV. MPE sangat disiplin terkait dengan jam kerja.

e. Prosentase kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan karena ketidak hadirannya akan menyebabkan proses produksi terganggu atau bahkan berhenti.

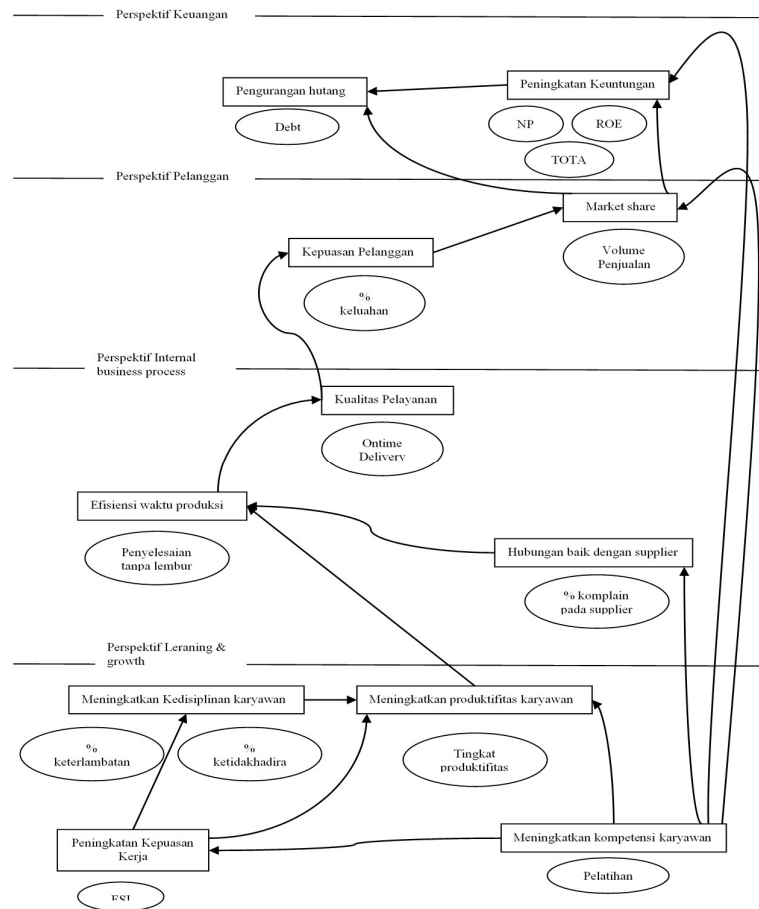
Tabel 15. Perhitungan prosentase kehadiran

Tahun	Jumlah hari tidak masuk	Jumlah hari kerja	Prosentase ketidakhadiran
	a	b	c = (a : b)x100
2017	62	9600	0.65
2018	60	11640	0.52
2019	29	11800	0.25

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh karyawan CV. MPE cukup disiplin dalam hal kehadiran. Hal ini ditunjukkan dengan prosentase ketidakhadiran karyawan dibawah 1% dan semakin berkurang setiap tahun.

4. Pembuatan *strategy map*.

Strategy Map merupakan suatu skema yang menggambarkan hubungan sebab akibat antara tujuan strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dari *strategy map* maka dapat diketahui tujuan strategis mana yang saling mempengaruhi sehingga dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan pencapaian tujuan strategis tersebut.



Gambar 1. *Strategy map*

Terlihat dari gambar *strategy map* di atas, tujuan strategis meningkatkan kepuasan karyawan dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawan dan produktivitas karyawan, dengan kata lain apabila kepuasan karyawan meningkat maka kedisiplinan dan produktivitas karyawan juga akan meningkat. Begitu juga tujuan strategis meningkatkan market share dapat mempengaruhi peningkatan keuntungan dan pengurangan hutang yang juga bisa diartikan apabila market share perusahaan meningkat maka keuntungan perusahaan akan meningkat pula dan dapat mengurangi hutang perusahaan.

5. *Traffic Light Rating System*

Traffic Light Rating System digunakan untuk menentukan *key performance indicator* mana yang akan diprioritaskan untuk diperbaiki. Dalam *Traffic Light Rating System* terdapat tiga indikator warna yang secara efektif bisa memberikan informasi kondisi pencapaian KPI kepada pihak manajemen CV. MPE. Ada tiga indikator warna yaitu warna merah untuk melambangkan kondisi buruk, warna kuning untuk kondisi sedang, dan warna hijau untuk kondisi bagus. Dari hasil tabel dibawah ini menunjukkan bahwa banyak KPI di CV. MPE yang berada di zona buruk dan sedang, sehingga perlu dilakukan perbaikan dari sektor tersebut oleh pihak manajemen, terutama untuk perspektif keuangan yang hampir keseluruhan KPI nya berada di zona merah. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan, dari sisi KPI jumlah program latihan yang diberikan pihak perusahaan untuk karyawannya sudah bagus, yang digambarkan oleh warna hijau. Sehingga program pemberian latihan bagi karyawan yang selama ini sudah dijalankan dapat dipertahankan.

Tabel 16. *Traffic Light Rating System* dari tiap KPI

Perspektif	KPI	Pencapaian	Indikator
Keuangan	<i>Nett profit margin</i>	-16.25%	Red
	<i>Return on equity</i>	2.36%	Yellow
	<i>Total asset turnover</i>	-9.88	Red
	<i>Debt ratio</i>	-1.10	Red
Pelanggan	Volume penjualan	-32.06%	Red
	Prosentase keluhan pelanggan	0.91	Yellow
Proses bisnis internal	<i>On time delivery</i>	-0.79	Red
	Ketepatan penyelesaian produksi tanpa lembur	3.58	Yellow
	Prosentase jumlah keluhan pada <i>supplier</i>	0.25	Yellow
Pertumbuhan dan perkembangan	Jumlah program latihan	66.67	Green
	Tingkat produktivitas karyawan	0.29	Yellow
	Prosentase keterlambatan	-0.07	Red
	Prosentase kehadiran	0.27	Yellow

KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data dan analisis diatas maka dapat ditarik kesimpulan yaitu dalam tiga tahun terakhir kinerja CV. MPE semakin menurun. Dari keempat perspektif balance scorecard, hanya perspektif pertumbuhan dan perkembangan saja yang menunjukkan indikator hijau khususnya untuk KPI jumlah program latihan. Hal ini berarti bahwa program pelatihan yang dilakukan selama ini sudah bagus dan dapat dipertahankan sedangkan untuk perspektif yang paling perlu diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan adalah perspektif keuangan, karena sebagian besar

KPI nya berwarna merah, sehingga perlu dilakukan perbaikan dari sisi pengelolaan keuangan. Salah satu usulan perbaikannya yaitu dengan cara menghindari pengambilan hutang baru supaya dapat menekan presentase *debt ratio* serta dengan membuat strategi baru yang bertujuan untuk memperlancar perputaran aktiva keuangan dan meningkatkan volume penjualan. Selain itu dari *strategy map* yang dibuat, dapat dilihat bahwa antar perspektif mempunyai hubungan yang saling terkait sehingga perlu dibuat adanya strategi yang saling berkesinambungan sebagai contoh strategi peningkatan kepuasan pelanggan dapat berimbas pada peningkatan volume penjualan sehingga profitabilitas perusahaan juga akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap stabilitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinbolawe, Michael A., Lourens, Melanie E., Jinabhai, Dinesh C. 2014. Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 5 No 9, May.
- Arizona, Nuke F.M., Adriansyah, Gusti., Fudhla, AF., Puspita, AD., Gunawan, BP., Wijayanti, CDW., Herawati, Dheasy., Ali, Mukti., Miarsa, FRD., Desti, F. 2019. Performance Measurement in CV. Sinar Energi Gemilang with Balanced Scorecard Method. *IOP Conf. Series: Journal of Physics: Conf. Series* 1175.
- Atkinson, A. Anthony. Kaplan, S. Robert . Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012, *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima, Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Gaspersz, Vincent. 2013. *Balance Scorecard Dengan Malcom Beldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. PT Percetakan Penerbit Swadaya. Bogor.
- Haidiputri, Trivosa A.N., Cahyanty, Ratih N. 2019. Penggunaan Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 6, No. 2 September, Hal. 59-68.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard*. Cetakan Ketiga. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Morard, B. Stancu, A. Dan Jeanette, C. 2012. The Relationship Between Structuran Equation Modelling And Balance Scorecard: Evidance From Swiss Non Profit Organization.
- Yuwono, S. Sukarno, Ehsan, M. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)