

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN  
KINERJA PERUSAHAAN PT. JAMSOSTEK CABANG BELAWAN.**

**MAYA SARI**

**(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

**TIKA ARWINDA**

**(Alumni Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

**Surel: maya.sari1977@gmail.com**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Sumber data digunakan berupa data berupa laporan keuangan, laporan perkembangan nasabah dan laporan target kinerja perusahaan yang dijadikan dasar perhitungan *balanced scorecard*. Teknik analisa data menggunakan metode deskriptif pendekatan Akuntansi yaitu mendeskriptifkan data dalam bentuk angka-angka kemudian diinterpretasikan. Hasil perhitungan *balanced scorecard* (BSC) diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Sebaiknya perusahaan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) untuk dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

Kata kunci: perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, bisnis internal

**PENDAHULUAN**

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan,

produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *balanced scorecard*.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan Mulyadi (2007: 139). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007: 3).

Konsep *balanced scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan Rubianto (2006: 371). *Balanced Scorecard* merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (Munawir 2002: 437). Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Dampak dari penurunan perspektif keuangan pada perusahaan adalah semakin sulitnya pencapaian tujuan perusahaan jika keuangan perusahaan dalam keadaan bermasalah. Pengukuran *balanced scorecard* yang kedua adalah mengukur perspektif pelanggan (*customer*). Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Dampak dari penurunan perspektif pelanggan adalah perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk

memperoleh keuntungan dari nasabahnya. Pengukuran *balanced scorecard* yang ketiga adalah mengukur perspektif proses bisnis internal yaitu untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Dampak dari penurunan perspektif proses bisnis internal adalah pelanggan perusahaan akan beralih pada jasa asuransi yang lainnya. Keadaan yang terjadi di perusahaan adalah belum di tambahkannya perspektif proses bisnis internal (*internal process*) disebabkan oleh belum adanya standar yang mengikat tentang aturan berapa lama karyawan dapat bekerja dengan cepat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Pengukuran *balanced scorecard* yang keempat adalah mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Dampak dari penurunan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah semakin rendahnya produktivitas kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang bisa menyebabkan turunnya kinerja perusahaan. Keadaan yang terjadi di perusahaan adalah belum di tambahkannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disebabkan oleh belum adanya standar yang mengikat tentang pengukuran produktivitas karyawan dalam bekerja.

PT. Jamsostek Cabang Belawan merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa asuransi. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan asuransi, maka perusahaan diharapkan dapat mengalami peningkatan kinerja perusahaan, perusahaan sudah menerapkan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* dari tahun 2009 sampai dengan sekarang, namun analisis *balanced scorecard* yang dilakukan masih bertumpu pada perspektif keuangan dan pelanggan saja. Perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja belum memenuhi kriteria pengukuran, seharusnya perusahaan mengukur semua perspektif namun perusahaan lebih memfokuskan pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan saja sedangkan perspektif bisnis proses internal dan pertumbuhan pembelajaran belum diterapkan. Hal ini bertentangan dengan pernyataan Rangkuti (2005: 56) yang menyebutkan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari empat tolak ukur atau perspektif yaitu persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran/ pertumbuhan.

*Balanced scorecard* memiliki beberapa kegunaan, yaitu: mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus tentang strategi; menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan; mengaitkan berbagai tujuan strategik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan; mengidentifikasikan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik; mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Tunggal, 2002: 22)

## METODE

Teknik pengumpulan data yang digunakan teknik dokumentasi yaitu berupa dokumen atau arsip yang relevan dengan tujuan penelitian yang didapatkan dari catatan/dokumen yang ada, berupa struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, catatan dan formulir.

**Tabel 1. Defenisi Operasional**

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Perspektif keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam indikator keuangan	a. ROI b. ROE c. NPM d. DAR
2	Perspektif pelanggan	Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing	Tingkat perolehan pelanggan
3	Perspektif proses bisnis internal	Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	Kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan	Lamanya waktu pendidikan dan waktu pelatihan

Teknik analisa data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Metode deskriptif pendekatan akuntansi dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*, meliputi langkah yaitu:

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu ROI, ROE, NPM dan DAR.
2. Menghitung skor perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah nasabah baru dengan jumlah nasabah.
3. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal dengan membandingkan antara lamanya waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian.
4. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menghitung lamanya waktu pendidikan dan waktu pelatihan.

5. Setelah semua perspektif diketahui skor masing-masing maka langkah selanjutnya adalah menghitung skor *balanced scorecard* dari keempat perspektif tersebut.
6. Setelah skor *balanced scorecard* diketahui maka dapat dinilai kinerja perusahaan berdasarkan nilai skor yang terletak pada kuadran yang ditetapkan.
7. Melakukan analisis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.

## HASIL

Analisis data dalam penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran kinerja menurut *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Posisi PT. Jamsostek Cabang Belawan sebagai salah satu kantor cabang berada pada tahap bertahan (*sustain*), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi. Sebelum dilakukan analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal.

### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif ini menggunakan analisis laba (profitabilitas) dan analisis resiko perusahaan (*solvabilitas*). Analisis profitabilitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. Hasil skor untuk ROI menunjukkan kinerja yang kurang baik dimana pada tahun 2010 memperoleh skor D berarti kinerjanya tidak baik disebabkan oleh rendahnya pencapaian laba bersih begitu juga pada tahun 2011 memiliki skor D berarti kinerjanya tidak baik disebabkan pengelolaan investasi perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga belum efektif. Pada tahun 2012 dan 2013 naik kembali menjadi skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh laba bersih mengalami peningkatan. Ditinjau dari nilai rata-ratanya ROI perusahaan tergolong skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh kemampuan manajemen perusahaan mengelola investasinya yang menghasilkan laba bersih yang diharapkan.

Hasil skor ROE mengalami perubahan yang kurang baik pada tahun 2010–2012 disebabkan oleh efektivitas perusahaan dalam mengelola ekuitasnya kurang baik sehingga belum mampu menghasilkan laba bersih yang maksimal. Pada tahun 2010 memperoleh skor B berarti kinerjanya sudah baik disebabkan ekuitasnya mampu menutupi kerugian perusahaan. Pada tahun 2011 memiliki skor D berarti

kinerjanya tidak baik disebabkan pengelolaan investasi perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga belum efektif. Pada tahun 2012 skor naik kembali menjadi skor A berarti kinerjanya sangat baik disebabkan oleh laba bersih mengalami peningkatan, namun pada tahun 2013 skor turun menjadi B berarti kinerjanya sudah baik disebabkan ekuitasnya mampu menghasilkan laba. Ditinjau dari nilai rata-ratanya ROE perusahaan tergolong skor D berarti tidak baik disebabkan oleh kinerja tahun 2011 yang sangat rendah.

**Tabel 2**  
**Indikator Skore Perspektif Keuangan**

Interval	Skor	Nilai
< 0 %	D	1
0 – 50 %	C	2
51 % - 100 %	B	3
> 1,00 %	A	4

**Tabel 3**  
**Perspektif Keuangan PT. Jamsostek Cabang Belawan**

Thn	Rasio (%)							
	ROI		ROE		NPM		DAR	
	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor
2010	-0,08%	D	100 %	B	-1,57 %	D	100 %	C
2011	-0,44%	D	-447,39%	D	-7,04%	D	100%	C
2012	0,81%	C	104,76%	A	19,77%	C	99%	C
2013	1,29%	C	100%	B	24,35%	C	99%	C
<b>Total</b>	<b>1,58%</b>		<b>-142,63</b>		<b>35,51 %</b>		<b>398%</b>	
<b>Rata-rata</b>	<b>0,40%</b>	<b>C</b> (cukup baik)	<b>-35,66</b>	<b>D</b> (tidak baik)	<b>8,88%</b>	<b>C</b> (cukup baik)	<b>99,5%</b>	<b>B</b> (Baik)

NPM perusahaan pada tahun 2010–2011 menghasilkan skor D berarti kinerjanya tidak baik disebabkan oleh pencapaian pendapatan bersih perusahaan belum mampu menghasilkan laba bersih yang diinginkan tetapi pada tahun 2012 dan 2013 NPM naik menjadi skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh perolehan pendapatan bersih perusahaan sudah mampu menghasilkan laba bersih yang diinginkan. Ditinjau dari nilai rata-ratanya NPM perusahaan tergolong skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh rendahnya kemampuan manajemen perusahaan memperoleh pendapatan bersih diatas biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga perusahaan belum mampu menghasilkan laba bersih yang maksimal.

DAR tahun 2010-2013 menghasilkan skor C berarti cukup baik disebabkan oleh hutang perusahaan masih cukup tinggi dibandingkan dengan asset yang dimiliki

sehingga resiko perusahaan juga tinggi. Ditinjau dari nilai rata-ratanya resiko perusahaan juga masih tergolong skor C berarti cukup baik disebabkan untuk beberapa tahun terakhir perusahaan belum mampu membayar hutang-hutangnya yang jatuh tempo secara keseluruhan.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan mengukur perkembangan jumlah nasabah peserta jamsostek, terjadi penurunan perkembangan jumlah nasabah di tahun 2012 dari 23.208 menjadi 17.017. Tingkat perolehan nasabah hanya meningkat dari tahun 2010 ke 2011, sedangkan pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 secara keseluruhan sebenarnya mengalami sedikit penurunan, namun dari kategori perhitungan persentasi berada pada skor C yang berarti meskipun terjadi sedikit penurunan tetapi kinerjanya masih dikatakan cukup baik. Berikut ini perhitungan kemampuan perusahaan dalam memperoleh nasabah baru.

**Tabel 4**  
**Indikator Skore Perspektif Pelanggan**

Interval	Skor	Nilai
< 0 %	A	4
0 - 50 %	B	3
51 % - 100 %	C	2
> 100 %	D	1

**Tabel 5**  
**Perspektif Pelanggan PT. Jamsostek Cabang Belawan**

Tahun	Nasabah (%)	Skor	Interval
2010	16,00%	C (cukup baik)	0 - 50 %
2011	26,00%	C (cukup baik)	0 - 50 %
2012	12,00%	C (cukup baik)	0 - 50 %
2013	10,00%	C (cukup baik)	0 - 50 %
<b>Total</b>	74,00%	-	
<b>Rata-rata</b>	18,50%	C (cukup baik)	0 - 50 %

#### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal mengukur efesiensi waktu dalam proses menjalankan transaksi bisnis perusahaan. Untuk mengetahui tingkat efesiensi waktu yang digunakan dalam proses transaksi yang dilakukan oleh karyawan selama ini maka perlu dianalisa tentang waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan proses transaksi. Analisa yang dilakukan adalah kegiatan umum yang

dilakukan nasabah, seperti pendaftaran nasabah baru, pembayaran premi asuransi dan proses klaim asuransi. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Effectiveness Marginal Ratio (EMR)} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Waktu Penyelesaian = Waktu Proses Data + Waktu Pemeriksaan + Waktu Pemindahan + Waktu Tunggu

Waktu Pengolahan, lama waktu ketika jasa layanan benar-benar dikerjakan yaitu sekitar 15 menit. Waktu pengolahan, waktu yang dibutuhkan untuk memproses transaksi yang dibutuhkan oleh karyawan selama 3 menit. Waktu Pemeriksaan, waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengidentifikasi keinginan nasabah dan mengidentifikasi data nasabah yaitu sekitar 5 menit. Waktu pemindahan, waktu yang dibutuhkan nasabah untuk menyerahkan formulir aplikasi ke karyawan atau waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyerahkan bukti transaksi kepada nasabah yaitu sekitar 3 menit. Waktu Tunggu, waktu yang diperlukan oleh nasabah menunggu/ mengantri atau lamanya waktu dari setelah karyawan selesai mengidentifikasi keinginan nasabah dan selesai mengidentifikasi data nasabah sampai nasabah memperoleh apa yang dibutuhkannya yaitu  $\pm 10$  menit.

**Tabel 6**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,399	Tidak Baik (D)
0,40 - 0,599	Kurang Baik (C)
0,60 - 0,799	Baik (B)
0,80 - 1,000	Sangat Baik (A)

Dalam menghitung EMR, jika rasio yang dihasilkan mendekati angka 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi telah efisien dan sebaliknya jika rasio yang dihasilkan lebih kecil dari 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi belum efisien. Berdasarkan hasil perhitungan EMR diperoleh nilai sebesar 0,71, ini menunjukkan bahwa tingkat keefisienan PT. Jamsostek Cabang Belawan dalam melakukan proses transaksinya sudah baik dengan skor B berarti sudah baik. Hal ini disebabkan karyawan perusahaan sudah efektif dalam bekerja sehingga proses internal yang terjadi sudah menunjang keahlian yang dimiliki karyawannya.

**Tabel 7**  
**Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Jamsostek Cabang Belawan**

Tahun	Waktu Pengolahan	Waktu Penyelesaian				EMR
		Waktu Proses Data	Waktu Pemeriksaan	Waktu Pemindahan	Waktu Tunggu	
2010	15	3	5	3	10	0,71
2011	15	3	5	3	10	0,71
2012	15	3	5	3	10	0,71
2013	15	6	7	4	12	0,52

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

PT. Jamsostek Cabang Belawan selalu mendukung program keterampilan, pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program tersebut setiap tahunnya disusun dan dilaksanakan dalam rangka melatih dan mengembangkan karyawan. Selain itu, program tersebut juga memperluas pengetahuan dan meningkatkan kemampuan disamping keterampilan manajerial, teknis, dan administratif, yang secara langsung menyangkut usaha untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja. Pendidikan dan pelatihan yang sudah antara lain:

- Diklat PI (Penyesuaian Ijazah) yang bekerja sama dengan Universitas Sumatera Utara.
- Diklat untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah dan keterampilan pegawai dalam menaksir premi asuransi.
- Program Diploma I dilakukan di 6 kota di seluruh wilayah Indonesia yang bekerja sama dengan BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)

Rata-rata lamanya waktu pendidikan dan latihan yang diikuti oleh karyawan pada tahun 2010 yaitu 7 jam per bulan untuk setiap karyawannya, pada tahun 2011 yaitu 7,8 jam per bulan untuk setiap karyawannya, kemudian pada tahun 2012 selama 8 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 2,56%), dan pada tahun 2013 selama 8,1 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 1,25%). Kesimpulan dari hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan perusahaan sudah baik dengan skor B dalam melakukan proses pembelajaran. Hal ini dilihat dari adanya kegiatan di bidang informasi dan teknologi yang memudahkan karyawan perusahaan dalam bekerja. Kegiatan di bidang informasi ini telah memberikan kontribusi yang cukup berarti di dalam mendukung kegiatan operasional PT. Jamsostek Cabang Belawan.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada nasabah maka PT. Jamsostek Cabang Belawan melakukan berbagai upaya, seperti:

- Meningkatkan dan memperluas sistem komputerisasi kantor cabang melalui aplikasi SISCAB (Sistem Informasi Cabang Terpadu) sehingga semua kantor cabang sudah terkomputerisasi dan direncanakan setiap pembukaan cabang baru langsung mengaplikasikan SISCAB.
- Melakukan uji coba aplikasi SISCADU (Sistem Informasi Cabang Terpadu) di beberapa cabang setiap kantor wilayah dalam rangka penyempurnaan dan peningkatan program SISCAB sehingga setiap kantor cabang sudah bias menyusun laporan keuangan.

**Tabel 8**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi**  
**Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 3,4	Tidak Baik (D)
3,4 - 6,8	Kurang Baik (C)
6,8 - 10,2	Baik (B)
10,2 - 13,6	Sangat Baik (A)

**Tabel 9**  
**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**  
**PT. Jamsostek Cabang Belawan**

Tahun	Lama Pelatihan	Skor
2010	7 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2011	7,8 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2012	8 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2013	8,1 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
<b>Total</b>	30,9 Jam/Perbulan	-
<b>Rata-rata</b>	7,73 Jam/Perbulan	B (sudah baik)

No	Perspektif	KPI	Skor Nilai	Skor Indikator	Total Skor
1	Keuangan	ROI	C	2	7
		ROE	D	1	
		NPM	C	2	
		DAR	C	2	
2	Pelanggan	Tingkat Perolehan Nasabah	B	3	3
3	Proses Internal	EMR	B	3	3
4	Pembelajaran	Keahlian dan Teknologi	B	3	3

Pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2010 sampai tahun 2013 perusahaan memiliki rata-rata skor B berarti sudah baik disebabkan pertumbuhan dan

pembelajaran yang memiliki jam kerja pelatihan di atas targetnya, sudah menunjang aktivitas kerja karyawan dengan adanya pelatihan kerja yang lebih lama maka karyawan akan lebih memiliki keahlian kerja yang tinggi. Setelah diketahui hasil perhitungan dari keempat perspektif maka dapat dilanjutkan dengan analisis perhitungan *balanced scorecard*.

**Tabel 10**  
**Skor Indikator Perspektif**

**Tabel 11**  
**Total Skor Tertimbang Maksimal**

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Tertimbang Maksimum			Nilai Akhir Komponen	Skor Akhir		
		Skor Indikator Maksimal	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maksimal		Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	4	4	15.00	240	43.75%	7	15.00	105.00
Pelanggan	1	4	25.00	100	75.00%	3	25.00	75.00
Proses Internal	1	4	10.00	40	75.00%	3	10.00	30.00
Pembelajaran	1	4	5.00	20	75.00%	3	5.00	15.00
<b>Total Skor tertimbang maksimum</b>				<b>400</b>	<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>		<b>225</b>	
<p><b>Total Skor</b> = (Jumlah skor tertimbang/ jumlah skor tertimbang maksimum) x 100%                      = (225/ 400) x 100 %                      = <b>56,25%</b></p>								

**Tabel 12**  
**Kriteria Standar**

Kinerja	Kategori	Total Score
SANGAT BAIK	AAA	> 95 %
	AA	80 % < TS < 95 %
	A	65 % < TS < 80 %
KURANG BAIK	BBB	50 % < TS < 65 %
	BB	40 % < TS < 50 %
	B	30 % < TS < 40 %
TIDAK BAIK	CCC	20 % < TS < 30 %
	CC	10 % < TS < 20 %
	C	TS < 10 %

Rumus nilai akhir total adalah jumlah skor tertimbang dibagi jumlah skor tertimbang maksimum dikali 100% diperoleh total skor 56,25% termasuk ke dalam kondisi kurang baik dengan kategori BBB.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* maka nilai yang diperoleh adalah perusahaan dengan nilai total skor 56,25% berada pada kategori  $5% < TS < 65%$  termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Artinya kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik, dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki. Agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan pencapaian laba bersih dan perolehan nasabah setiap tahunnya. Sehingga terjadi peningkatan kinerja perspektif keuangan dan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja keseluruhannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Debby Marista (2002) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* merupakan pengukuran yang sangat tepat dalam menilai kinerja perusahaan karena sudah mencakup keseluruhan kinerja masing-masing bagian. Penelitian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan objek pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami penurunan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan *cycle effectiveness*, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi. Begitu juga hasil penelitian Yuniarsa Adi Prakosa (2006) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja perusahaan disebabkan adanya sistem pengukuran yang tepat dari masing-masing perspektif sehingga dapat diambil langkah perbaikan maupun peningkatan.

Perspektif keuangan memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB karena memiliki skor 43,75% berada pada kategori  $40% < TS < 50%$ . Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perspektif keuangan adalah dengan mengoptimalkan perolehan laba bersih dengan cara melakukan investasi yang produktif dan penggunaan ekuitas yang efektif serta meminimalisasikan penggunaan biaya yang seharusnya tidak terjadi. Apabila perusahaan dapat melakukan hal ini maka akan mampu menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik lagi.

Perspektif pelanggan memiliki kinerja cukup baik dengan kategori C karena memiliki skor 75% berada pada interval  $65% < TS < 80%$ . Hal ini berarti perusahaan masih dapat terus mengoptimalkan kinerja *customer* dengan melakukan perbaikan-perbaikan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perspektif *customer* adalah dengan melakukan strategi

pemasaran yang lebih efektif misalnya dengan melakukan publikasi ke media masa maupun media elektronik agar masyarakat dapat mengetahuinya dan tertarik untuk ikut serta menjadi nasabah perusahaan. Apabila hal ini terjadi maka perusahaan akan mampu memperoleh nasabah baru yang lebih tinggi yang dapat meningkatkan kinerja perspektif *customer*.

Perspektif proses internal memiliki kinerja baik dengan kategori B karena berada pada interval  $60% < TS < 79%$ . Hal ini berarti perusahaan sudah baik dalam mengoptimalkan proses internal agar menghasilkan kinerja yang optimal. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan lagi kinerja perspektif proses internal adalah dengan melakukan efektivitas waktu kerja karyawan dimana karyawan harus bekerja lebih efisien lagi misalnya mempercepat proses pelayanan yang diberikan kepada nasabah agar dapat meningkatkan lagi perspektif proses internal.

Perspektif pembelajaran memiliki kinerja baik dengan kategori B. Maka perusahaan sudah baik dalam mengevaluasi pembelajaran yang sudah diterapkan perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan lagi kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah dengan menambah jam pelatihan kerja kepada karyawan. Apabila karyawan memperoleh pelatihan kerja yang lebih lama maka akan menghasilkan keahlian kerja yang lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan lebih baik lagi.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perspektif *financial* memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja *financial* yang optimal. Perspektif *customer* memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja *customer* dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran. Perspektif proses internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Perspektif pembelajaran memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik.

Sebaiknya perusahaan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) secara konsisten karena akan membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek

non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. Evaluasi perspektif *financial* dengan cara mengoptimalkan perolehan laba bersih dengan cara melakukan investasi yang produktif dan penggunaan ekuitas yang efektif serta meminimalisasikan penggunaan biaya yang seharusnya tidak terjadi. Evaluasi perspektif *customer* dapat dilakukan dengan cara melakukan strategi pemasaran yang lebih efektif misalnya dengan melakukan publikasi ke media masa maupun media elektronik agar masyarakat dapat mengetahuinya dan tertarik untuk ikut serta menjadi nasabah perusahaan.

Agar lebih meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis internal, dapat dilakukan dengan cara penggunaan efektivitas waktu kerja karyawan. Karyawan harus bekerja lebih efisien guna mempercepat proses pelayanan yang diberikan kepada nasabah agar dapat meningkatkan lagi perspektif proses internal. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan cara menambah jam pelatihan kerja kepada karyawan. Apabila karyawan memperoleh pelatihan kerja yang terencana dan terjadwal, maka akan menghasilkan keahlian kerja yang lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hendaknya perusahaan menambahkan perspektif internal proses dan pembelajaran/ pertumbuhan karena terbukti memiliki skor yang sudah baik berarti kinerjanya baik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Brigham, Eugene F. dan Houston, Joel F., dialihbahasakan oleh Dodo Suharto dan Herman Widodo (2006), Manajemen Keuangan, Jilid 2, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Debby Marista (2002), Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang). *Jurnal Akuntansi UII*.
- Friska (2009), meneliti tentang Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Akuntansi Gunadarma*.
- Hanuma (2010), meneliti tentang analisis Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Akuntansi Brawijaya*.
- Munawir. S , Drs. (2002), Analisa Laporan Keuangan. Edisi Keempat, Penerbit: Liberty, Yogyakarta
- Rubianto (2006), Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Singgih, Damayanti dan Oktavia (2009), Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di PT.X

- Tunggal Wijaya, Amin, (2002), Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard, Jakarta: Harvindo
- Yuniarsa Adi Prakosa (2006), Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero). *Jurnal Akuntansi Widyatama*.
- Wild. John J. K.R. Subramanyam. Robert F. Halsey. (2005). Financial Statement Analysis. (Analisis Laporan Keuangan). Buku satu, Edisi 8. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.