

## EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT XYZ.

### *Company Performance Evaluation To Improve Business Strategy Effectiveness Using The Balanced Scorecard Approach At PT XYZ.*

Regina Ayu Septia Adriafrina<sup>1\*)</sup>, Teguh Soedarto<sup>1)</sup>, Nisa Hafi Idhoh Fitriana<sup>1)</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

\* E-mail: [teguh\\_soedarto@upnjatim.ac.id](mailto:teguh_soedarto@upnjatim.ac.id)

Diterima: 27 Juni 2026 | Direvisi: 10 Juli 2026 | Disetujui: 20 Juli 2026

#### **ABSTRACT**

*The increasing intensity of business competition requires companies to conduct comprehensive performance measurements in order to improve their competitiveness. This study aims to evaluate the performance of PT XYZ using the Balanced Scorecard approach, which includes four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The research data were collected through observation, interviews, documentation, and questionnaire distribution, and were analyzed using a quantitative descriptive method. The analysis was conducted using company financial data, the Multiattribute Fishbein method, and the Balanced Scorecard approach. The results indicate that the financial perspective still requires improvement because several indicators have not yet achieved the established targets, while the customer perspective is categorized as good. Internal work processes, as well as organizational capability development and innovation, are performing very well. Therefore, the performance of PT XYZ is considered good, and the Balanced Scorecard approach helps the company understand its overall performance condition comprehensively and serves as a foundation for improving future performance.*

**Keywords :** *Balanced Scorecard, company performance, Performance Measurement*

#### **ABSTRAK**

Semakin ketatnya persaingan bisnis membuat perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh agar mampu meningkatkan daya saingnya. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja PT XYZ menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner, kemudian dianalisis dengan metode deskriptif kuantitatif. Analisis dilakukan menggunakan data keuangan perusahaan, metode Multiatribut Fishbein, dan Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan masih memerlukan perbaikan karena beberapa indikator belum mencapai target, sedangkan perspektif pelanggan berada pada kategori baik. Proses kerja internal serta pengembangan kemampuan dan inovasi organisasi berjalan dengan sangat baik. Dengan demikian, Kinerja PT XYZ dinilai baik, dan Balanced Scorecard membantu perusahaan memahami kondisi kinerjanya secara menyeluruh serta menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

**Kata kunci:** Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Pengukuran Kinerja

## PENDAHULUAN

Kemampuan suatu perusahaan dalam upaya menjaga kepuasan pelanggan, mengembangkan *skill* atau kemampuan karyawan, dan juga menjalankan pekerjaan secara optimal, efektif, serta efisien merupakan suatu hal yang dapat diukur dalam hal keberhasilan sebuah perusahaan.

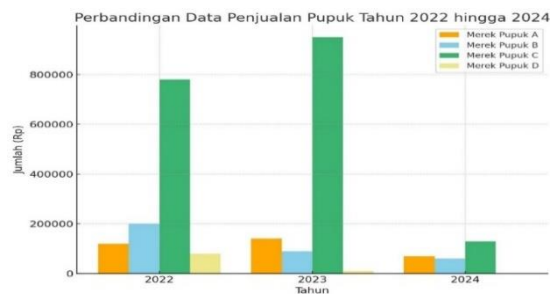
Menurut Sari *et al.* (2022), saat ini dalam dunia bisnis mengalami keketatan dalam hal persaingan, oleh karena itu perusahaan terus menekan adanya inovasi serta keberhasilan perusahaan melalui adanya kemampuan usaha. Perusahaan saat ini juga menekan adanya inovasi perusahaan agar memiliki pembeda dengan perusahaan lain dan memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain serta inovasi tersebut dapat menambah nilai dan juga daya saing sebuah perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan sebuah strategi yang ditetapkan oleh perusahaan maka dibutuhkan adanya pengelolaan sumber daya yang diukur dari adanya kinerja perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan yang dilakukan secara menyeluruh dapat memberikan informasi mengenai efektivitas strategi yang telah diterapkan, mengidentifikasi kelemahan yang masih perlu diperbaiki, serta menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun kebijakan dan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan di masa mendatang (Firli *et al.*, 2023)..

PT XYZ adalah perusahaan agroindustri yang menghadapi tantangan seperti persaingan di pasar, perubahan kebutuhan konsumen, fluktuasi harga bahan baku, dan tuntutan untuk meningkatkan layanan. Agar strategi bisnis dapat berjalan

sesuai dengan tujuan sebuah Perusahaan, maka hal tersebut dapat dilakukan sebuah penilaian kinerja secara berkala dan rutin untuk mengetahui apakah strategi tersebut sudah tepat. Sepanjang waktu, pengukuran kinerja sering kali hanya menyoroti aspek finansial, meskipun pendekatan ini belum memadai untuk mencerminkan faktor non-finansial yang berperan dalam keunggulan jangka panjang. Oleh karena itu, kebutuhan untuk sebuah metode yang dapat dilakukan pengintegrasian aspek keuangan dan juga non keuangan secara seimbang perlu diterapkan.

Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengukur sebuah kinerja Perusahaan secara menyeluruh. Dalam metode ini beberapa aspek dianalisis secara keseluruhan agar kinerja sebuah Perusahaan tetap efektif dan efisien, seperti halnya aspek keuangan, kepuasan konsumen, efektivitas proses bisnis internal, serta kemampuan perusahaan dalam belajar dan berkembang.

Penerapan Balanced Scorecard membantu perusahaan mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sehingga metode tersebut digunakan dalam pengambilan dasar sebuah Perusahaan dalam melakukan perbaikan dan pengembangan kinerja, mengevaluasi pencapaian target strategis, serta mendukung perumusan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Gumanti & Utami, 2021). Melalui keempat perspektif tersebut, perusahaan dapat mengetahui kondisi kinerja saat ini sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perusahaan pada masa mendatang.



Gambar 1. Grafik Batang Penjualan Pupuk Hayati 2022-2024

Sumber: PT XYZ, 2026

Sebagai gambaran awal terhadap kondisi tersebut, grafik batang berikut disajikan untuk menunjukkan perbandingan data selama 3 tahun terakhir, yakni tahun 2022 hingga 2024. Grafik ini memvisualisasikan nilai distribusi atau penyerapan produk pupuk hayati pada beberapa kategori utama. Data tersebut memperlihatkan adanya pergeseran signifikan, baik berupa peningkatan maupun penurunan, yang mencerminkan ketidak konsistenan kinerja serta potensi risiko pemasaran. Bahkan pada beberapa kategori yang terlihat mengalami penurunan yang sangat drastis, hingga mencapai angka nol (0), yang dapat menandakan kegagalan distribusi, penurunan permintaan, atau kendala operasional lainnya.

Empat perspektif digunakan dalam penelitian ini agar dapat menilai sebuah kinerja perusahaan menggunakan Balanced Scorecard di antaranya yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini memiliki sebuah hasil yang diharapkan untuk dapat menggambarkan secara keseluruhan kondisi kinerja perusahaan serta menjadi dasar dalam perumusan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT XYZ dengan pendekatan *purposive* (secara

sengaja) dengan mempertimbangkan bahwa perusahaan memiliki sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan penerapan pendekatan Balanced Scorecard serta menyediakan data yang relevan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Subjek penelitian ini terdiri dari atas pihak internal dan eksternal perusahaan yang terlibat dalam pengukuran kinerja. Responden internal mencakup karyawan dan manajer departemen keuangan, pemasaran, produksi, serta sumber daya manusia. Responden eksternal sendiri terdiri atas distributor yang menjadi pelanggan langsung perusahaan.

Berdasarkan observasi, PT XYZ saat ini menjual produk ke distributor lalu disebar ke kios-kios setelah itu ke end user (pengguna produk), sehingga pelanggan langsung PT XYZ adalah distributor, distributor akan diberikan kuesioner mengenai kepuasan pelanggan. PT XYZ memiliki 107 distributor. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel penelitian.

Responden pada penelitian ini memiliki total sebanyak 91 responden, dimana 85 responden merupakan distributor, sedangkan 3 responden lainnya untuk perspektif bisnis internal dan 5 sisanya merupakan perspektif perkembangan dan pertumbuhan.

Data primer dan sekunder digunakan pada penelitian ini. Data primer didapatkan dari wawancara responden,

penyebaran kuesioner, hingga observasi, sedangkan data sekunder berasal dari literatur, dokumen dan sumber tertulis dari Perusahaan, dan buku pedoman.

Analisis balanced scorecard yang merupakan analisis data untuk mengevaluasi kinerja organisasi maupun perusahaan guna menyeimbangkan kinerja keuangan dengan indikator non-keuangan yang strategis. Menurut (Ardiyanti, 2010), perspektif pada balanced scorecard terdiri dari empat perspektif yang digunakan, di antaranya:

#### A. Prespektif keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan melalui analisis dan perbandingan kinerja keuangan. Informasi pada perspektif keuangan ini berperan penting bagi perusahaan ataupun pihak yang menyediakan dana, seperti halnya pemegang saham dan juga instansi maupun lembaga terkait keuangan. Kemampuan sebuah perusahaan untuk dapat memaksimalkan dan juga menghasilkan adanya keuntungan perusahaan umumnya menggunakan indikator profitabilitas, di antaranya:

##### 1. *Net Profit Margin* (NPM)

Kemampuan sebuah perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yakni menggunakan *Net Profit Margin* (NPM) dan diukur menggunakan rasio profitabilitas. Laba bersih tersebut didapatkan dari adanya pengurangan pajak maupun biaya-biaya lainnya (Nariswari & Nugraha, 2020).

*Net Profit Margin* (NPM) dapat dihitung dengan menggunakan rumus di bawah ini:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Keterangan:

Laba Bersih setelah pajak = Keuntungan bersih setelah semua beban.

Penjualan Bersih = Total pendapatan dari penjualan dikurangi retur.

##### 2. *Return On Investment* (ROI)

*Return on Investment* (ROI) merupakan sebuah rasio profitabilitas yang dapat mengukur sebuah Perusahaan melalui adanya kemampuan Perusahaan tersebut untuk dapat memaksimalkan dan memberikan keuntungan melalui sumber yang berasal dari asset-aset Perusahaan ataupun investasi yang dilakukan Perusahaan (Astonugroho & Tina Rosa, 2023).

*Return On Investment* dapat dihitung dengan menggunakan rumus di bawah ini:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Keterangan:

Laba bersih setelah pajak = Pendapatan bersih perusahaan setelah seluruh kewajiban pajak dan biaya lainnya dikurangi

Total aktiva = Keseluruhan aset yang dimiliki perusahaan, baik yang bersifat jangka pendek (aset lancar) maupun jangka panjang (aset tidak lancar), yang digunakan untuk mendukung operasional dan kegiatan usaha perusahaan.

##### 3. *Return On Equity* (ROE)

*Return on Equity* (ROE) merupakan sebuah rasio yang berguna untuk menghasilkan laba dari Perusahaan yang telah dikurangi oleh adanya pajak dan juga modal dari perusahaan itu sendiri. Kinerja Perusahaan yang baik memiliki nilai ROE yang tinggi juga, hal tersebut karena pemanfaatan modal di Perusahaan tersebut bisa digunakan secara baik untuk

menghasilkan sebuah keuntungan. (Brigham & Houston, 2018).

*Return On Equity* (ROE) dihitung menggunakan rumus di bawah ini:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Keterangan:

Laba bersih setelah pajak = Pendapatan bersih perusahaan setelah seluruh kewajiban pajak dan biaya lainnya dikurangi

Modal sendiri = Total dana yang berasal dari pemilik perusahaan, yang bisa berupa modal disetor, laba ditahan, dan cadangan modal lainnya.

## B. Prespektif Pelanggan, Proses bisnis internal dan juga prespektif perkembangan serta pertumbuhan

Kinerja sebuah perusahaan dapat diukur dengan adanya perspektif keuangan dengan penyebaran kuesioner yang dilakukan pada perspektif pelanggan, bisnis internal, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengetahui apakah perspektif pelanggan telah tercapai atau belum, dilakukan pengukuran menggunakan metode Multiattribute Attitude Model (MAM) (Engel, 1994).

1. Langkah pertama adalah menyusun atau menghitung Multiattribute Attitude Model (MAM) berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh Engel (Engel, 1994) dengan rumus :

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi | Li - Xi |$$

Keterangan:

Ab = Sikap pelanggan terhadap suatu objek atau produk yang dinilai.

Wi = Rata-rata tingkat kepentingan (bobot) yang diberikan responden pada atribut ke-i.

Li = Rata-rata nilai ideal yang diharapkan pelanggan pada atribut ke-i.

Xi = Rata-rata nilai kepercayaan atau penilaian pelanggan terhadap atribut ke-i yang dimiliki objek yang dinilai.

n = Jumlah Atribut yang diteliti

2. Langkah kedua yakni dengan menghitung rata-rata pada setiap atribut yang didasarkan oleh penilaian yang diberikan oleh responden. Nilai rata-rata tersebut digunakan untuk mengetahui seberapa penting suatu atribut menurut responden dan dinyatakan sebagai bobot (Wi).

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} 100\%$$

Keterangan:

Wi = Rata-rata tingkat kepentingan (bobot) yang diberikan responden pada atribut ke-i (dinyatakan dalam persen)

Nilai masing-masing atribut = skor penilaian dari responden terhadap pentingnya atribut ke-i

Jumlah seluruh nilai atribut = total nilai seluruh atribut yang dinilai.

3. Penentuan nilai n dilakukan dengan memilih atribut-atribut yang dianggap paling dominan. Atribut tersebut kemudian diberi peringkat secara berurutan, di mana atribut yang memiliki tingkat kepentingan lebih tinggi diberikan nilai yang lebih besar dibandingkan atribut di bawahnya hingga mencapai nilai n.
4. Penilaian sikap dilakukan menggunakan skala skor dari 1 sampai 5, di mana setiap angka menunjukkan tingkat penilaian tertentu sesuai urutan yang telah ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Sikap

| No. | Keterangan                                                      | Skala |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 1.  | Sangat Baik/sangat puas dan sangat berharap                     | 5     |
| 2.  | Baik / puas dan berharap                                        | 4     |
| 3.  | Ragu-ragu                                                       | 3     |
| 4.  | Tidak baik / tidak puas dan tidak berharap                      | 2     |
| 5.  | Sangat tidak baik / sangat tidak puas dan sangat tidak berharap | 1     |

5. Setelah itu, hasil perhitungan tersebut digunakan untuk memperoleh nilai ideal rata-rata dan nilai belief rata-rata, berikut merupakan rumus dari nilai ideal dan nilai belief.

Skor jawaban yang telah diisi oleh responden pada penelitian ini lalu dikalikan dengan jumlah responden pada setiap kategori jawaban yang telah dipilih merupakan sebuah cara untuk mendapatkan nilai ideal dan juga nilai belief. Selanjutnya, nilai yang didapatkan dari adanya perkalian tersebut, lalu digunakan untuk mendapatkan nilai rata-rata ideal ataupun belief, berikut merupakan rumus yang digunakan untuk menghitung nilai belief dan nilai ideal

Nilai ideal = skor x absolut responden  
ideal masing-masing jawaban

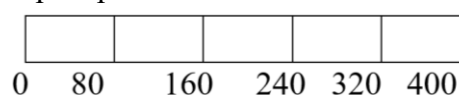
Nilai belief = skor x absolut responden  
belief masing-masing jawaban

$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

6. Setelah data terkumpul, data tersebut disusun dalam tabel dan dianalisis menggunakan skala Likert. Rentang skala dihitung dari selisih skor tertinggi

dan skor terendah, yaitu 5 dikurangi 1, kemudian dikalikan 100 sehingga diperoleh nilai 400. Nilai tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan kategori penilaian atau sikap responden.



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat baik / sangat puas  
80-160 = Baik / puas  
160 -240 = Ragu-ragu  
240 – 320 = Tidak baik / tidak puas  
320 – 400 = Sangat tidak baik / sangat tidak puas

Hasil perhitungan skala sikap menunjukkan bahwa semakin kecil nilai yang diperoleh (semakin ke kiri pada skala), maka perspektif pelanggan semakin baik, yang berarti pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, semakin besar nilai yang diperoleh (semakin ke kanan pada skala), maka perspektif pelanggan semakin kurang baik, yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih rendah.

Karena terdapat tiga atribut yang diteliti, bobot setiap atribut ditentukan berdasarkan urutan tingkat kepentingannya. Bobot tersebut diperoleh dengan menjumlahkan nilai peringkat yang diberikan pada masing-masing atribut, sebagai berikut

Tabel 2. Urutan Tingkat Kepentingan

| Urutan kepentingan | Nilai                      | Bobot |
|--------------------|----------------------------|-------|
| 1                  | $3/6 \times 100\% = 50$    | 50    |
| 2                  | $2/6 \times 100\% = 33,33$ | 33    |
| 3                  | $1/6 \times 100\% = 16,67$ | 17    |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada kinerja perusahaan ini saya menggunakan perhitungan Balanced Scorecard untuk mengetahui bagaimana kinerja PT XYZ. Berikut merupakan perspektif yang digunakan dalam metode Balanced Scorecard pada penelitian ini:

### Perspektif Keuangan

Keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai profitabilitas dapat dilihat dan diukur dengan adanya perspektif keuangan yang dapat disebut sebagai indikator utama yang digunakan dalam metode Balanced Scorecard dan didapatkan dari laporan keuangan perusahaan tersebut (Basri & Lizawati, 2023). Pada perspektif keuangan, penilaian dilakukan dengan data dari perusahaan di tiga tahun terakhir, yaitu

2022, 2023, dan 2024. Data tersebut bersumber dari laporan tahunan perusahaan, hal itu guna untuk menilai apakah target yang telah ditetapkan perusahaan bisa tercapai secara konsisten.

Dari hasil pengukuran ini juga menunjukkan arah perubahan kinerja dari waktu ke waktu, terutama dilihat dari kemampuan perusahaan menghasilkan laba dan pengelolaan aset serta modal sendiri. Analisis terhadap data tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja keuangan perusahaan serta mengevaluasi efektivitas strategis yang telah diterapkan dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

Tabel 3. Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2022-2024

| Tahun | Indikator                 | Satuan | Target | Realisasi | Keterangan  |
|-------|---------------------------|--------|--------|-----------|-------------|
| 2022  | Net Profit Margin (NPM)   | %      | 6      | 7         | Baik        |
|       | Return On Investmet (ROI) | %      | 17     | 19        | Baik        |
|       | Return On Equity (ROE)    | %      | 35     | 40        | Sangat Baik |
| 2023  | Net Profit Margin (NPM)   | %      | 7      | 6         | Kurang Baik |
|       | Return On Investmet (ROI) | %      | 17     | 18        | Kurang Baik |
|       | Return On Equity (ROE)    | %      | 36     | 33        | Kurang Baik |
| 2024  | Net Profit Margin (NPM)   | %      | 7      | 5         | Kurang Baik |
|       | Return On Investmet (ROI) | %      | 17     | 15        | Kurang Baik |
|       | Return On Equity (ROE)    | %      | 36     | 32        | Kurang Baik |

Sumber: PT XYZ, 2026.

Pada tahun 2022 berada pada kategori yang baik, Net Profit Margin (NPM) yang sebesar 7%, melampaui target 6%, Return on Investment (ROI) sebesar 19%, juga lebih tinggi dari target 17%, dan Return on Equity (ROE) mencapai 40%, melebihi 35%. Capaian pada tahun 2022 menunjukkan bahwa dari perusahaan sendiri mampu menghasilkan laba secara optimal, lalu dapat memanfaatkan aset dengan secara efektif, dan mengelola modal sendiri secara kuat. Penelitian sebelumnya juga mendapatkan hasil yang sama yakni mengalami kenaikan nilai NPM, ROI, dan ROE mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola keuntungan serta memanfaatkan investasi secara efektif pada perspektif keuangan *Balanced Scorecard* (Pardede & Pramesworo, 2023).

Pada tahun 2023, kinerja keuangan mengalami penurunan dan masuk kedalam kategori kurang baik. Net Profit Margin (NPM) yang turun sebesar 6% dan belum mencapai target 7%, sedangkan untuk Return on Investment (ROI) memang berada diatas target dengan nilai 18%, tetapi belum cukup untuk mengimbangi penurunan pada rasio lainnya. Return on Equity (ROE) juga turun menjadi 33% dari target 36%, yang menunjukkan bahwa pengelolaan modal sendiri belum berjalan secara optimal. Dengan itu penurunan ini didapatkan bahwa terdapat kelemahan dari efektivitas profitabilitas perusahaan dibandingkan tahun sebelumnya. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian (Hasanudin, 2024) bahwa penurunan rasio profitabilitas mencerminkan melemahnya kinerja keuangan perusahaan dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Kinerja keuangan perusahaan ini termasuk ke dalam golongan kurang baik di tahun 2024 karena nilai NPM, ROI, dan ROE berada di bawah target yang sudah

ditentukan oleh perusahaan ini sebelumnya, dimana *Net Profit Margin* hanya mencapai 5%, *Return On Investment* sebesar 15%, dan *Return On Equity* sebesar 32%, dengan adanya hasil dari ketiga perhitungan tersebut, perusahaan belum dapat memenuhi adanya target yang telah dibuat sebelumnya. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan pada operasional, adanya tekanan pada penjualan produk perusahaan, dan juga perusahaan belum mampu memaksimalkan laba dari aset ataupun modal yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga kondisi keuangan pada tahun 2024 ini menunjukkan perlunya perbaikan yang lebih serius. Penurunan profitabilitas perusahaan dapat dipengaruhi oleh ketidakstabilan pasar, penurunan penjualan, dan belum optimalnya efisiensi operasional perusahaan. (Abdullah *et al.*, 2024).

### Perspektif Pelanggan

Kemampuan sebuah perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, keinginan hingga harapan yang dikemukakan oleh pelanggan dapat diukur dengan *Balanced Scorecard*, dimana perspektif dari sudut pandang pelanggan merupakan aspek penting yang digunakan oleh perusahaan. Pelanggan menilai sebuah perusahaan dapat diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Penilaian yang dilakukan oleh pelanggan tersebut didapatkan dari adanya kepuasan, loyalitas, retensi, hingga akuisisi pelanggan baru, hingga adanya peningkatan pangsa pasar yang digunakan sebagai patokan keberhasilan dari strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Dongoran *et al.*, 2020).

Jumlah responden yang berhasil terkumpul dalam penelitian ini sebanyak 85 distributor. Data yang diperoleh dari hasil distribusi kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mengukur tingkat

kepuasan distributor terhadap performa perusahaan dari sudut pandang pelanggan. Dengan hasil pengukuran itu diharapkan dapat terungkap sejauh mana PT XYZ bisa

menjaga hubungan baik dengan distributor dan meningkatkan mutu pelayanan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.

Tabel 4. Kepuasan Pelanggan

| No                           | Indikator     | Nilai Belief | Nilai Ideal | Keterangan  |
|------------------------------|---------------|--------------|-------------|-------------|
| 1.                           | Atribut Harga | 4,08         | 4,24        | Baik        |
| 2.                           | Atribut Mutu  | 4,29         | 4,25        | Sangat Baik |
| 3.                           | Atribut Waktu | 4,31         | 4,14        | Sangat Baik |
| <b>Rata-rata keseluruhan</b> |               | <b>4,23</b>  | <b>4,21</b> | <b>Baik</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan untuk melihat tingkat kepuasan distributor dengan produk dan layanan perusahaan. Hasil analisis menggunakan Multiatribut Fishbein menunjukkan bahwa atribut mutu dan waktu memperoleh nilai belief yang lebih tinggi daripada nilai ideal, sehingga keduanya dapat dianggap memenuhi harapan pelanggan. Pada atribut harga sendiri masih sedikit dibawah nilai ideal, sehingga pada aspek ini perlu menjadi perhatian untuk diperbaiki. Menurut (Putri *et al.*, 2024) kepuasan pelanggan terhadap sebuah perusahaan dipengaruhi oleh adanya kualitas pelayanan yang disediakan oleh sebuah perusahaan. Tingginya tingkat kepuasan yang didapatkan oleh perusahaan menandakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan sangat baik.

Dengan demikian, rata-rata nilai belief sebesar 4,23 dan nilai ideal sebesar 4,21 menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berada pada kategori baik, artinya distributor menilai kualitas produk dan ketepatan layanan perusahaan sudah cukup memuaskan. Tingkat kepuasan pelanggan yang baik dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif perusahaan

dalam mempertahankan loyalitas distributor dan memperluas pangsa pasar perusahaan. Orientasi pasar dan inovasi produk berperan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Digdowiseiso, 2021).

### Perspektif Bisnis Internal

Berkembangnya efektivitas proses internal sebuah perusahaan untuk dapat mencapai tujuan sebuah perusahaan yang telah ditetapkan dapat diketahui dan dihitung menggunakan Balanced Scorecard pada aspek bisnis internal.

Sebuah perusahaan dapat membuat nilai yang baik dan juga kemampuan dalam menahan pelanggan dan juga pasar yang sebelumnya sudah dijadikan sasaran, serta adanya keuntungan finansial bagi pemegang saham dapat dilakukan dengan proses bisnis internal ini. Proses bisnis internal berfokus pada aktivitas perusahaan yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan (Andika *et al.*, 2021). Hasil kuesioner pada perspektif bisnis internal ini diambil dari jawaban 3 manajer di PT XYZ, yaitu Manajer Pemasaran, Produksi dan juga Sumber Daya Manusia (SDM).

Tabel 5. Penilaian Manajer terhadap Perspektif Balanced Scorecard

| No.                      | Perspektif                   | Nilai Belief | Nilai Ideal | Keterangan  |
|--------------------------|------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| 1.                       | Pelanggan                    | 4,17         | 4,28        | Baik        |
| 2.                       | Proses bisnis internal       | 4,33         | 4,67        | Sangat Baik |
| 3.                       | Pembelajaran dan pertumbuhan | 4,38         | 4,14        | Sangat Baik |
| <b>Rata-rata seluruh</b> |                              | <b>4,29</b>  | <b>4,31</b> | <b>Baik</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Pada perspektif bisnis internal, hasil penilaian dari manajer menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada pada ketgori baik hingga sangat baik. Nilai rata-rata keseluruhan nilai belief sebesar 4,29 dan nilai ideal sebesar 4,31 menunjukkan bahwa kondisi aktual perusahaan sudah mendekati kondisi yang diharapkan oleh pihak manajemen.

Pada perspektif pelanggan diperoleh nilai belief sebesar 4,17 dan nilai ideal sebesar 4,28 dengan kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dinilai telah mampu mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cukup optimal. Meningkatnya kepuasan dan loyalitas seorang pelanggan dapat disebabkan dari adanya kualitas pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan tersebut dan hal tersebut didapatkann dari adanya perspektif pelanggan (Ahmad *et al.*, 2022).

PT XYZ telah memiliki proses bisnis internal yang berjalan dengan sangat baik. Nilai *belief* sebesar 4,33 menunjukkan bahwa karyawan atau pihak terkait memiliki keyakinan yang tinggi terhadap efektivitas proses operasional perusahaan. Sementara itu, nilai *ideal* sebesar 4,67 menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan juga berada pada tingkat yang sangat tinggi. Karena kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat baik dan selisihnya relatif kecil, hal ini menandakan bahwa kinerja proses bisnis internal PT XYZ sudah mendekati kondisi yang diharapkan. Dengan demikian, sistem operasional perusahaan dinilai cukup stabil dan mampu mendukung kegiatan pemasaran serta distribusi produk pupuk secara efektif dan efisien. Selain itu, kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan setelah penjualan turut

memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Pengukuran proses bisnis internal melalui aspek inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan kegiatan operasional dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Alfaini, 2023).

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh nilai belief sebesar 4,38 dan nilai ideal sebesar 4,14 dengan kategori sangat baik. Tingginya nilai pada perspektif ini menunjukkan bahwa perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting, sehingga perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar kinerja perusahaan dapat terus berkembang dan mencapai tujuan jangka panjang.

Dengan demikian, kondisi tersebut juga memperlihatkan bahwa sistem kerja internal perusahaan cukup efektif dalam mendukung pelayanan kepada pelanggan. Dengan proses internal yang berjalan dengan baik, perusahaan memiliki peluang yang luas untuk menjaga agar stabilitas kinerja dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu perspektif dalam metode Balanced Scorecard yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi karyawan, sistem informasi, serta motivasi kerja dalam perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi karena berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, pembelajaran

organisasi, serta peningkatan kemampuan karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Zaini Aditya & Komala, 2020).

PT XYZ menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengevaluasi seberapa baik perusahaan menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas, komunikasi, dan kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan pegawai menjadi salah satu ukuran yang krusial karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung

menunjukkan loyalitas, motivasi, dan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Melalui analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, perusahaan diharapkan dapat mengetahui faktor-faktor yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik guna mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Tabel 6. Kepuasan Karyawan

| No                           | Indikator           | Nilai Belief | Nilai Ideal | Keterangan         |
|------------------------------|---------------------|--------------|-------------|--------------------|
| 1.                           | Atribut Komunikasi  | 4,33         | 4,51        | Sangat Baik        |
| 2.                           | Atribut Penghargaan | 4,33         | 4,47        | Sangat Baik        |
| 3.                           | Atribut Dukungan    | 4,53         | 4,53        | Sangat Baik        |
| <b>Rata-rata keseluruhan</b> |                     | <b>4,43</b>  | <b>4,50</b> | <b>Sangat Baik</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Hasil penilaian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam aspek pengembangan karyawan, peningkatan kompetensi, dan pembelajaran organisasi berada pada tingkat yang sangat baik. Atribut komunikasi dan penghargaan masih memiliki nilai belief yang sedikit lebih rendah dibandingkan nilai ideal, hal itu menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut masih dapat ditingkatkan, terutama dalam hal komunikasi internal, menurut Nurhalipah *et al.* (2021) komunikasi internal yang efektif dan sistem penghargaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Ketika informasi tersampaikan dengan jelas dan karyawan mendapatkan apresiasi atas kinerjanya, mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja. Motivasi seorang karyawan pada sebuah perusahaan akan meningkat dengan adanya apresiasi berupa pemberian penghargaan kerja ataupun reward. Tingginya semangat karyawan dalam bekerja, antusias karyawan, dan juga

kinerja karyawan yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya juga disebabkan adanya pemberian apresiasi yang dilakukan oleh perusahaan dengan baik (Nurhalipah *et al.*, 2021). Meski demikian, atribut dukungan sudah sesuai dengan harapan karyawan, dimana perusahaan telah menyediakan lingkungan kerja yang mendukung. Sebuah perusahaan akan berhasil jika dapat memberikan dan menciptakan sebuah lingkungan pekerjaan yang dapat kondusif dan nyaman bagi semua karyawannya, sehingga dengan adanya lingkungan yang nyaman tersebut karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi, loyalitas yang tinggi, dan dapat memaksimalkan pekerjaannya dengan baik.

Nilai belief sebesar 4,43 dan nilai ideal sebesar 4,50 menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kondisi kerja di perusahaan. Tingkat kepuasan yang baik ini dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan dan mendukung peningkatan kinerja perusahaan (Impact *et al.*, 2022),

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja PT XYZ yang diukur menggunakan metode Balanced Scorecard menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berarti perusahaan telah mampu menjalankan aktivitas dan mencapai tujuan pada berbagai perspektif kinerja secara cukup efektif. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif keuangan masih perlu ditingkatkan karena beberapa target belum tercapai. Meskipun masih terdapat beberapa aspek keuangan yang perlu diperbaiki, perusahaan telah menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, menjalankan proses operasional, serta mengembangkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh dari berbagai aspek, tidak hanya dari sisi keuangan dan dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi perbaikan serta peningkatan kinerja di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan penguatan penjualan agar target profitabilitas dapat tercapai. Untuk meningkatkan kinerja keuangan yang mengalami penurunan, perusahaan perlu meningkatkan volume penjualan melalui perluasan pasar, penguatan kerja sama dengan distributor, serta kegiatan promosi yang lebih aktif. Komunikasi yang baik dan efektif yang dilakukan oleh perusahaan dapat membuat calon pelanggan kedepannya dapat dipahami dengan baik dari segi kebutuhan maupun keinginan pelanggan tersebut, sehingga kepuasan dan loyalitas pelanggan meningkat serta peluang memperoleh pelanggan baru menjadi lebih besar.

## REFERENSI

- Abdullah, M., Widarto, N. U., Zuhdi, R., Puspitaningrum, A. C., & Fitriani, L. D. (2024). Analisis Strategi E-Commerce Pada Pt. Spada Inovasi Digital Menggunakan Metode It Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem Informasi Dan Informatika (Simika)*, 7(1), 73–81. <https://doi.org/10.47080/simika.v7i1.2929>
- Ahmad, F., Hidayat, W., & Waloejo, H. D. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan pada RSU PKU Muhammadiyah Bantul (Studi pada RSU PKU Muhammadiyah Bantul). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(3), 492–503. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.35346>
- Alfaini, R. (2023). Pengukuran Balanced Scorecard dalam Upaya. *Jurnal Unitek*, 16(2), 2580–2582.
- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque : Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>
- Astonugroho, R., & Tina Rosa. (2023). Analisis Pengaruh Return of Investment (ROI) Terhadap Kinerja Keuangan Suatu Perusahaan. *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)*, 1(1), 52–60. <https://doi.org/10.56855/analysis.v1i1.183>
- Basri, B., & Lizawati. (2023). PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS WITH BALANCE SCORECARD METHOD ON FREEZING OF YELLOW FIN tuna (Thunnus albacares) AT PT. ANDALAS SAMUDERA DEMPO. *Coastal and Ocean Journal (COJ)*, 6(2), 93–99. <https://doi.org/10.29244/coj.v6i2.441>

58

- Dongoran, P., Safitriawati, T., Atichasari, A. S., & Ekonomi, F. (2020). DOI: <https://doi.org/10.33592/jeb.v26i1.625>, 253–267.
- Firli, O. M., Tresna, P. W., & Herawati, T. (2023). Kajian Literatur Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Owner: Riset & Jurnal Akutansi*, 7(1), 612–618.
- Gumanti, G., & Utami, B. H. S. (2021). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN LEASING (Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance). *PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 9(1), 23–34. <https://doi.org/10.24127/pro.v9i1.3837>
- Hasanudin, H. (2024). Analisa Balance Scorecard Dalam Peningkatan Kinerja Manajemen Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2020-2023. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.38043/jiab.v9i2.5600>
- Impact, T., Satisfaction, J., Performance, E., Study, C., & International, A. B. C. (2022). *Institute of Human Resource Advancement University of Colombo The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance (A Case Study of ABC International Pvt Ltd)*.
- Nariswari, T. N., & Nugraha, N. M. (2020). Finance & Banking Studies Profit Growth : Impact of Net Profit Margin , Gross Profit Margin and Total Assets Turnover. *Finance & Banking Studies*, 9(4), 87–96.
- Nurhalipah, E., Haryana, A., & Nurminingsih. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Reward Terhadap Motivasi Kerja DanKepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 151–167. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>
- Pardede, T., & Pramesworo, I. S. (2023). Analysis of The Balanced Scorecard Approach For Assessing The Financial and Non-Financial Performance Measurement. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(3), 394–408. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.3.394>
- Rosalina Mariska Putri, D., Prihandoyo, C., Hermawansyah, A., & Tangke Rante, N. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Cantik Sabina Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1.2024), 331–340. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.467>
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati, R. (2022). Analisis Manajemen Resiko Dalam Penerapan Good Corporate Governance : Studi pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Owner*, 6(2), 1540–1554. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.804>
- Zaini Aditya, A. H., & Komala, C. (2020). Pengaruh Model Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Ptkis Di Sukabumi. *Jurnal Perspektif*, 4(2), 123. <https://doi.org/10.15575/jp.v4i2.86>
- Zulfialdi, M. F., & Sulhan, M. (2023). JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA ( Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi ). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 1346–1352.