



Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi dalam Mengukur Kinerja Perusahaan

Heny Herawati¹, Rasty Yulia^{2*}

Institut Maritim Prasetya Mandiri, Bandar Lampung, Indonesia

herawatiheny542@gmail.com¹⁾,
rastyulia83@gmail.com^{2*)}

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 Maret 2023

Received in Revised 10 Oktober 2023

Accepted 08 Juli 2024

Keyword's: Balanced Scorecard, Strategic Management System, Performance

ABSTRACT

This research aims to determine the performance of PT Sarana Bhuana Jaya when measured by the Balanced Scorecard. This type of research is a case study. The data analysis techniques used to answer the problem formulation include using Net Profit Margin, Return On Investment, Return On Equity, and Multiattribute Attitude Model analysis. Based on the research results, it shows that the business strategy, when measured by the Balanced Scorecard, has good performance. PT Sarana Bhuana Jaya's financial perspective is not effective because the Net Profit Margin, Return On Investment, and Return On Equity in 2019 are smaller than in 2018 and 2017. This means that the company's ability to generate profits is not effective. PT Sarana Bhuana Jaya's customer perspective, when measured by the Balanced Scorecard, has good performance. The customer perspective, when measured by the Balanced Scorecard, shows good performance. The internal business process perspective, when measured by the Balanced Scorecard, has good performance. Growth perspective and when measured by the Balanced Scorecard the performance is good.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Sarana Bhuana Jaya apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah antara lain dengan menggunakan *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, *Return On Equity*, dan analisis *Multiattribute Attitude Model*. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa strategi usaha apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Perspektif keuangan PT Sarana Bhuana Jaya tidak efektif karena *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return On Equity* Tahun 2019 lebih kecil dari tahun 2018 dan 2017. Berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif. Perspektif *customer* PT Sarana Bhuana Jaya apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Perspektif *customer* apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Perspektif proses bisnis internal apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik. Perspektif pertumbuhan dan apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* kinerjanya baik.

AKUISISI : Jurnal Akuntansi

Website : <http://www.fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JA>



This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* Corresponding author.

E-mail address: rastyulia83@gmail.com

Peer review under responsibility of Akuisisi : Accounting Journal. [2477-2984](https://doi.org/10.24217).

<http://dx.doi.org/10.24217>

PENDAHULUAN

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan *factor* penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan system manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan *system* manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Perusahaan harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Pada masa tersebut sistem pengendalian keuangan menekankan pada pengendalian terhadap alokasi keuangan dan barang modal, sehingga tolak ukur kinerja keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap barang modal (*Return on Capital Employed*). Tolak ukur kinerja tersebut mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun barang oleh divisi operasi untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti yang terjadi pada dekade terakhir ini, suatu perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengadopsi teknologi baru dengan cepat atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan sangat baik. Selain itu perubahan lingkungan usaha seperti adanya deregulasi dan pencabutan proteksi oleh pemerintah menyebabkan perusahaan dalam industri yang terkait harus benar-benar bersaing dalam hal efisiensi, inovatif, penetapan harga, pengembangan usaha dan sebagainya.

Laporan Keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan, dan aktivitas manajemen di masa lalu sedangkan laporan tersebut bersifat parsial, jangka pendek dan bersifat historis terutama untuk kinerja dalam bentuk uang. Oleh sebab itu, jika kinerja perusahaan hanya dinilai berdasarkan aspek finansial saja, maka informasi yang diterima bias menyesatkan. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan suatu pendekatan yang memungkinkan para manajer perusahaan bisa mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Selain itu perusahaan harus biasanya mengukur apa yang telah perusahaan investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa depan.

Dengan demikian perusahaan memerlukan kemampuan baru untuk dapat berhasil dalam persaingan selain kemampuan untuk mengelola barang modal secara efisien, misalnya menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, waktu, melakukan dan mengembangkan produk baru.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukurannya terbagi dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif proses belajar dan pertumbuhan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan terbaik yang diharapkan bisa menutupi segala kekurangan yang ada pada alat ukur kinerja saat ini, untuk diperbaiki dan ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alternatif pengukuran kinerja yang lebih bersifat komprehensif, untuk mengetahui bagaimana implementasi dari *Balanced Scorecard*, untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan *Balanced Scorecard*, untuk mengetahui mengapa perusahaan memerlukan *Balanced Scorecard* dan apa dampak yang akan timbul, untuk mengetahui bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi Perusahaan. Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja PT Sarana Bhuana Jaya apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* “. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Sarana Bhuana Jaya apabila diukur dengan *Balanced Scorecard*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi obyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian dan hanya berlaku terbatas pada obyek yang diteliti yaitu PT Sarana Bhuana Jaya dan tidak berlaku untuk perusahaan lain. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Sarana Bhuana Jaya, Bandung. Adapun teknik pengumpulan data yaitu teknik wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisa data untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dengan *Balanced Scorecard*, penulis mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui kinerja melalui strategi usaha penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner kepada direktur dengan langkah-langkah sebagai berikut

:

- a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=I}^n Wi | Ii - Xi: \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Ab = Sikap Manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek
 Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
 Li = Nilai ideal rata-rata Manajer pada atribut i
 Xi = Nilai belief rata-rata Manajer pada atribut i
 n = Jumlah atribut yang diteliti

b. Menentukan Wi dengan rumus

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \dots\dots\dots(2)$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5

Tabel 1. Skala Sikap

1	Sangat baik/sangat puas	5
2	Baik/puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/tidak puas	2
5	Sangat tidak baik/sangat tidak baik/	1

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Ideal} = \text{skor} \times \text{absolut responden ideal masing-masing jawaban}$$

$$\text{Nilai belief} = \text{skor} \times \text{absolut responden belief masing-masing jawaban''}$$

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata :

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

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

f. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala *likert* (Sugiyono 1994: 73)

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

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

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Atribut Bobot

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

2) Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, penulis menggunakan analisis kuantitatif yaitu sebagai berikut :

a. **Net Profit Margin (NPM)**

Net Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan bersih.

Secara sistematis dapat dirumuskan :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. **Return On Investment (ROI)**

Return On Investment adalah rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Secara sistematis dapat dirumuskan :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. **Return On Equity (ROE)**

Return On Equity adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak.

Secara sistematis dapat dirumuskan :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

3) Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif non keuangan yaitu perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penulis menggunakan analisis kualitatif dengan memberikan kuesioner.

a. Untuk mengukur tercapai atau tidaknya perspektif konsumen menggunakan ***Multiaattribute Attitude Model*** (Engel, 1994:353)

Secara sistematis dapat dirumuskan :

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i |L_i - X_i|$$

Keterangan :

A_b = Sikap konsumen secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i = Nilai *ideal* rata-rata konsumen pada atribut i

X_i = Nilai *belief* rata-rata konsumen pada atribut i

n = Jumlah atribut yang diteliti

Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke n , dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n , begitu seterusnya.

Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 urutannya sebagai berikut :

Tabel 3. Skala Skor Sikap

1	Sangat baik/sangat puas	5
2	Baik/puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/tidak puas	2
5	Sangat tidak baik/sangat tidak baik/	1

Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Ideal} = \text{skor} \times \text{absolut responden ideal masing-masing jawaban}$$

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

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

Nilai *ideal* rata-rata = Total nilai *ideal* / Responden *ideal*

Nilai *belief* rata-rata = Total nilai *belief* / Responden *belief*

Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likert (Sugiyono 1994: 73)

(Sikap – 1) x 100 = X, dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400

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

Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada 3 atribut maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut :

Tabel 4. Skala Atribut Bobot

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

- b. Untuk mengukur pangsa pasar, perolehan *customer*, *customer* yang dipertahankan dan profitabilitas konsumen dilakukan dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994:353)

Secara sistematis dapat dirumuskan :

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

Keterangan :

Ab = Sikap manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li = Nilai *ideal* rata-rata manajer pada atribut i

Xi = Nilai *belief* rata-rata manajer pada atribut i

n = Jumlah atribut yang diteliti

Menentukan Wi dengan rumus :

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

Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 urutannya sebagai berikut:

Tabel 5. Skala Sikap Skor

1	Sangat baik/sangat puas	5
2	Baik/puas	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/tidak puas	2
5	Sangat tidak baik/sangat tidak baik/	1

Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Ideal} = \text{skor} \times \text{absolut responden ideal masing-masing jawaban}$$

$$\text{Nilai belief} = \text{skor} \times \text{absolut responden belief masing-masing jawaban}$$

Kemudian nilai *ideal* dan *belief* rata-rata :

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

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

Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala likert

(Sugiyono 1994: 73)

$$(Sikap - 1) \times 100 = X, \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

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 DAN PEMBAHASAN

Untuk mengukur kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dengan *Balanced Scorecard* penulis menganalisis data dari strategi usaha, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui kinerja PT Sarana Bhuana Jaya penulis mencoba menganalisis data dari masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

Analisis Strategi Usaha dengan *Multiattribute Attitude Model*

Tabel 6. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii-Xi	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	5,10	4,04	1,06	2	33
Perumusan Strategi	6,12	4,77	1,35	3	17
Pelatihan	5	4	1	1	50

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah Pelatihan yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer kemudian tujuan strategi dan perumusan strategi. Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 114,55. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa stratehi usaha PT Sarana Bhuana Jaya

Kondisi Kinerja PT Sarana Bhuana Jaya apabila diukur dari Perspektif Keuangan

Tabel 7. *Net Profit Margin*, *Return on Investment*, dan *Return on Equity*

Rasio/Tahun	NPM	ROI	ROE
2017	16,35	12	35,45
2018	13,40	9,14	28,02
2019	11,63	3,77	14,77

Berdasarkan pada perhitungan di atas profitabilitas PT Sarana Bhuana Jaya dapat dikatakan tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari penurunan ROE pada tahun 2017 sampai dengan 2019 sebesar 7,43% dan 13,25% yang disebabkan oleh kenaikan modal perusahaan sedangkan laba perusahaan selalu mengalami penurunan. Peningkatan modal perusahaan setiap tahunnya tidak sebanding dengan laba yang diperoleh walaupun setiap tahun modal naik tetapi laba bersih perusahaan tetap menurun. Jika dilihat dari analisis ROI diketahui bahwa ROI selalu menurun. Hal ini tidak sebanding dengan total aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan setiap tahunnya mengeluarkan aktiva yang besar dan meningkat setiap tahunnya tetapi laba yang diperoleh perusahaan kecil bahkan setiap tahunnya menurun. Jika dilihat dari rasio NPM dapat diketahui bahwa perspektif keuangannya tidak efektif karena nilai presentase NPM setiap tahunnya menurun. Meningkatnya beban bunga menyebabkan laba perusahaan menjadi menurun walaupun penjualan per tahunnya meningkat.

Penurunan rasio tidak hanya disebabkan oleh *factor intern* yang mungkin bisa dikendalikan oleh manajemen tetapi juga dipengaruhi oleh *factor ekstern* misalnya: harga di pasar yang terlalu tinggi/rendah yang tidak bisa dikendalikan oleh manajemen dan adanya perusahaan yang sejenis.

Kondisi Kinerja PT Sarana Bhuana Jaya ditinjau dari Perspektif *Customer*

Tabel 8. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii-Xi	Urutan	Bobot
Harga	4	3,5	0,5	3	17
Waktu	4,5	4	0,5	2	33
Mutu	4,11	3,72	0,39	1	50

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut mutu yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) *customer* kemudian atribut waktu dan harga. Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 44,50. Nilai ini menggambarkan sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah sangat puas karena berada pada rentang nilai 0 – 80. Hal ini dapat diartikan bahwa apa yang diinginkan *customer* sama dengan kondisi yang ada di PT Sarana Bhuana Jaya dapat memberikan kepuasan terhadap *customer* nya. Dengan demikian kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dilihat dari perspektif *customer*

Tabel 9. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata setiap atribut

Atribut	<i>Ideal</i> (Ii)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ii-Xi	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	5	3,72	1,28	3	20
Retensi	5	4,17	0,83	1	40

<i>Customer</i>					
Akuisisi	4,83	3,5	1,33	4	10
<i>Customer</i>					
Profitabilitas	4,83	4	0,83	2	30
<i>Customer</i>					

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif *customer* yang berpengaruh adalah retensi *customer* yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) *customer* kemudian disusul *profitabilitas customer*, pangsa pasar dan akuisisi *customer*. Perhitungan sikap *customer* secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai sikap manajer secara keseluruhan sebesar 97. Nilai ini menggambarkan sikap *customer* terhadap kondisi kinerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 100. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dilihat dari perspektif *customer* baik.

Kondisi Kinerja PT Sarana Bhuana Jaya ditinjau dari Perspektif Bisnis Internal

Tabel 10. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata ukuran Perspektif Bisnis Internal serta bobot kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih Ili-Xil	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	4,50	3,33	1,17	2	33
Proses Operasi	4,92	3,59	1,33	3	17
Layanan Purna Jual	4,67	3,50	1,17	1	50

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif Proses Bisnis Internal yang berpengaruh adalah proses layanan purna jual yang mempunyai selisih paling kecil artinya ukuran tersebut merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) manajer, kemudian proses inovasi dan proses operasi.

Perhitungan sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai secara keseluruhan sebesar 119,72 yang menggambarkan sikap manajer terhadap kondisi kerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah puas karena terletak pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT Sarana Bhuana Jaya apabila dilihat dari perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik.

Kondisi Kinerja PT Sarana Bhuana Jaya ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 11. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata atribut kepentingan

Atribut	<i>Ideal</i> (li)	<i>Belief</i> (Xi)	Selisih	Urutan	Bobot
---------	-------------------	--------------------	---------	--------	-------

			Ili-Xii		
Komunikasi	4,46	3,66	0,80	1	50
Penghargaan	4,50	3,25	1,25	2	33
Dukungan	4,65	3,28	1,37	3	17

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa atribut yang berpengaruh adalah atribut komunikasi yang mempunyai selisih paling kecil artinya atribut tersebut merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan (*ideal*) kemudian atribut penghargaan dan dukungan. Perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 104,54. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap karyawan terhadap kondisi kinerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Berarti bahwa apa yang diinginkan karyawan sama dengan kondisi yang ada di perusahaan saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawannya. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi Usaha dari PT Sarana Bhuana Jaya berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai 114,55. Nilai ini menggambarkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kinerja PT Sarana Bhuana Jaya adalah puas karena berada pada rentang nilai 80 – 160. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi usaha PT Sarana Bhuana Jaya baik. Profitabilitas PT Sarana Bhuana Jaya dapat dikatakan tidak efektif. ROE pada tahun 2019 lebih kecil dari ROE tahun 2018 dan tahun 2017. ROE tahun 2019 35,45%, tahun 2018 28,02% dan tahun 2017 14,77% yang disebabkan oleh kenaikan modal perusahaan sedangkan laba bersih perusahaan mengalami penurunan. Peningkatan modal perusahaan setiap tahunnya tidak sebanding dengan laba yang diperoleh walaupun setiap tahun modal naik tetapi perusahaan tetap menurun.

Jika dilihat dari analisis ROI diketahui bahwa ROI tahun 2019 lebih kecil dari ROI tahun 2018 dan tahun 2017. ROI tahun 2019 12%, tahun 2018 9,14%, dan tahun 2017 3,77%. Hal ini tidak sebanding dengan total aktiva yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan setiap tahunnya mengeluarkan aktiva yang cukup besar dan meningkat setiap tahunnya tetapi laba yang diperoleh perusahaan kecil bahkan setiap tahunnya menurun. Jika dilihat dari rasio NPM dapat diketahui bahwa perspektif keuangannya tidak efektif karena NPM tahun 2019 lebih kecil dari tahun 2018 dan tahun 2017. NPM tahun 2019 16,35%, tahun 2018 13,40% dan tahun 2017 11,63%. Hal ini disebabkan karena tingginya beban bunga yang harus ditanggung oleh PT Sarana Bhuana Jaya. Tingginya tingkat penjualan tidak sebanding dengan kenaikan laba. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja PT Sarana Bhuana Jaya dilihat dari perspektif keuangan tidak efektif.

Apabila diukur dari Perspektif *Customer* kinerja PT Sarana Bhuana Jaya baik. Berarti apa yang diinginkan manajer dan karyawan sama dengan kondisi yang ada dalam PT Sarana Bhuana Jaya saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer dan karyawannya. Perspektif Proses Bisnis Internal kinerja PT Sarana Bhuana Jaya baik. Berarti apa yang diinginkan manajer sama dengan kondisi yang ada dalam PT Sarana Bhuana Jaya saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kinerja PT Sarana Bhuana Jaya baik. Berarti apa yang diinginkan manajer dan karyawan sama dengan kondisi yang ada dalam PT Sarana Bhuana Jaya saat ini. Dengan kata lain perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap manajer dan karyawannya.

PT Sarana Bhuana Jaya harus lebih efisien dalam menggunakan modal dan aktiva perusahaan sehingga laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya meningkat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Kurniawan, A. (2017). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Return Saham Dengan Menjadikan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderate Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Jakarta Islamic Indeks (JII 2007 – 2011). *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 13(1). doi:<https://doi.org/10.24127/akuisisi.v13i1.131>
- A, S. R. (2013). *Balanced Scorecard Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*. Surabaya: Universitas Brawijaya Press.
- Carmidah, c., & Sukirno, S. (2021). Corporate Governance dan kinerja keuangan Bank Syariah di Indonesia. *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 17(1), 1-15. doi: HYPERLINK "https://doi.org/10.24127/akuisisi.v17i1.570" <https://doi.org/10.24127/akuisisi.v17i1.570>
- Citarayani, I., Quintania, M., & Handayani, D. (2021). Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Return On Assets (ROA), dan Non Performing Financial (NPF) Terhadap Penyaluran Pembiayaan pada Bank Umum Syariah yang Terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Periode Tahun 2012–2019. *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 17(1), 64-81. doi: HYPERLINK "https://doi.org/10.24127/akuisisi.v17i1.581" <https://doi.org/10.24127/akuisisi.v17i1.581>
- E, I. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: ANDI.
- G, E. S. (2021). *Akuntansi Manajemen Strategis*. Malang: UB Press.
- M, H. S. (2017). *Balanced Scorecard For Business*. Jakarta: Grasindo.
- R, K. S. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Cibubur, Jakarta: Raih Asa Sukses
- Sugiyono. (1994). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabet.
- Sugiyono, P. D. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.