

## PENGUKURAN KINERJA DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DI PERUSAHAAN (AMDK) PT. AHLUS SHAFWA WAL WAWA

Patdono Suwignyo<sup>1\*</sup>, Gusti Adriansyah<sup>2</sup>, Nur Syahri Ramadhan<sup>3</sup>

\*E-mail korespondensi: [patdono@ie.its.ac.id](mailto:patdono@ie.its.ac.id)

<sup>1</sup>Teknik Sistem dan Industri, Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia

<sup>2,3</sup>Teknik Industri, Fakultas Teknik  
Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo, Indonesia

### ABSTRAK

Perusahaan (AMDK) PT. Ahlus Shafa wal Wafa memiliki usia yang masih muda. Pada saat ini air minum "MaDa" memiliki segment pasar pada jama'ah hingga wali santri yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Penelitian ini dilakukan karena PT. Ahlus Shafa wal Wafa hingga saat ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan pendekatan perspektif *balanced scorecard* (BSC) dan menggunakan data tiga tahun terakhir mulai tahun 2018 sampai tahun 2020. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir mulai tahun 2018 hingga tahun 2020, kinerja PT. Ahlus Shafa wal Wafa berada pada kondisi yang cukup baik. Hal tersebut dibuktikan dengan kondisi 10 *key performance indikator* (KPI) yang digunakan, 3 (tiga) KPI mengalami penurunan, 5 (lima) KPI relatif stabil, dan 2 (dua) KPI mengalami peningkatan yang signifikan. Hal tersebut menjadikan PT. Ahlus Shafa wal Wafa sebagai perusahaan dengan usia muda yang terbilang cukup baik dan semakin berkembang di masa mendatang.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), *Balanced Score Card* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI)

### ABSTRACT

*PT. Ahlus Shafa wal Wafa is very young in age. Now drinking water "MaDa" has a market segment from the congregation to the guardians of students spread across various regions in Indonesia. This research was conducted because of at PT. Ahlus Shafa wal Wafa indicated that there was no previous performance measurement before. The performance measurement process is carried out using a balanced scorecard (BSC) perspective approach. By using data from the last three years, the measurement results show that in the last three years from 2018 to 2020 the performance of PT. Ahlus Shafa wal Wafa is quite good. This is evidenced by the 10 key performance indicators (KPI) used, 3 (three) KPI decreased, 5 (five) KPI in stable, and 2 (two) KPI experienced significant increases. This makes PT. Ahlus Shafa wal Wafa as a company with a young age that is quite good and make growth in the future.*

**Keywords:** *Performance Measurement, Drinking Water, Balanced Score Card (BSC), Key Performance Indicator (KPI).*

### PENDAHULUAN

Kebutuhan akan informasi di tengah era persaingan bisnis ini yang semakin ketat menjadi sebuah kebutuhan yang tak dapat dihindarkan (Haidiputri, 2019). Pengukuran Kinerja merupakan suatu informasi-informasi yang dapat diterapkan agar setiap pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai rencana, efektif, serta dapat dipertanggung jawabkan (Arizon et al., 2019). Pengukuran kinerja biasa digunakan sebagai alat komunikasi secara jelas tentang tujuan visi, misi, dan serta strategi perusahaan (Mahsun, 2006). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku tidak semestinya serta mendorong perilaku yang semestinya (Pundi et al., 2020). Penelitian ini dilakukan di perusahaan air minum dalam kemasan

(AMDK) PT. Ahlus Shafa wal Wafa dengan merek produk "MaDa" dan berada pada naungan yayasan PP. Ahlus Shafa Wal Wafa Simoketawang, Wonoayu, Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan (AMDK) PT. Ahlus Shafa wal Wafa ini juga memiliki usia yang masih muda, serta pada saat ini air minum "MaDa" memiliki segment pasar pada jama'ah hingga wali santri yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Penelitian ini dilakukan karena perusahaan air minum dalam kemasan (AMDK) PT. Ahlus Shafa wal Wafa belum pernah melakukan pengukuran kinerja sebelumnya. Salah satu metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah metode *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996). Menurut (Riyana, 2017) *Balanced scorecard* merupakan suatu kumpulan dari ukuran yang terintegrasi oleh turunan strategi perusahaan, dimana pengukuran

kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan mengidentifikasi visi dan misi menjadi suatu tindakan (Fikar & Retnowati, 2020).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Informasi yang diperoleh dari perusahaan diukur menggunakan rumus-rumus perhitungan tertentu yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan, utamanya menggunakan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard*.

Sumber data yang diperlukan adalah, meliputi : (1) Data Primer, dimana data ini diperoleh melalui proses wawancara secara langsung dengan manajemen perusahaan, dan (2) Data Sekunder, dimana data sekunder ini didapatkan dari data yang bersifat dokumentasi atau laporan yang tersedia pada manajemen perusahaan seperti laporan keuangan, laporan neraca, laporan laba rugi, data pelanggan, dan data karyawan. Semua data yang diperoleh adalah periode tahun 2018 sampai 2020.

Penelitian ini menggunakan pendekatan perspektif BSC dengan KPI pada perspektif keuangan adalah *return of equity, nett profit margin, total aset turn over*, dan total biaya pertahun dengan 2 tujuan strategi. Selanjutnya pada perspektif pelanggan menggunakan pendekatan dengan KPI volume penjualan dan prosentase keluhan pelanggan dengan 2 tujuan strategi. Pada perspektif bisnis internal menggunakan pendekatan dengan KPI *ontime delivery* dan prosentase keluhan ke supplier dengan 2 tujuan strategi. Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth* yang menggunakan KPI jumlah pelatihan pertahun dan jumlah alat baru pertahun dengan 2 tujuan strategi yang dipakai.

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul maka selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pada penelitian ini terdapat empat tahapan pengolahan data, yaitu :

**Identifikasi Visi dan Misi Perusahaan**

Pada tahap ini visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan diidentifikasi untuk mengetahui tujuan dan strategi perusahaan.

**Identifikasi Strategy Objective**

Langkah berikutnya setelah visi dan misi perusahaan dijabarkan adalah membangun *strategy objective* sebagai upaya perusahaan melalui keinginan dari manajemen dalam mengembangkan perusahaan. *Strategy objective* sebagai istilah nyata daripada konsep bisnis yang dijabarkan dari visi dan misi.

**Penentuan KPI tiap Perspektif**

Pada tahapan ini penentuan KPI pada tiap perspektif BSC bertujuan memperjelas *objective* pada perspektif BSC. Dari KPI inilah nantinya digunakan

untuk mengetahui tingkat pencapaian perusahaan pada tiap perspektif *balanced scorecard*.

**Pembuatan Strategy Map**

Setelah diperoleh *objective* pada tiap perspektif BSC maka selanjutnya dibuat *strategy map* yang dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat antar *objective* yang ada pada perspektif *balanced scorecard*.

**Pembuatan Traffic Light System**

Tahapan pengolahan data yang terakhir adalah tahap pembuatan *traffic light system* yang berfungsi untuk memberikan informasi yang lebih jelas kepada pihak manajemen dalam penentuan KPI mana saja yang mempunyai prioritas lebih tinggi untuk segera dilakukan evaluasi atau perbaikan (Fikar & Retnowati, 2020).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Identifikasi Visi dan Misi Perusahaan**

PT. Ahlus Shafa wal Wafa merupakan perusahaan air minum dalam kemasan (AMDK) yang memiliki visi “Menjadi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan yang mampu memberi Kemanfaatan bagi Pelanggan”. Sebagai upaya untuk mencapai visi yang telah dibuat perusahaan memiliki misi yaitu :

1. Mampu Memberikan Pelayanan yang terbaik
2. Selalu Berusaha memuaskan Pelanggan

**Identifikasi Strategy Objective**

*Strategy Objective* ini merupakan penjelasan secara nyata bagaimana perusahaan berusaha mencapai visi misi yang telah ditentukan. Penentuan *strategy objective* ini dilakukan dengan cara *brainstorming* dengan level top manajemen dan staf dibawahnya.

Tabel 1. *Strategy Objective* Perusahaan

No.	Perspektif	Strategy Objective
1.	Keuangan	Meningkatkan Laba Perusahaan Menurunkan Biaya Produksi
2.	Pelanggan	Meningkatkan <i>Market Share</i> Meningkatkan Retensi Pelanggan
3.	Bisnis Internal	Meningkatkan Efisiensi Produksi Meningkatkan Kualitas Bahan Baku
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan Kompetensi Karyawan Meningkatkan Peralatan dan Teknologi

Sumber : Data Diolah

**Penentuan KPI tiap Perspektif**

Setelah *Strategy Objective* ditentukan maka tahapan selanjutnya adalah menentukan *key performance indikator* (KPI). Dari KPI inilah tujuan

strategis perusahaan yang nantinya menjadi dasar dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan.

Tabel 2. KPI tiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Tujuan Strategi	KPI
<b>Perspektif Keuangan</b>	
Meningkatkan Laba Perusahaan	<i>Return Of Equity</i>
	<i>Nett Profit Margin</i>
	<i>Total Aset Turn Over</i>
Menurunkan Biaya Produksi	Total Biaya Pertahun
<b>Perspektif Pelanggan</b>	
Meningkatkan <i>Market Share</i>	Volume Penjualan
Meningkatkan Retensi Pelanggan	Prosentase Keluhan Pelanggan
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>	
Meningkatkan Efisiensi Produksi	<i>Ontime Delivery</i>
Meningkatkan Kualitas Bahan Baku	Prosentase Keluhan Ke <i>Supplier</i>
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	
Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Jumlah Pelatihan Karyawan
Meningkatkan Peralatan dan Teknologi	Jumlah Alat Baru

Sumber : Data Diolah

Berikut adalah uraian dari tiap-tiap KPI beserta rumusan dan data yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan PT. Ahlus Shafa wal Wafa :

**1) Perspektif Keuangan (Financial)**

Tujuan dilakukan perhitungan pada perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi keinginan daripada *stakeholder* bagaimana hasil dari perusahaan. Data yang digunakan adalah laporan keuangan dalam kurun waktu tiga tahun mulai tahun 2018 hingga 2020.

**a. Return Of Equity (ROE)**

*Return Of Equity* adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan ataupun organisasi dalam memperoleh laba.

Tabel 3. Perhitungan ROE

Tahun	Laba bersih setelah pajak	Equitas	ROE
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2018	Rp. 203.398.000	Rp. 576.550.000	35,28
2019	Rp. 291.496.000	Rp. 922.924.000	31,55
2020	Rp. 308.555.000	Rp. 912.278.000	33,82

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 3 diatas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir kinerja perusahaan dalam mengembalikan modal dan investasi dikatakan relatif stabil dikarenakan pada tahun 2020 terjadi peningkatan ROE sebesar 2,24 %, akan tetapi periode sebelumnya terjadi penurunan.

**b. Nett Profit Margin (NPM)**

*Nett Profit Margin* adalah cara yang dipakai untuk mengetahui tingkat laba yang diperoleh perusahaan.

Tabel 4. Perhitungan NPM

Tahun	Laba bersih setelah pajak	Penjualan	NPM
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2018	Rp. 203.398.000	Rp. 728.755.000	27,91
2019	Rp. 291.496.000	Rp. 922.675.000	31,59
2020	Rp. 308.555.000	Rp. 913.575.000	33,77

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 4 diatas menunjukkan pada interval tahun 2019 ke tahun 2020 terjadi peningkatan NPM sebesar 2,18 %. Demikian juga dengan periode sebelumnya juga terjadi peningkatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dikatakan baik dan sehat dalam mengelola perusahaan.

**c. Total Aset Turn Over (TATO)**

*Total Aset Turn Over* merupakan alat ukur yang berfungsi untuk mengetahui hasil dari tingkat perputaran aktiva yang digunakan perusahaan dalam menghasilkan laba.

Tabel 5. Perhitungan TATO

Tahun	Penjualan Bersih	Total Aset	TATO
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2018	Rp. 409.495.000	Rp. 495.990.000	82,56
2019	Rp. 415.188.000	Rp. 534.705.000	77,65
2020	Rp. 529.275.000	Rp. 605.150.000	87,46

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 5 diatas menunjukkan terjadi peningkatan TATO yang cukup signifikan pada pada interval tahun 2018 – 2019 sebesar 20,91 %, akan tetapi di tahun berikutnya menurun sebesar 0,17 %. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dapat dikatakan cukup baik.

**d. Total Biaya Pertahun**

Total Biaya Pertahun ini merupakan total pengeluaran langsung perusahaan yang berkaitan dengan barang atau jasa yang dihasilkan.

Tabel 6. Perhitungan Total Biaya Pertahun

Tahun	Total Biaya Pertahun Tahun Lalu	Total Biaya Pertahun Tahun ini	Total Biaya Pertahun
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2018	Rp. 351.150.000	Rp. 406.645.000	86,35
2019	Rp. 406.645.000	Rp. 533.191.000	76,27
2020	Rp. 533.191.000	Rp. 625.505.000	85,24

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 6 diatas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir mulai dari tahun 2018 – 2019 terjadi peningkatan Total Blaya Pertahun sebesar 10,9 % dan dari tahun 2019 – 2020 sebesar 8,89 %. Hal tersebut dikarenakan

setiap tahunnya perusahaan membeli alat dan teknologi penunjang produksi. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang dapat dikatakan kurang baik

**2) Perspektif Pelanggan (Customer)**

Perspektif ini memiliki fungsi untuk mengukur tingkat kepercayaan dan kepuasan *customer* pada perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan dan kepuasan pelanggan tersebut, maka akan berdampak baik bagi meningkatnya loyalitas pelanggan (*customer*) pada barang maupun jasa yang dihasilkan suatu perusahaan.

**a. Volume Penjualan**

Faktor Penjualan bagi suatu perusahaan sangatlah penting, karena dari penjualan tersebut perusahaan dapat memperoleh laba. Banyaknya volume penjualan juga menjadi indikator untuk mengukur besar perolehan omset sebuah perusahaan.

Tabel 7. Perhitungan Volume Penjualan

Tahun	Volume Penjualan tahun lalu	Volume Penjualan tahun ini	Volume Penjualan
	a	b	$c = \frac{(b-a)}{a} \times 100$
2018	Rp. 578.539.000	Rp. 762.586.000	31,81
2019	Rp. 762.586.000	Rp. 922.675.420	20,99
2020	Rp. 922.675.420	Rp. 1.152.956.500	20,62

Sumber : Data Diolah

Jika dilihat pada tabel 7 diatas menunjukkan volume penjualan PT. Ahlus Shafa Wal Wafa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini mengalami penurunan pada tahun 2018 – 2019 sebesar 10,82% dan di tahun 2019 – 2020 kembali menurun di angka 0,37 %. Hal tersebut menjelaskan bahwa perusahaan dalam kondisi yang kurang baik.

**b. Keluhan Pelanggan (Customer Complain)**

Pelanggan merupakan salah satu aset terbesar sebuah perusahaan karena pelanggan termasuk faktor yang menjadikan pendapatan sebuah perusahaan meningkat. Oleh karena itu pelanggan harus diberikan pelayanan yang terbaik agar tidak pindah kepada produk perusahaan lain.

Tabel 8. Perhitungan *Customer Complain*

Tahun	Jumlah Komplain	Jumlah Pesanan	<i>Customer Complain</i>
	a	b	$c = \frac{(a : b)}{b} \times 100$
2018	27	28930	00,09
2019	31	31686	00,10
2020	33	38224	00,09

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 8 diatas menunjukkan kinerja PT. Ahlus Shafa Wal Wafa dapat dikatakan baik dalam melayani pelanggan, walaupun pada interval tahun 2018 – 2019 mengalami penurunan 0,01 % akan tetapi di

tahun selanjutnya 2019 – 2020 mengalami kenaikan di angka yang sama 0,01 %. Ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih cukup baik

**3) Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif bisnis internal ada kaitannya dengan perspektif pelanggan (*Customer*). Perspektif ini mengidentifikasi bagaimana perusahaan melakukan pelayanan terhadap para pelanggan.

**a. Ontime Delivery**

*Ontime Delivery* yang merupakan ketepatan waktu dalam hal pengiriman produk. Dengan ketepatan pengiriman inilah *Customer* dapat memperkirakan waktu penerimaan barang.

Tabel 9. Perhitungan *Ontime Delivery*

Tahun	Jumlah <i>Ontime Delivery</i>	Jumlah Pengiriman	<i>Ontime Delivery Ratio</i>
	a	b	$c = \frac{(a : b)}{b} \times 100$
2018	1125	1157	97,23
2019	1030	1056	97,54
2020	946	956	98,95

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 9 *Ontime Delivery* diatas menunjukkan bahwa kinerja PT. Ahlus Shafa Wal Wafa memiliki tingkat ketepatan waktu yang baik dalam pengiriman di tiga tahun terakhir ini, terbukti nilainya selalu diatas 97% serta setiap tahunnya selalu meningkat. Ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik

**b. Prosentase Komplain Pada Supplier**

Selain biaya tenaga kerja yang berdampak pada biaya produksi, perusahaan juga harus mempertimbangkan dengan bahan baku, dari situ maka perusahaan harus memiliki mitra *supplier* yang baik dan dapat dipercaya.

Tabel 10. Perhitungan *Complain for Supplier*

Tahun	Jumlah Komplain	Jumlah Pesanan	Supplier Complain
	a	b	$c = \frac{(a : b)}{b} \times 100$
2018	6	300	2,00
2019	7	450	1,56
2020	5	600	0,83

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 10 diatas terlihat dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini jumlah komplain ke *supplier* semakin menurun walaupun sempat naik jumlah komplain di tahun 2019. Hal ini menjadi bukti bahwa

kinerja *supplier* yang bekerja sama dengan PT. Ahlus Shafa Wal Wafa masih cukup baik dan dapat dipercaya.

**4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini merupakan suatu upaya dari perusahaan untuk menjaga salah satu aset perusahaan dalam hal ini adalah karyawan. Upaya yang dilakukan adalah dengan cara memberikan beberapa pelatihan kepada karyawan guna menunjang pengetahuan, *skill*, dan keterampilan kerja. Selain pelatihan terhadap karyawan proses pertumbuhan perusahaan juga dibuktikan dengan pembelian alat-alat baru untuk menunjang efisiensi waktu produksi dan keinginan hasil produksi yang berkualitas.

**a. Jumlah Pelatihan**

Karyawan merupakan aset berharga perusahaan, tanpa karyawan produk maupun jasa tidak akan terwujud dengan baik. Hal yang dapat menunjang kebaikan proses produksi maupun jasa adalah melatih kemampuan (*Skill*). Karena pelatihan juga merupakan hal penting bagi perusahaan dan karyawan untuk selangkah lebih maju dan dapat menjadi faktor utama efisiensi produksi.

Tabel 11. Perhitungan Jumlah Training Karyawan

Tahun	Jumlah Pelatihan (Tahun Lalu)	Jumlah Pelatihan (Tahun Ini)	Pelatihan Karyawan
	a	b	$c = \frac{[b - a]}{a} \times 100$
2018	3	5	50,00
2019	5	5	0,00
2020	5	9	66,67

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 11 diatas menunjukkan bahwa kinerja PT. Ahlus Shafa Wal Wafa cukup baik dengan memberikan fasilitas pelatihan serta mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Hal tersebut terbukti dengan bertambahnya jumlah pelatihan setiap tahun. Sehingga dapat dikatakan kinerja perusahaan dalam kondisi baik.

**b. Jumlah Alat Baru Tahunan**

Dalam melakukan proses produksi maupun jasa suatu perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan dari adanya peralatan dan teknologi yang baru dan canggih. Tujuan tersebut tidak lain adalah untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan atas produk yang dihasilkan perusahaan.

Tabel 12. Perhitungan Jumlah Alat & Teknologi Baru

Tahun	Jumlah Alat Baru Tahunan Lalu	Jumlah Alat Baru Tahunan Ini	Jumlah Alat Baru Tahunan
	a	b	$c = \frac{[a : b]}{a} \times 100$
2018	3	1	300,00
2019	1	2	50,00

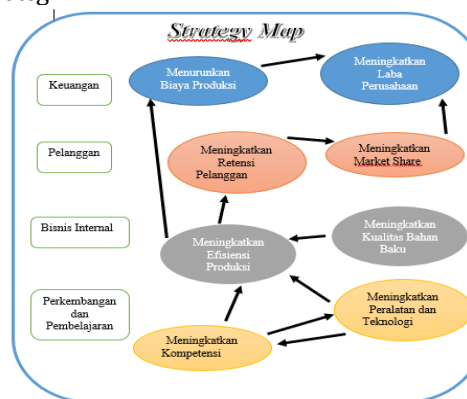
2020	2	3	66,67
------	---	---	-------

Sumber : Data Diolah

Data pada tabel 12 diatas menunjukkan bahwa jumlah peralatan dan teknologi PT. Ahlus Shafa Wal Wafa setiap tahunnya selalu bertambah dengan alasan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas produksi. Ini berarti perusahaan telah menunjukkan kinerja yang baik.

**Pembuatan Strategy Map**

*Startaegy Map* adalah sebuah skema yang menggambarkan sebab dan akibat dari tujuan strategis yang sudah ditentukan sebelumnya. *Strategy map* ini juga berfungsi membantu mangabmbil keputusan dalam meningkatkan pencapaian tujuan strategi.



Gambar 1. Strategy Map

Dari gambar 1 diatas dapat dilihat bahwa faktor peningkatan efisiensi produksi dipengaruhi oleh meningkatnya kualitas bahan baku, meningkatnya peralatan dan teknologi, dan juga meningkatnya kompetensi karyawan. Meningkatnya efisiensi produksi pun akan berpengaruh pada menurunnya biaya produksi yang akan berdampak pada perolehan laba perusahaan semakin banyak dan menguntungkan perusahaan. Selain itu meningkatnya efisiensi produksi juga berpengaruh pada meningkatnya retensi pelanggan yang berlanjut pada meningkatnya *Market Share* dan sudah tentu dampaknya adalah perolehan laba perusahaan yang meningkat.

**Pembuatan Traffic Light System**

*Traffic Light System* adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengetahui hasil perhitungan dan menetapkan apakah tujuan strategi yang sebelumnya ditentukan telah berjalan dengan baik, stabil, ataupun malah sebaliknya berjalan buruk tidak sesuai keinginan pihak manajemen. Setelah berdiskusi dengan pihak manajemen perusahaan, maka indikator pada tiap zona dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Zona Merah, apabila tingkat penurunannya menunjukkan lebih dari 10% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dalam kondisi ini perusahaan harus segera melakukan perbaikan.

2. Zona Kuning, apabila tingkat penurunannya antara 0% sampai dengan 10%. Perlu dilakukan perbaikan akan tetapi prioritas tetap ada pada zona merah.
3. Zona Hijau, apabila mengalami peningkatan lebih dari 10% dan sudah semestinya dipertahankan setiap tahunnya.

Berikut adalah rekapitulasi dan uraian untuk tiap-tiap zona pada masing-masing perspektif:

Tabel 13. Rekapitulasi Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Perspektif	KPI	Pencapaian	Zona
Keuangan	ROE	2,27 %	
	NPM	3,27 %	
	TATO	20,91 %	
	Total Biaya Pertahun	8,89 %	

Sumber : Data diolah

Pada perspektif keuangan, hasil *traffic light rating system* menunjukkan KPI *ROE, NPM, TATO*, dan Total biaya pertahun masuk dalam zona kuning yang memerlukan perbaikan akan tetapi dibawah prioritas zona merah.

Tabel 14. Rekapitulasi Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Perspektif	KPI	Pencapaian	Zona
Pelanggan	Volume Penjualan	-0,37 %	
	Customer Complain	-0,01 %	

Sumber : Data diolah

Pada perspektif pelanggan, hasil *traffic light rating system* menunjukkan bahwa KPI volume penjualan dan *customer complain* berada pada zona merah yang artinya harus segera dilakukan perbaikan.

Tabel 15. Rekapitulasi Perhitungan Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	KPI	Pencapaian	Zona
Bisnis Internal	Ontime Delivery	1,41 %	
	Complain for Supplier	-0,73 %	

Sumber : Data diolah

Hasil *traffic light system* perspektif Bisnis Internal menunjukkan berada pada zona kuning untuk KPI *ontime delivery* dengan arti bisa dilakukan perbaikan ataupun ditingkatkan akan tetapi tetap prioritas pada zona merah terlebih dahulu. Selanjutnya pada KPI *complain for supplier* berada pada zona merah dan harus segera dilakukan perbaikan.

Tabel 16. Rekapitulasi Hasil Pengukuran Perspektif Learning and Growth

Perspektif	KPI	Pencapaian	Zona
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah Pelatihan Karyawan	66,67 %	
	Jumlah Peralatan Baru	16,67 %	

Sumber : Data diolah

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil *traffic light rating system* pada dua KPI jumlah pelatihan karyawan dan jumlah peralatan baru berada pada zona hijau yang artinya dalam kondisi baik.

## PENUTUP

Dari penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan dari tiap – tiap perspektif *balanced scorecard* yang dipakai untuk pengukuran kinerja PT. Ahlus Shafa Wal Wafa. Terdapat empat perspektif pada BSC yakni, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana kinerja perusahaan dapat dikatakan dalam kondisi cukup baik karena perusahaan dapat memenuhi capaian yang telah ditetapkan. Jika dilihat dari *traffic light rating system* hasilnya adalah terdapat 5 (lima) KPI relatif cukup baik, 3 (tiga) KPI mengalami penurunan, serta 2 (dua) KPI mengalami peningkatan yang signifikan. Sehingga secara keseluruhan kinerja perusahaan masih dikatakan cukup baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arizon, N. F. M., Adriansyah, G., Fudhla, A. F., Puspita, A. D., Gunawan, B. P., Wijayanti, C. D. W., Herawati, D., Ali, M., Miarsa, F. R. D., & Desti, F. (2019). Performance Measurement in CV. Sinar Energi Gemilang with Balanced Scorecard Method. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1), 12286.
- Fikar, A., & Retnowati, D. (2020). PENERAPAN BALANCE SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus : CV. MPE). *Heuristic*, 17(2), 75–86. <https://doi.org/10.30996/heuristic.v17i2.4801>
- Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review Boston.

Mahsun, M. (2006). Pengukuran kinerja sektor publik. *Yogyakarta: BPFE*.

Pundi, J., Rahmi, M., Revinda, F. T., & Ekonomi, F. (2020). *Analisis Kinerja PT . Amanah Insanillahia Batusangkar Dengan Metode Balancescorecard*. 04(02), 223-240.

<https://doi.org/10.31575/jp.v4i2.246>

Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(22), 42-53.