

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA
PT GEOSERVICES CABANG SAMARINDA**

SKRIPSI

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi



Oleh :

**YASMIN PUTRI MARDHANI
1901036176
S1 AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda

Nama Mahasiswa : Yasmin Putri Mardhani

NIM : 1901036176

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis


Program Studi : S1 Akuntansi

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Menyetujui,

Samarinda, 20 Oktober 2023

Pembimbing



Dr. Fibriyani Nur Khairin, S.E., M.S.A., Ak., CA., CSP., CIOaR

NIP. 19850204 200912 2 007

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Mulawarman



Prof. Dr. Hj. Syarifah Hudayah, M.Si

NIP: 19620513 198811 2 001

Lulus Tanggal Ujian: 2 Oktober 2023

SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS

Judul Skripsi : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem
Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang
Samarinda

Nama : Yasmin Putri Mardhani

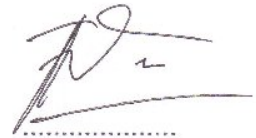
NIM : 1901036176

Hari : Senin

Tanggal Ujian : 2 Oktober 2023

TIM PENGUJI

1. Dr. Fibriyani Nur Khairin, S.E.,M.S.A.,Ak.,CA.,CSP.,CIQaR
NIP. 19850204 200912 2 007
2. Prof. Dr. Hj. Sri Mintarti, M. Si
NIP. 19551127 198910 2 001
3. Dr. Hj. Yana Ulfah, S.E., M.Si.,Ak.,CA.,CSRS.,CIQaR.,CSRA
NIP. 19641230 198910 2 001



.....



.....



.....

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan, saya bersedia Skripsi dan Gelar Sarjana atas nama saya dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Samarinda, 28 Agustus 2023



Yasmin Putri Mardhani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Universitas sebagai civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yasmin Putri Mardhani
NIM : 1901036176
Program Studi : S1 – Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

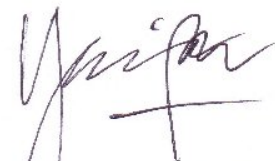
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak UPT Perpustakaan Universitas Mulawarman, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Fee Right*) atas skripsi ini dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini kepada UPT Universitas Mulawarman berhak menyimpan, mengalih media atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasi skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Samarinda

Tanggal: 6 Oktober 2023

Yang Menyatakan,



Yasmin Putri Mardhani

RIWAYAT HIDUP



Yasmin Putri Mardhani. Lahir di Samarinda pada Kamis, 6 September 2001. Merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Riwayat pendidikan formal penulis dengan memulai pendidikan di Sekolah Dasar Islam Terpadu Cordova dari tahun 2007-2013. Melanjutkan sekolah menengah pada Sekolah Menengah Pertama Islam Cordova sejak 2013-2016. Kemudian pada tahun 2016-2019 bersekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Samarinda. Penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi Negeri Universitas Mulawarman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Program Studi S1 Akuntansi. Penulis juga telah menyelesaikan Kuliah Kerja Nyata dengan program kerja “Pendampingan Digitalisasi Pemasaran Produk UMKM Melalui Platform *Grab-Food*”. Pada Desember 2021 hingga Januari 2022 melakukan magang mandiri di PT Bayan Resources Tbk..

Berkat ketekunan dan motivasi tinggi, penulis berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir ini. Semoga karya tulis ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak rasa syukur dan terima kasih kepada semua yang terlibat dalam penulisan sehingga terselesaikannya Karya Tulis Ilmiah Skripsi yang berjudul “**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda**”.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda**”. Penulisan proposal skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Shalawat serta salam semoga selalu dicurahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bimbingan, nasehat, pengarahan, serta dukungan berbagai pihak. Bersama dengan segala kerendahan hati yang tulus dan ikhlas peneliti mengucapkan terima kasih diberikan kepada seluruh pihak-pihak terkait yang telah berkontribusi dalam pembuatan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ir. H. Abdunnur, M.Si., IPU selaku Rektor Universitas Mulawarman Samarinda.
2. Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda.
3. Ibu Dwi Risma Deviyanti, S.E, M.Si. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda.

4. Dr. H Zaki Fakhroni, Akt., CA., CTA., CFrA., CIQaR selaku koordinator mahasiswa dan dosen pembimbing akademik yang telah banyak membantu selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini selesai.
5. Dr. Fibriyani Nur Khairin, S.E.,M.S.A.,Ak.,CA.,CSP.,CIQaR selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan dan banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah memberi bekal dengan berbagai ilmu pengetahuan.
7. Bapak/Ibu selaku staf akademik yang juga telah membantu kepengurusan administrasi selama kuliah hingga selesai.
8. Amadin Yamid dan Yeni Supriatin sebagai kedua orang tua yang senantiasa telah memberikan dukungan dalam bentuk doa, semangat, serta materi selama kuliah, penulisan skripsi berlangsung, hingga perkuliahan selesai.
9. Bapak/Ibu selaku staf pegawai PT Geoservices cabang Samarinda yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah banyak membantu pengumpulan data penelitian dalam penyusunan skripsi.
10. Adinda Salsabilla, Annisa Mecta Giroth, Asma' Thufailah Zahrah, Jasmine Pratiwi Putri Paraswati, Anisa Dwi Harmony dan Muhammad Putra Rabiulchair yang telah sedikit banyak membantu kesehatan mental, tempat diskusi, *brainstorming* selama penyusunan skripsi.
11. Kak rama, Farah, dan Nura yang telah bersedia untuk melaksanakan *whatsapp meet* agar dapat mengerjakan skripsi bersama, curhat, dll.

12. Ardhel, Hilda, Nisa, Dara, Nurul yang juga selalu hadir dalam setiap step penyelesaian skripsi ini
13. Daffa Aziz Fadhillah dan Hendriano Pratama Putra Jelatu yang merupakan teman satu bimbingan, tempat bertukar informasi juga membantu kelancaran penulisan.
14. Teman-teman KKN Samarinda 37 Angkatan 48, terima kasih sudah hadir di setiap step penyelesaian skripsi ini.
15. Member TREASURE yang menemani penulisan mulai dari 12 orang dan pada saat skripsi selesai tersisa 10 orang. Terutama kepada So Junghwan, yang membuat penulis semangat menyelesaikan skripsi ini agar dapat wisuda bareng.
16. Yasmin Putri Mardhani, karena telah berhasil menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan pasti tidak menyangka bahwa skripsi ini bisa selesai

Penulis telah memberikan usaha terbaik dan maksimal dalam penulisan skripsi ini, dan dengan sadar menyadari bahwa masih banyak kekurangan pada proposal skripsi ini. Proposal skripsi ini masih membutuhkan penyempurnaan dalam penulisannya berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan sebagai referensi demi pengembangan ke arah yang lebih baik.

Samarinda, Oktober 2023

Penulis

ABSTRAK

Yasmin Putri Mardhani. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda. Dibimbing oleh: Fibriyani Nur Khairin.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Geoservices cabang Samarinda yang diukur dengan metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* dipilih karena merupakan salah satu pengukuran kinerja yang umum digunakan di Indonesia mempertimbangkan ke depannya perusahaan akan melakukan *benchmark* dengan perusahaan lain yang sejenis. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan data internal perusahaan yaitu: data keuangan, data pelanggan, data pegawai, dan standar operasional perusahaan. Hasil penelitian yang diperoleh merupakan hasil penilaian yang ditinjau dari tiap perspektif, antara lain perspektif keuangan berada pada kategori AAA yang artinya sangat sehat; perspektif pelanggan berada pada kategori BBB dan dinilai kurang sehat; perspektif proses bisnis internal dinilai sangat sehat berada pada kategori AAA; pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran termasuk dalam kategori AA dan dinilai sangat baik. Secara keseluruhan kinerja PT Geoservices Cabang Samarinda termasuk dalam kategori sangat sehat dan berada pada kategori AA, meskipun terdapat perspektif yang masih perlu ditingkatkan kinerjanya agar dikemudian hari perusahaan mencapai kinerja yang lebih optimal.

Kata Kunci: *Metode Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.*

ABSTRACT

Yasmin Putri Mardhani. The Application of the Balanced Scorecard Method as a Performance Measurement System at PT Geoservices Cabang Samarinda. Mentored by: Fibriyani Nur Khairin.

This research aims to measure the performance of PT Geoservices Cabang Samarinda, which is assessed using the balanced scorecard method. The balanced scorecard method was chosen because it is one of the commonly used performance measurement methods in Indonesia, considering that the company will benchmark with similar companies in the future. This research was conducted using a quantitative descriptive method. Data collection methods utilized internal company data, including financial data, customer data, employee data, and company operational standards. The research results obtained are the assessments reviewed from each perspective, including the financial perspective categorized as AAA, indicating excellent health; the customer perspective falls into the BBB category and is considered less healthy; the internal business process perspective is evaluated as very healthy, falling into the AAA category; in the growth and learning perspective, it falls into the AA category and is considered very good. Overall, PT Geoservices Samarinda Branch's performance is categorized as very healthy and falls into the AA category, although there are perspectives that still need improvement in their performance to achieve optimal performance in the future.

Keywords: *Balanced Scorecard Methods, Performance Measurement, Financial Perspectives, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Growth and Learning Perspective.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Kajian Teori	5
2.1.1 Kinerja	5
2.1.2 Penilaian Kinerja.....	5
2.1.3 Pengukuran Kinerja Organisasi	8
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	9
2.1.5 Manajemen Strategi	17
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.2 Kerangka Berpikir	23
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian	24
3.2 Lokasi Penelitian	24
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	24
3.3.1 Jenis Data.....	24

3.3.2 Sumber Data	25
3.4 Teknik Analisis Data	25
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	36
4.1.1 Perkembangan PT Geoservices	36
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	37
4.1.3 Fungsi dan Tugas PT Geoservices	38
4.1.4 Ruang Lingkup <i>Coal Laboratory Division</i> PT Geoservices cabang Samarinda	39
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	40
4.2 Hasil dan Pembahasan	41
4.2.1 Perspektif Keuangan	41
4.2.2 Perspektif Pelanggan	42
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	46
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	49
4.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	51
BAB V PENUTUP	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN	61

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3. 2 Bobot Perspektif.....	29
Tabel 3. 1 Bobot Perspektif.....	29
Tabel 3. 2 Bobot Per-indikator	30
Tabel 3. 3 Skor Tertimbang Maksimal	30
Tabel 3. 4 Penilaian Kesehatan PT Geoservices cabang Samarinda	35
Tabel 4. 1 Sarana dan Prasarana PT Geoservices Cabang Samarinda	39
Tabel 4. 2 Perhitungan <i>Growth Rate in Sales</i>	41
Tabel 4. 3 Data Perspektif Bisnis Internal	46
Tabel 4. 4 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	49
Tabel 4. 5 Mengukur Skor Tertimbang.....	51
Tabel 4. 6 Mengukur Nilai Akhir.....	52

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir.....	23
Bagan 4. 1 Struktur Organisasi PT Geoservices Cabang Samarinda.....	40
Bagan 4. 2 Proses Analisis Hingga Sertifikasi Batu Bara.....	47
Bagan 4. 3 Hubungan Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Olah Data Pelanggan (2017-2021)	62
Lampiran 2 Surat Balasan Perusahaan	63

DAFTAR SINGKATAN

AOAC	<i>Association of Official Analytical Chemists</i>
ASTM	<i>American Standard Testing and Material</i>
BSC	<i>Balanced Score-card</i>
GA	<i>General Affairs</i>
GM	<i>General Manager</i>
GRIS	<i>Growth Rate in Sales</i>
HRD	<i>Human Resources Develompent</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MCE	<i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>
PT	Perseroan Terbatas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis tumbuh setiap hari dan tingkat kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perubahan dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan dalam menangani transaksi antara perusahaan dan konsumen maupun perusahaan dan perusahaan lainnya. Perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja mereka dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang ada untuk terus bersaing. Dikutip dari Pakpahan (2021) kunci agar perusahaan tetap dapat bersaing terletak pada kualitas total yang diberikan kepada produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan produk yang tepat waktu, serta bentuk kepuasan lainnya yang *sustainable* kepada pelanggan. Kualitas dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut akan diawasi oleh manajemen pada setiap divisi.

Manajemen yang bertanggung jawab atas kegiatan operasi perusahaan akan selalu berusaha untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai untuk meningkatkan nilai perusahaan. Mengutip dari Garrison *et al.*, (2016, hal. 7) peran utama dari akuntan manajerial selain memiliki keahlian akuntansi yang kuat, diharapkan juga dapat menerapkan keterampilan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan yang merupakan dasar akuntansi manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja pada perusahaan berfungsi untuk memonitor kelemahan atau kekurangan yang masih ada pada perusahaan yang kemudian akan menjadi bahan evaluasi tidak hanya evaluasi pada perusahaan

secara keseluruhan namun pengukuran kinerja juga sebagai sarana untuk melihat kontribusi para manajer terhadap perusahaan.

Pengukuran kinerja secara tradisional hanya akan mengukur dalam perspektif keuangan saja tanpa menilai perspektif lainnya. Periode yang akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja ialah selama lima tahun yaitu pada tahun 2017-2021. *Balanced Scorecard* adalah salah satu cara untuk melakukan pengukuran non-ekonomi untuk membantu manajer memahami tujuan dan strategi perusahaan saat mengevaluasi kinerja. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang menilai dari dua sisi, yaitu secara keuangan maupun non-keuangan. Terkait dengan hal ini, penelitian akan dilakukan untuk mengukur kinerja pada PT Geoservices cabang Samarinda dengan metode *balanced scorecard*.

PT Geoservices merupakan perusahaan analisis batu bara dan bergerak di bidang jasa, yang kinerjanya sangat dipengaruhi oleh kinerja manusia dan kinerja operasionalnya. Setiap perusahaan memiliki karakteristik, tujuan, lingkungan dan tantangan yang berbeda, contohnya seperti pendapatan PT Geoservices sebagai perusahaan jasa sangat dipengaruhi permintaan jasa oleh *client*, kualitas layanan merupakan aset berharga dan *balanced scorecard* membantu mengukur aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efektivitas produksi dan kualitas pelayanan yang sangat penting dalam industri jasa.

Sebelumnya, perusahaan menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan *Key Performance Indicators (KPIs)* dan hanya mengukur bagian-bagian dalam perusahaan. Maka kinerja yang diketahui pada perusahaan sebelumnya ialah kinerja

per-bagian dan bukan kinerja dari keseluruhan perusahaan. Sehingga PT Geoservices cabang Samarinda dipilih sebagai subjek penelitian agar dapat melihat ukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dan juga tentang bagaimana *balanced scorecard* dapat diadaptasi sesuai dengan konteks khusus pada perusahaan.

Salah satu pertimbangan memilih pendekatan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pada penelitian ini adalah mempertimbangkan dikemudian hari jika akan melakukan *benchmark* atau perbandingan dengan hasil kinerja perusahaan lain karena metode *balanced scorecard* salah satu metode yang umum digunakan di Indonesia. Dipilihnya objek PT Geoservices Cabang Samarinda melalui pertimbangan bahwa objek ini dekat dengan sumber daya yang akan di analisis atau dapat dikatakan cabang ini dekat dengan klien yang membutuhkan jasa analisis batu bara. Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini diberi judul “**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Geoservices Cabang Samarinda**”.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana pengukuran kinerja PT Geoservices cabang Samarinda berdasarkan metode *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengukur kinerja PT Geoservices Cabang Samarinda berdasarkan metode *balanced scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini ialah:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan penerapan metode *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja perusahaan.

Diharapkan pula dengan adanya penelitian ini bisa menjadi sumber referensi bagi penelitian lebih lanjut terkait masalah-masalah serupa dengan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

2. Manfaat Praktik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh PT Geoservices cabang Samarinda sebagai bahan masukan dan pemikiran serta pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya melalui metode *balanced scorecard*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja

Berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan merupakan jawaban dari kinerja dalam organisasi (Bintoro & Daryanto, 2017, hal. 1). Secara definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja individu atau kelompok suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab individu, sebagai cara mereka untuk sampai pada tujuan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan etika tanpa melanggar hukum.

Secara konseptual, “kinerja” dapat dilihat dari dua aspek: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil dari pekerjaan individu anggota organisasi atau pegawai perusahaan, dan kinerja organisasi adalah hasil keseluruhan dari pekerjaan yang dicapai oleh organisasi, baik organisasi yang berorientasi mencari keuntungan maupun organisasi nirlaba (tidak berorientasi mencari keuntungan melainkan lebih ke arah pelayanan). Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang berada dalam organisasi, termasuk anggota yang memainkan peran aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dalam sebuah organisasi yang memungkinkan untuk mengetahui, mengevaluasi, mengukur, menilai anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan penilaian ini terkait erat dengan efisiensi

pelaksanaan aktivitas dalam perusahaan (Bintoro & Daryanto, 2017, hal. 128). Hal ini disebabkan lantaran manfaat dari penilaian kinerja ialah menyampaikan informasi penting terhadap perusahaan untuk membenahi pengambilan keputusan dan memberikan *feedback* kepada pegawai yang berhubungan dengan kinerja mereka.

Penilaian kinerja adalah suatu pengukuran yang dilakukan kepada pihak-pihak dalam perusahaan baik para pegawai maupun para manajer yang selama ini melakukan pekerjaannya (Fahmi, 2018, hal. 65). Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan untuk menilai kinerja yang dilakukan dan kemudian menjadi evaluasi untuk ke depannya. Terdapat beberapa alasan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Penilaian kinerja dapat menjadi pertimbangan untuk memberikan promosi dan penetapan gaji
- b. Sebagai *feedback* untuk pegawai maupun manajer agar mengevaluasi atau meninjau kembali perilaku selama ini, baik positif yang akan terus ditingkatkan maupun perilaku negatif yang kemudian akan dilakukan perbaikan sehingga dapat mendukung pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan
- c. Penilaian kinerja juga menjadi salah satu pertimbangan untuk dilakukannya pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi
- d. Penilaian bagi setiap organisasi terutama pada organisasi bisnis merupakan suatu keharusan apalagi di tengah persaingan antar perusahaan.

- e. Hasil dari penilaian kinerja akan menjadi *input* bagi para pemangku kepentingan melihat kondisi perusahaan. Juga sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga pemberi pinjaman, maka perusahaan dapat menunjukkan kualitas mereka berdasarkan hasil penilaian kinerja sebagai pertimbangan untuk memberikan kredit agar pemberi pinjaman menjadi lebih yakin dan percaya.

Terdapat beberapa manfaat penilaian kinerja yang dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Memotivasi pegawai secara maksimum untuk mengelola kegiatan operasional perusahaan secara efektif dan maksimum
- 2) Membantu pengambilan keputusan untuk melakukan promosi, transfer, maupun pemberhentian terkait dengan kinerja pegawai
- 3) Sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan lebih lanjut bagi staf untuk menyusun kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai tersebut
- 4) Menjadi umpan balik bagi pegawai untuk mengetahui bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- 5) Menjadi dasar pemberian penghargaan

Dikutip dari Fahmi (2018, hal. 68) Ricky W. Griffin mengatakan “...dalam penilaian kinerja yang digunakan pada banyak organisasi saat ini disebut timbal balik ‘360 derajat’: setiap orang di sekitar mereka—atasan mereka mengevaluasi manajer, rekan kerja, dan bawahan mereka”. Bisa dikatakan bahwa kinerja manajer dapat dimaksimalkan karena dinilai dari berbagai sudut pandang. Jika sebelumnya hanya atasan yang akan menilai bawahannya, maka sekarang penilaian juga

dilakukan juga oleh bawahan terhadap atasannya. Sehingga diharapkan berbagai permasalahan menemukan solusinya.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Organisasi

Terdapat banyak pendekatan untuk menentukan dan melaksanakan pengukuran kinerja pada tingkat organisasi atau divisi. Pendekatan pengukuran kinerja ini disusun dengan menyatukan beberapa perspektif (finansial, proses internal, pelanggan, kepuasan pegawai, pengembangan-pembelajaran-pertumbuhan, dan masyarakat). Cara umum yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*.

Salah satu pertimbangan dalam menentukan pendekatan yang akan digunakan dalam mengukur kinerja organisasi ialah kemungkinan untuk melakukan *benchmark* yaitu melakukan perbandingan dengan kinerja pada organisasi maupun divisi yang berbeda. Ketika suatu organisasi melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan yang sama maka kinerjanya akan lebih mudah untuk dibandingkan satu sama lain karena memiliki standar yang sama.

Balanced scorecard adalah perangkat sistem manajemen yang dapat digunakan untuk mengubah visi-misi organisasi menjadi tujuan strategi hingga *action plan* (Soemohadiwidjojo, 2017, hal. 59). *Balanced scorecard* digunakan oleh manajemen organisasi guna melacak setiap aktivitas yang berada dalam kendali mereka, serta untuk mengawasi konsekuensi yang dapat ditimbulkan dari masing-masing aktivitas.

Pendekatan *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada 1992, *balanced scorecard* melakukan pengukuran dengan menggunakan empat perspektif ini :

1. Keuangan: terkait dengan keberlanjutan finansial organisasi
2. Pelanggan: berorientasi pada pelanggan sebagai konsumen yang menggunakan hasil produksi dari organisasi
3. Proses bisnis internal: melihat rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa
4. Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*): melihat kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi untuk keberlanjutan organisasi

Keempat perspektif pada *balanced scorecard* ini merupakan kerangka untuk menyusun strategi dalam rangka mewujudkan visi-misi organisasi. Berdasarkan dari penggunaan kerangka tersebut, diharapkan dapat tersusun manajemen kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced scorecard berasal dari dua kata yaitu *balanced* yang berarti seimbang atau dapat diartikan adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan. Sedangkan *scorecard* yang memiliki arti kartu skor, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dan merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi (Witanti & Hadiana, 2016).

Mulanya, *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yang mengarah pada laba. Dinyatakan dalam Bharata *et al.* (2019) pendekatan *balanced scorecard* adalah dengan cara mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangan dan non-keuangan yang berdasar pada empat perspektif, yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dikutip dari Kaplan & Norton (2000, hal. 17) pengukuran *scorecard* yang digunakan pada perusahaan awal mula memiliki tujuan untuk mewujudkan beragam proses manajemen penting dan digunakan untuk:

1. Memperjelas serta menerjemahkan visi dan strategi perusahaan
2. Berbagai tujuan dan ukuran strategis dikaitkan dan dikomunikasikan
3. Beragam inisiatif strategis diselaraskan, direncanakan, dan ditetapkan sasarannya
4. Mendapatkan *feedback* serta pembelajaran strategis

Manajer mendapat kerangka kerja yang menyeluruh dengan menggunakan *balanced scorecard* dan juga untuk menginterpretasikan visi dan strategi yang digunakan oleh perusahaan menjadi seperangkat ukuran yang terpadu dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam empat perspektif. Empat perspektif *balanced scorecard* memberikan keseimbangan terhadap tujuan jangka panjang dan jangka pendek, bagaimana faktor pendorong tercapainya hasil yang diinginkan. Tujuan dan ukuran strategis kemudian dikomunikasikan atau diinformasikan ke seluruh organisasi.

Penerapan *balanced scorecard* dianggap sesuai untuk mengukur kinerja perusahaan dikarenakan fokusnya tidak hanya terdapat pada aspek finansial saja tetapi juga pada aspek non-finansial (Fitriyani *et al.*, 2015). Berikut empat perspektif untuk menilai kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* berdasarkan (Kaplan & Norton, 2000). Berikut merupakan penjelasan terkait dengan perspektif-perspektif pada *balanced scorecard*.

1. Perspektif Keuangan (*finance*)

Perspektif keuangan digunakan oleh *shareholders* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi (Fahmi, 2018). Dapat juga dikatakan bahwa organisasi harus memenuhi harapan *shareholders* agar dinilai berhasil oleh *shareholders*. Pengukuran menggunakan perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan yang kompetitif dan strategi unit bisnis.

Sistem akuntansi untuk operasional kantor cabang menurut Yunus & Harnanto (2018, hal. 170–171) ada dua macam yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Ketika sistem sentralisasi dilaksanakan, maka pembukuan terhadap transaksi-transaksi yang terjadi di kantor cabang dilaksanakan seluruhnya oleh kantor pusat. Pada sistem ini kantor cabang hanya perlu mengumpulkan dokumen dasar seperti faktur penjualan, catatan waktu kerja, *voucher* untuk setiap pengeluaran kas, dan bukti lain yang mendukung keberadaan transaksi. Dokumen-dokumen dasar ini kemudian akan dikirim ke kantor pusat untuk dicatat dalam buku jurnal dan rekening-rekening buku besarnya. Sedangkan sistem desentralisasi, setiap cabang akan melaksanakan pembukuan atas transaksi-transaksi yang terjadi pada kantor cabang secara lengkap.

Kinerja yang diukur dengan perspektif keuangan dilihat berdasarkan tingkat ketercapaian target keuangan, hal ini bisa menggunakan beberapa cara pengukuran rasio keuangan sebagai berikut:

a. Rasio Likuiditas

Cara untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek (pembayaran air, listrik, telepon, dll.) ialah dengan menghitung rasio likuiditas. Fred Weston menyebutkan ketika kewajiban tersebut telah jatuh tempo, maka perusahaan akan mampu untuk memenuhi utang tersebut (Kasmir, 2016, hal. 129). Rasio yang dapat digunakan untuk menentukan kemampuan perusahaan terhadap pembayaran kewajiban jangka pendeknya adalah rasio lancar, *acid-test* rasio, rasio kas, rasio perputaran kas dan *inventory to net working capital*.

b. Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur laba dan keberhasilan operasional perusahaan dalam mencari keuntungan (Kasmir, 2016, hal. 196). Laba (rugi) perusahaan mempengaruhi para kreditor maupun investor untuk memberikan pinjaman maupun modal kepada perusahaan. Pada praktiknya jenis-jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan ialah profit margin, *return on investment*, *return on equity*, dan laba per lembar saham.

c. Rasio Solvabilitas

Sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai oleh utang akan diukur menggunakan rasio solvabilitas (Kasmir, 2016, hal. 151). Rasio ini untuk mengetahui seberapa banyak beban utang yang ditanggung oleh perusahaan dibandingkan dengan aktiva yang dimiliki. Para kreditor jangka panjang dan para

pemegang saham juga tertarik pada seberapa mampu perusahaan untuk membayar bunga pada tanggal yang telah ditentukan dan membayar pinjaman pada tanggal jatuh tempo. Perhitungan rasio solvabilitas antara lain; *debt to aset ratio*, *debt to equity ratio*, *long term debt to equity rasio*, *tangible assets debt coverage*, *current liabilities to net worth*, *times interest earned*, *fixed charge coverage*.

d. Rasio Aktivitas

Rasio ini menjelaskan tentang efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya atau dapat dikatakan seberapa efisien perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya perusahaan (Kasmir, 2016, hal. 172). Dari hasil pengukuran rasio aktivitas dapat diketahui kinerja perusahaan dalam suatu periode, jika tidak mencapai target maka manajemen dapat melakukan evaluasi dan perbaikan untuk periode selanjutnya. Ukuran yang digunakan untuk menilai efektivitas ini antara lain adalah perputaran piutang, hari rata-rata penagihan piutang (*ratio collection period*), perputaran persediaan, hari rata-rata penagihan sediaan, perputaran modal kerja (*ratio working capital turnover*), perputaran aktiva tetap (*fixed asset turnover*), perputaran aktiva (*asset turnover*).

e. *Growth Rate in Sales* (GRIS)

Ini adalah pengukuran untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dengan cara membandingkan kenaikan persentase dari periode sebelumnya. Pengukuran ini menjadi penting untuk melihat seberapa baik perjalanan organisasi dari suatu periode ke periode selanjutnya.

2. Perspektif Pelanggan (*customer*)

Perspektif pelanggan dianggap penting mengingat pelanggan merupakan sumber pendapatan utama pada perusahaan. Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan menjadi tempat mereka akan bersaing untuk mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru. Tujuan dalam pengukuran perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Indikator terkait perspektif pelanggan menurut Nugrahyu (2015) ialah sebagai berikut:

1) Retensi Pelanggan (*Customer retention*)

Retensi pelanggan berarti melihat pelanggan yang bertahan. Penting bagi organisasi untuk menjaga retensi pelanggan untuk tetap stabil atau bahkan meningkat. Retensi pelanggan juga dapat digunakan untuk melihat loyalitas pelanggan pada kurun waktu tertentu yaitu, periode tertentu ke periode tertentu. Merupakan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama dengan jumlah pelanggan keseluruhan dalam bentuk persen.

2) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan menunjukkan tingkat perusahaan mampu menarik pelanggan baru. Pengukuran ini penting dilakukan mengingat dampak yang akan dirasakan di masa yang akan datang. Semakin baik pengukuran akuisisi pelanggan dari waktu ke waktu berarti menunjukkan bahwa organisasi tersebut mampu untuk berkembang semakin besar dan mencakup pasar yang lebih luas. Kemampuan akuisisi pelanggan juga sejalan dengan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Diukur dengan melakukan perbandingan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan dalam bentuk persentase.

3) *Customer Profitability*

Menurut Nur Irawan (2019) ukuran profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang di dapat oleh perusahaan dari hasil penjualan kepada konsumen atau segmen pasar. Perusahaan tidak hanya membutuhkan pelanggan yang setia tetapi juga membutuhkan pelanggan yang dapat memberikan profit bagi perusahaan dari penjualan produk maupun jasa.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process*)

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas pada organisasi untuk menciptakan produk/jasa dengan tujuan memenuhi harapan pelanggan (Fahmi, 2018, hal. 210). Seperti yang dikutip dari (Kaplan & Norton, 2000, hal. 83) terdapat tiga komponen pada perspektif proses bisnis internal, yaitu:

- a. Proses Inovasi, yaitu proses mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
- b. Proses Operasional, melakukan kegiatan operasional dengan meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek siklus waktu, serta meningkatkan penyerahan produk secara tepat waktu, dan lain-lain.
- c. Proses pelayanan, contohnya ialah melakukan pelayanan purnajual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat dan melakukan tindak lanjut secara proaktif dan lanjut.

Tujuan dari proses bisnis internal ialah berfokus pada berbagai proses penting dalam operasional yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang digunakan untuk menggambarkan seberapa mampu organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Fahmi, 2018, hal. 210). Membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi yang produktif dan inovatif agar dapat memberikan kontribusi optimal untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan (Nugrahayu, 2015).

Perspektif ini juga akan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Nugrahayu, 2015). Menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan ambisius tiga perspektif lainnya tercapai merupakan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran pada perspektif ini menurut (Pakpahan, 2021) dapat dilihat dari persentase:

- a. Retensi Pegawai, melihat tingkat persentase pegawai yang masuk dan keluar dari perusahaan pada suatu periode. Selain melihat jumlah pegawai yang keluar, pengukuran ini penting untuk memberikan retensi pegawai secara tidak langsung. Tujuannya untuk mempertahankan pegawai yang disukai oleh perusahaan dengan kata lain pegawai yang produktif. Perusahaan membuat investasi jangka panjang terhadap para pegawai, sehingga jika terdapat pegawai

yang keluar bukan karena keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

- b. Pelatihan Pegawai. Ini adalah ukuran untuk mengetahui tingkat pelatihan yang disediakan oleh perusahaan kepada pegawainya dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan kapasitas pegawai dalam melaksanakan kegiatan perusahaan di masa depan.
- c. Produktivitas pegawai. Produktivitas pegawai adalah ukuran seberapa produktif pegawai dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.5 Manajemen Strategi

Mengutip David & David (2016, hal. 3) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains untuk merumuskan, menerapkan, hingga mengevaluasi keputusan yang akan memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. Tujuan dari manajemen strategi ialah menemukan dan menciptakan kesempatan baru serta berbeda dikemudian hari. Rencana strategi, pada intinya ialah rencana permainan yang akan dilakukan oleh perusahaan agar sukses dalam kompetisi. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap; formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi David & David (2016, hal. 4).

Formulasi strategi (*strategy formulation*) melibatkan proses pengembangan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Permasalahan dari formulasi strategi ini mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis yang akan dihindari, apakah akan memperluas atau

mendiversifikasi, dan sebagainya. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas, formulasi strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan paling menguntungkan perusahaan. Strategi menentukan keunggulan bersaing jangka panjang dan keputusan strategi ini memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan berdampak panjang pada organisasi.

Implementasi strategi membutuhkan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan juga pengalokasian sumber daya perusahaan sehingga kemudian strategi yang telah di formulasi ini dapat diterapkan. Mengimplementasikan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah formulasi strategi menjadi aksi dalam perusahaan. Strategi yang diformulasikan tetapi tidak diterapkan tidak memiliki tujuan yang berguna. Tantangan dari implementasi ialah bagaimana cara mendorong karyawan dan manajer dalam organisasi untuk bekerja dengan antusiasme dalam mencapai tujuan yang telah dinyatakan.

Terakhir, evaluasi strategi. Tahap ini merupakan tahap final dalam manajemen strategi. Manajer harus mengetahui jika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, dan evaluasi ini adalah cara untuk mengetahuinya. Strategi yang dipilih dan digunakan, tidak akan bertahan selamanya dan senantiasa akan selalu berubah karena faktor internal maupun eksternal untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik ke depannya.

Perumusan strategi biasanya ditujukan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Strategi perusahaan dapat memberikan ruang lingkup strategis untuk berurusan dengan bisnis di dalam lingkungan beragam dengan seperangkat

kemampuan strategis. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Ritonga (2020, hal. 47) tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan ada tiga tingkatan, yaitu:

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan strategi yang memperlihatkan seluruh arah perusahaan dan bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan pada setiap macam lini produk yaitu:

a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*),

Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dibuat untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba, atau gabungan seluruhnya. Strategi ini merupakan strategi yang berusaha mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran yang disepakati. Strategi ini berdasarkan tahap pertumbuhan perusahaan.

b. Strategi stabilitas (*stability strategy*),

Strategi ini cocok bagi perusahaan yang berada pada industri dengan daya tarik sedang dan menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja bahkan stagnan. Strategi stabilitas yang dapat dilakukan pertama adalah berhenti sejenak atau lanjut dengan waspada. Strategi stabilitas kedua ialah strategi yang tidak berubah, karena perusahaan hanya memiliki posisi kompetitif *average* (Yatminiwati, 2019, hal. 47).

c. Strategi penghematan (*retrenchment strategy*)

Ialah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan oleh perusahaan. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki daya kompetisi lemah tanpa melihat daya tarik industri. Posisi kompetisi rendah ini

biasanya berakibat kepada kinerja yang buruk, penjualan menurun, dan laba berubah menjadi kerugian.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi yang memfokuskan pada tingkat produk atau unit bisnis dan berfokus pada posisi produk atau layanan yang kompetitif pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi bisnis yang biasa digunakan yaitu:

a. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi ini menjelaskan serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk menghasilkan atau memberikan produk barang atau jasa dengan biaya terendah, relatif terhadap pesaing, dan biasanya disukai oleh pelanggan. Strategi kepemimpinan biaya mampu memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan para pesaing lainnya sambil tetap mendapatkan laba yang cukup (Purwanggono, 2021, hal. 154).

b. Strategi Diferensiasi

Strategi ini berisi langkah yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang berbeda dari yang dijual di pasaran. Strategi diferensiasi menghadirkan produk atau jasa yang khas atau unik bagi pelanggan yang memiliki selera berbeda. Strategi diferensiasi diarahkan pada pasar yang luas dan menciptakan produk yang berbeda dari pasar maka mengharuskan strategi ini membuat penetapan harga premium bagi produk (Purwanggono, 2021, hal. 154). Diferensiasi merupakan strategi yang aktif untuk meningkatkan laba di atas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena merek dapat membuat sensitivitas pelanggan pada harga berkurang.

c. Strategi Fokus

Saat diterapkan pada perusahaan, strategi fokus akan berusaha membuat perusahaan berusaha untuk menggunakan kompetensi-kompetensi inti yang dimiliki untuk melayani kebutuhan segmen industri tertentu dengan lebih efektif atau efisien dari para pesaing lainnya (Ritonga, 2020, hal. 67). Strategi fokus lebih mengusahakan untuk melayani satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja dan tidak penting kesuksesan pesaing lainnya dengan memilih satu ceruk pasar yang memiliki preferensi kebutuhan yang khas (Muhammad, 2017, hal. 270). Ini didasarkan pada keyakinan bahwa sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibanding dengan pesaingnya (Purwanggono, 2021, hal. 155).

3. Strategi Fungsional

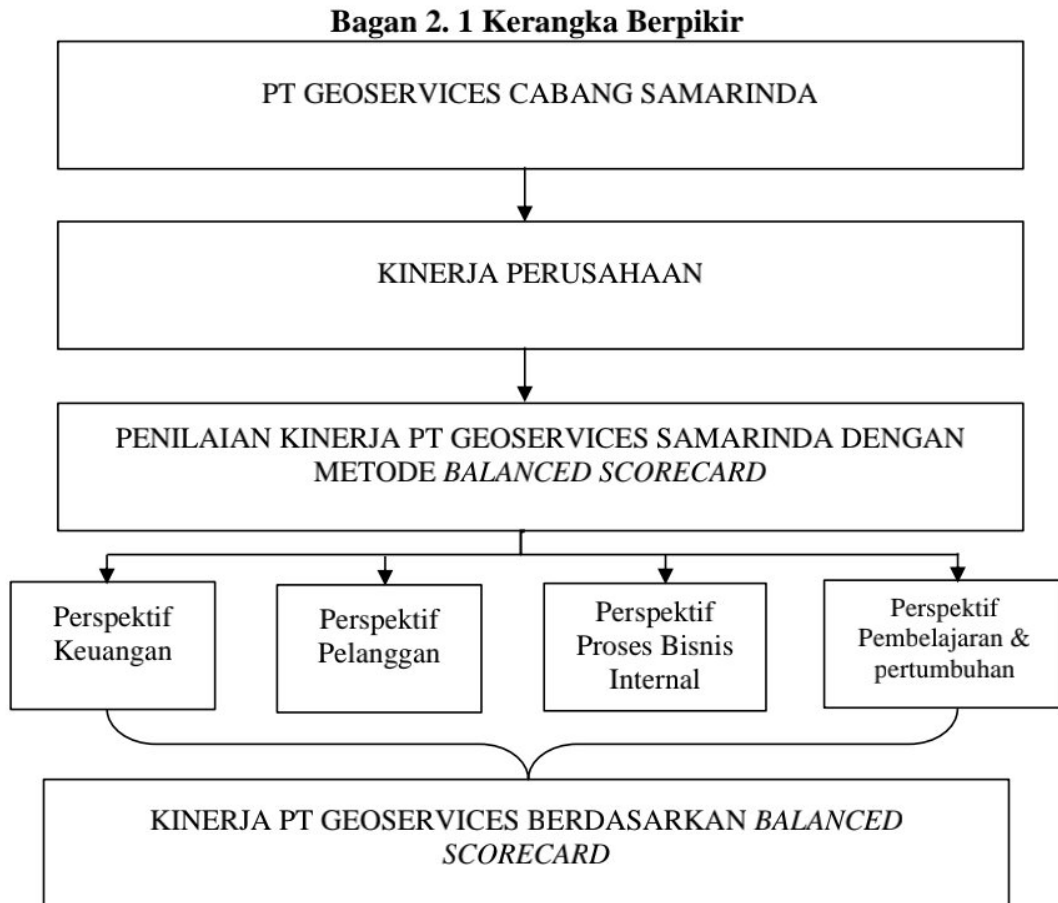
Strategi ini digunakan pada tingkat fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, serta sumber daya manusia. Strategi fungsional mengacu pada dua strategi sebelumnya, atau dapat dikatakan strategi ini merupakan *value-based-strategy*. Memiliki fokus untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai perusahaan di mata pasar dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian>Nama Peneliti/Tahun	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Penilaian Kinerja Pada PT Adhi Karya dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Putu <i>et al.</i> , 2013)	Kuantitatif	Hasil penelitian disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.
2.	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Utama (Krisnadewi & Sukma, 2013)	Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i> dari penelitian ini aspek non keuangan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bisnis internal, perspektif pelanggan) memperoleh hasil yang baik dan memicu perspektif keuangan yang meningkat di setiap tahunnya.
3.	Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Astawa <i>et al.</i> , 2020)	Kuantitatif	Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan kinerja KUD Penebel Tabanan memiliki skor kinerja 82,5245 yang termasuk dalam predikat kinerja koperasi baik selama periode pengujian.
4.	Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) (Witanti & Hadiana, 2016)	Kuantitatif	Hasil penilaian dari empat perspektif <i>balanced scorecard</i> pada UMKM X. Perspektif keuangan mendapatkan nilai 85.93, perspektif pelanggan mendapat 104.23, nilai proses bisnis internal mendapat 80.55, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada angka 30. Hasil ini menunjukkan bahwa metode <i>balanced scorecard</i> dapat digunakan untuk mengukur kinerja UMKM
5.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Cahaya Bulan Permata (Fadilah, 2020)	Kualitatif dan Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan pada PT Cahaya Bulan Permata bagus, tetapi perspektif pelanggan di perusahaan ini kurang baik, perspektif bisnis internal perusahaan cukup baik karena semakin lama semakin bagus sama seperti perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
6.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari (Bharata <i>et al.</i> , 2019)	Kualitatif dan Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa: perspektif pelanggan sudah baik karena menunjukkan angka 46% termasuk kategori tinggi, perspektif finansial sudah baik dilihat dari rasio keuangan yang sesuai dengan kriteria, perspektif proses bisnis internal sudah baik karena berdasar dari survei menunjukkan angka 51,67 dan pada perspektif pertumbuhan pembelajaran sudah baik.

2.2 Kerangka Berpikir



Sumber: Peneliti, 2023

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif ialah jenis penelitian yang akan menghasilkan temuan dengan cara prosedur-prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) (Sujarweni, 2018, hal. 15).

Penelitian deskriptif bertujuan mendeskripsikan sesuatu hal seperti apa adanya, sehingga memberi gambaran yang jelas tentang situasi-situasi di lapangan apa adanya (Widodo, 2017, hal. 67). Pada umumnya, penelitian deskriptif menggunakan variabel tunggal, di sini fokus penelitian terletak pada penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan PT Geoservices Cabang Samarinda.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Geoservices Cabang Samarinda yang beralamat di Jl. HM. Kadrie Oening No. 94, RT. 18, Kel. Air Hitam, Kec. Samarinda Hulu, Kalimantan Timur.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini dikumpulkan dari dokumentasi. Dokumen ialah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dalam penelitian ini data dokumentasi yang dibutuhkan ialah data keuangan, data pelanggan, data standar operasional perusahaan dan data pegawai PT Geoservices tahun 2017 hingga 2021.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan pengolahan data yang tersedia untuk menjawab rumusan masalah. Berikut langkah-langkah analisis data menggunakan metode *balanced scorecard*:

Langkah 1 : Menentukan Indikator Pada Setiap Perspektif

Indikator yang akan digunakan disesuaikan dengan data yang dapat diperoleh pada perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

PT Geoservices cabang Samarinda menggunakan pembukuan secara sentralisasi sehingga pengukuran kinerja pada perspektif keuangan akan dihitung secara terbatas. Data keuangan yang digunakan dalam perspektif keuangan ialah data penjualan dari tahun 2017-2021.

a. *Growth Rate in Sales (GRIS)*

Pengukuran GRIS ini dilakukan untuk melihat seberapa baik perusahaan berkembang dari suatu periode ke periode selanjutnya. Tidak terdapat standar industri pada pengukuran ini, tetapi dapat dilihat bagaimana persentase setiap periodenya. Standar industri pertumbuhan penjualan bagi perusahaan menurut Karlina (2023) ialah 5-10%. Diukur dengan mengukur penjualan tahun yang akan

dihitung dikurang dengan tahun sebelumnya dan kemudian dibagi dengan penjualan tahun sebelumnya.

$$GRIS = \frac{\text{Penjualan } t - \text{penjualan } t1}{\text{Penjualan } t1} \times 100\%$$

Catatan :

- a. Penjualan t = tahun yang akan dihitung
- b. Penjualan t1 = tahun sebelumnya

2. Perspektif Pelanggan

Seperti pada perspektif keuangan, data pelanggan yang digunakan pada perhitungan ini berasal dari tahun 2017-2021

a. Retensi pelanggan

Melihat bagaimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang mereka miliki. Retensi pelanggan dapat memperlihatkan juga bagaimana perusahaan memenuhi harapan pelanggan yang menggunakan produk atau jasa mereka. Diukur dengan cara:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

b. Akuisisi Pelanggan

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar perusahaan dapat memperluas pasarnya dengan cara melihat akuisisi pelanggan pada setiap periodenya. Perhitungan ini dilakukan dengan cara:

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan strategi perusahaan. terdapat tiga proses inti yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan. Melihat bahwa PT Geoservices merupakan perusahaan jasa analisis batu bara, sehingga kegiatan bisnis internal dimulai dari proses operasi. Proses operasi merupakan proses yang dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan sampai dengan penyampaian produk kepada pelanggan yang berupa sertifikat hasil analisis batu bara tersebut. Perhitungan akan dibagi menjadi dua alat ukur yaitu *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan Proses Operasi Pelayanan.

a. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

MCE adalah pengukuran yang bertujuan untuk menggambarkan siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan suatu produk baik barang maupun jasa, meskipun dikembangkan untuk operasi perusahaan manufaktur pengukuran ini juga dapat diterapkan pada perusahaan jasa dikutip dari (Kaplan & Norton, 2000, hal. 101). Definisi siklus operasi dimulai ketika pelanggan memesan produk atau jasa pada perusahaan dan berakhir ketika pelanggan telah menerima pesannya. Untuk waktu proses pengolahan ialah waktu produk benar-benar di kerjakan (Kaplan & Norton, 2000, hal. 101). Siklus operasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu awal siklus operasi dan akhir siklus operasi. Perhitungannya:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan (processing time)}}{\text{Waktu penyelesaian (cycle time)}}$$

Catatan:

- a. Waktu pengolahan merupakan waktu yang benar-benar dilakukan dalam proses analisis batu bara.
- b. Waktu penyelesaian adalah waktu keseluruhan mulai dari pengolahan batu bara, hingga penyerahan hasil analisis kepada klien

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini akan menunjukkan bagaimana perusahaan melakukan perbaikan.

a. Pelatihan Pegawai

Pengukuran pelatihan yang dilakukan sebelum pegawai melakukan kegiatan operasional atau dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai yang juga akan berdampak bagi perusahaan. Perhitungan pelatihan pegawai ini dilakukan dengan cara membandingkan dengan nilai rata-rata empat tahun (2017-2020) dengan tahun terakhir (2021). Nilai ini dapat diukur dengan cara:

$$\text{Pelatihan Pegawai} = \frac{\text{Total pegawai yang di } \textit{training}}{\text{Total pegawai}} \times 100\%$$

b. Retensi Pegawai

Melihat perputaran pegawai dalam perusahaan. Tujuannya ialah untuk mempertahankan pekerja yang diminati oleh perusahaan, dalam arti lain perusahaan membuat investasi jangka panjang dengan mempertahankan pegawai tersebut.

Sehingga setiap kali terdapat pegawai yang berhenti bukan karena keinginan perusahaan maka merupakan sebuah kerugian bagi perusahaan.

$$\text{Retensi pegawai} = \frac{\text{Total pegawai keluar}}{\text{Total pegawai}} \times 100\%$$

Langkah 2 : Penentuan Bobot Pada Perspektif

Pembobotan dilakukan sebagai bagian dari proses pengukuran kinerja. Pada proses pembobotan ini akan menentukan hasil akhir dari penilaian kinerja terhadap PT Geoservices cabang Samarinda dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Teknik pembobotan berdasarkan pemaparan (Rangkuti, 2011) bahwa setiap aspek pada perspektif dalam *balanced scorecard* tidak memberikan bobot yang sama. Meskipun begitu, *balanced scorecard* dapat melihat kinerja setiap aspek seperti berikut:

Tabel 3. 1 Bobot Perspektif

No.	Perspektif	Bobot
1.	Keuangan	60%
2.	Pelanggan	10%
3.	Proses Bisnis Internal	10%
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%

Sumber: (Rangkuti, 2011, hal. 129)

Dikutip dari (Rangkuti, 2011, hal. 143) penelitian menggunakan *balanced scorecard* dapat dihitung tanpa memberikan bobot terlebih dahulu pada masing-masing indikator, caranya dengan membandingkan bobot tiap perspektif dengan jumlah indikator yang digunakan pada perspektif tersebut. Contohnya seperti pada perspektif keuangan yang memiliki bobot 60% dengan jumlah indikator ialah 4 indikator, sehingga $60/4 = 15$. Sehingga bobot tiap-tiap indikator pada perspektif keuangan ialah 15%.

Langkah 3 : Perhitungan Bobot Pada Tiap Indikator

Perhitungan bobot pada tiap-tiap indikator dilakukan karena pada setiap perspektif memiliki jumlah indikator yang berbeda, sehingga perlu diperkecil lagi dengan menghitung bobot pada tiap indikator dengan cara bobot tiap perspektif dibagi dengan jumlah indikator. Pada tabel di bawah, dapat dilihat dari masing-masing indikator dan jumlah bobot indikatornya :

Tabel 3. 2 Bobot Per-indikator

Perspektif	Indikator	Jumlah Indikator	Bobot (%)	Bobot Indikator
Keuangan	<i>Growth Rate in Sales</i>	1	60	60
Pelanggan	Retensi	2	10	5
	Akuisisi			5
Proses Bisnis Internal	MCE	1	10	10
Pembelajaran & Pertumbuhan	Pelatihan Pegawai	2	20	10
	Retensi Pegawai			10
Total				100

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Langkah 4 : Menghitung Skor Tertimbang Maksimum

Setelah diketahui jumlah indikator dan bobot indikator maka selanjutnya akan mencari skor tertimbang maksimum. Cara menghitung skor tertimbang maksimum ialah:

$$\text{Rumus skor tertimbang maks} = \frac{\text{jumlah indikator} \times \text{skor indikator}}{\text{maks.} \times \text{bobot indikator}}$$

Tabel 3. 3 Skor Tertimbang Maksimal

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks.	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks.
Keuangan	1	4	60	240
Pelanggan	2	4	5	40
Proses Bisnis Internal	1	4	10	40
Pembelajaran & Pertumbuhan	2	4	10	80
Total				400

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Skor indikator maksimal merupakan nilai yang akan diberikan untuk masing-masing indikator, ditetapkan 4 pada setiap perspektif pada masing-masing indikator menurut (Rangkuti, 2011, hal. 144).

Langkah 5 : Menentukan Kelas Interval

Kelas interval digunakan untuk mengetahui skor pada tiap indikator berdasarkan hasil dari perhitungan data yang dimiliki perusahaan. Berikut pembagian nilai tiap indikator pada masing-masing kelas interval:

A = 4	B = 3	C = 2	D = 1
Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik

Pemberian nilai masing-masing indikator tersebut berdasarkan kriteria pada tiap indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{nilai target} - \text{nilai minimum})}{4}$$

Lebih detail terkait dengan penilaian berdasarkan kelas interval akan dijelaskan pada tiap indikator sebagai berikut:

a. *Growth Rate in Sales* (GRIS)

Pengukuran GRIS akan dilakukan dengan membandingkan rata-rata selama empat tahun (2017-2020) dengan GRIS pada tahun 2021 yang kemudian akan dikalikan dengan 100. Jika hasil menunjukkan lebih dari atau sama dengan 10% maka PT Geoservices dianggap maksimal dalam melakukan tugasnya. Interval kelas untuk indikator GRIS adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4 \\ &= (10-0)/4 \\ \text{Interval kelas GRIS} &= 2,5 \end{aligned}$$

Nilai/kriteria	GRIS (%)	Skor Indikator
A	7,5% - 10%	4
B	5% - <7,5%	3
C	2,5% - <5%	2
D	<2,5%	1

b. Retensi Pelanggan

Pengukuran retensi pelanggan akan dilakukan sama seperti pengukuran GRIS. Rata-rata retensi pelanggan pada tahun terakhir yaitu 2021 akan dibandingkan dengan rata-rata selama 4 tahun (2017-2020) dikalikan dengan 100. Hasil perhitungan jika sama dengan atau lebih dari 100% akan mendapatkan skor maksimal, jika kurang dari 100% maka akan dilihat lagi berdasarkan kelas interval pada indikator retensi pelanggan seperti di bawah ini:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4 \\ &= (100-0)/4 \end{aligned}$$

$$\text{Interval kelas RP} = 25$$

Nilai/kriteria	Retensi Pelanggan (%)	Skor Indikator
A	75% - 100%	4
B	50% - <75%	3
C	25% - <50%	2
D	<25%	1

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan juga akan menggunakan perhitungan yang sama dengan indikator sebelumnya. Indikator 5 akan diberikan kepada indikator akuisisi pelanggan jika hasil perhitungannya lebih dari atau sama dengan 100%. Penjelasan lebih rinci seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4 \\ &= (100-0)/4 \end{aligned}$$

$$\text{Interval kelas AP} = 25$$

Nilai/kriteria	Akuisisi Pelanggan (%)	Skor Indikator
A	75% - 100%	4
B	50% - <75%	3
C	25% - <50%	2
D	<25%	1

d. *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*

Bobot nilai MCE dianggap baik jika memiliki hasil perhitungan 1% dikutip dari (Kaplan & Norton, 2000), Kelas interval untuk indikator MCE adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4$$

$$= (1-0)/4$$

$$\text{Interval kelas MCE} = 0,25$$

Nilai/kriteria	MCE (%)	Skor Indikator
A	0,75% - 1%	4
B	0,5% - <0,75%	3
C	0,25% - <0,5%	2
D	<0,25%	1

e. *Pelatihan Pegawai*

Pengukuran pada indikator pelatihan pegawai akan melihat perbandingan tahun 2021 dengan rata-rata pada tahun sebelumnya (2017-2020). Berikut pembagian kelas interval pada indikator pelatihan pegawai:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4$$

$$= (100-0)/4$$

$$\text{Interval kelas PP} = 25$$

Nilai/kriteria	Pelatihan Pegawai(%)	Skor Indikator
A	75% - 100%	4
B	50% - <75%	3
C	25% - <50%	2
D	<25%	1

f. Retensi Pegawai

Tidak berbeda dari indikator sebelumnya, pengukuran retensi pegawai juga akan menggunakan perbandingan pada tahun 2021 dibagi dengan rata-rata pada 4 tahun sebelumnya (2017-2020) dikali 100. Interval kelas untuk indikator ini ialah:

$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= (\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/4 \\ &= (100-0)/4\end{aligned}$$

$$\text{Interval kelas RP} = 25$$

Nilai/kriteria	Retensi Pegawai(%)	Skor Indikator
A	75% - 100%	4
B	50% - <75%	3
C	25% - <50%	2
D	<25%	1

Langkah 6 : Menghitung Nilai Akhir (*Total Score*)

Setelah melakukan perhitungan skor pada setiap indikator, dan dengan menggunakan tabel untuk membandingkan skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal adalah melakukan pengukuran atas kesehatan kinerja pada PT Geoservices cabang Samarinda. Ini sejalan dengan tujuan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang digunakan untuk melihat tingkat kesehatan sebuah organisasi, dengan rumus:

$$\text{Nilai akhir total (total score)} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Langkah 7 : Menentukan Kategori Kinerja Perusahaan

Kemudian, penilaian selanjutnya ialah memberikan kategori berdasarkan pembobotan yang telah diberikan kriteria standar yang disampaikan dalam (Rangkuti, 2011) sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Penilaian Kesehatan PT Geoservices cabang Samarinda

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$TS \geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: (Rangkuti, 2011, hal. 139)

Pada tabel 3.5 penilaian terhadap kesehatan kinerja PT Geoservices terdapat tiga penilaian utama, yaitu kondisi Sangat Sehat, Kurang Sehat, dan Tidak Sehat (Rangkuti, 2011). Pada masing-masing kategori di bagi lagi menjadi tiga tingkatan AAA, AA, A kemudian BBB, BB, B dan terakhir CCC, CC, C. Pada tiap kategori juga terbagi berdasarkan skor yang berbeda-beda dengan skor tertinggi ≥ 95 dan yang terkecil < 10 .

Langkah 8 : Menentukan Strategi

Strategi merupakan sebuah perencanaan yang akan dilakukan oleh perusahaan agar memiliki peluang untuk sukses dan berhasil dalam kompetisi. Rencana strategi merupakan hasil dari pilihan manajerial di antara beberapa alternatif yang baik serta menandakan komitmen terhadap pasar, kebijakan, prosedur dan operasi yang spesifik sebagai pengganti tindakan lain yang “lebih tidak diinginkan” (David & David, 2016, hal. 3–4).

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Perkembangan PT Geoservices

PT Geoservices merupakan suatu laboratorium analisis khusus untuk tambang batu bara. Laboratorium ini merupakan milik swasta dan didirikan pada tahun 1982, dan ketika investasi di bidang bisnis batu bara semakin ramai PT Geoservices pun melengkapi diri dengan membangun laboratorium di Balikpapan, Samarinda, Banjarbaru, Kotabaru. Hal ini juga membuat alat analisis laboratorium semakin dikembangkan dan dilengkapi dengan alat yang canggih dan memungkinkan dilakukannya uji analisis hasil tambang dan mineral lainnya di Balikpapan, Samarinda, dan Banjarbaru.

Selama perkembangannya, pekerjaan *marine survey* untuk bidang-bidang lainnya terus berkembang dan berlangsung dengan intensitas dan cakupan yang semakin luas. Ratusan petugas PT Geoservices telah dipersiapkan dan disebar ke tempat-tempat lain guna melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan kegiatan survei. Di kapal-kapal, pelabuhan, atau tempat-tempat tertentu, PT Geoservices menempatkan petugas untuk melakukan sampling, pengawasan dan pemeriksaan terhadap barang yang akan diserahkan kepada pembeli. Tidak terkecuali, barang apapun yang ditransaksikan, PT Geoservices membantu mengurangi risiko pihak-pihak yang terlibat melalui jasa survei yang dilaksanakan mulai dari proses produksi sampai pemuatan ke atas alat angkut darat, laut, maupun udara.

PT Geoservices melayani permintaan survei bermacam-macam hasil komoditi primer maupun sekunder, dengan menggunakan acuan berbagai standar perdagangan nasional maupun internasional seperti *ICC Ruler*, *Internasional contract*, *Incoterms*, atau standar pengapalan seperti *The Charter Act 1893*, *Merchan Shippin Act 1894*, *British Cog 1924*, *Transport of Goods 1980*, maupun standar teknik seperti *ASTM*, *APL*, *ISO*, *DLJIS*, *AOAC*, *NKK*, dan sebagainya. Standar-standar tersebut merupakan acuan sehari-hari bagi pelaksanaan tugas survei yang dilaksanakan PT Geoservices.

Laboratorium PT Geoservices cabang Samarinda sebagai kantor cabang, bergerak dalam bidang jasa pengujian dan sertifikasi memiliki beberapa jenis analisis kualitas batu bara, yaitu: analisis total *moisture*, analisis proksimat (kadar air, kadar abu, zat terbang, dan *fixed carabon*), analisis total sulfur, analisis nilai kalori, analisis logam, dan analisis transmitansi.

Pada akhirnya, semua kepercayaan oleh berbagai pihak yang di dapatkan PT Geoservices ditanggapi dengan selalu bekerja berdasarkan moto: **“Kecepatan pelayanan selalu siap dan tepat waktu serta selalu menjaga rahasia klien sesuai norma-norma dan etika *surveyor* yang terpercaya”**.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

1. PT Geoservices akan menjadi Laboratorium yang dihargai serta menunjang tinggi nilai independensi oleh pelanggan, pesaing, karyawan, dan masyarakat
2. PT Geoservices akan menjadi acuan bagi Laboratorium lain dalam mengukur kinerja pekerja mereka

3. Keunggulan PT Geoservices adalah inovatif, inisiatif, kerja sama tim, independen, serta kemampuan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan menjadi peluang yang efektif dan berkesinambungan
4. Integritas, pengaruh, dan *mentoring*, yang kami lakukan akan memberikan pengetahuan dan motivasi bagi personil PT Geoservices dalam mencapai nilai kerugian secara proaktif
5. PT Geoservices Kota Samarinda memiliki visi yaitu “Menjadi Laboratorium yang berintegrasi dan menjadi contoh yang baik bagi Laboratorium yang lain”.

Misi:

1. Meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggan secara berkelanjutan
2. Menciptakan karyawan yang disiplin, semangat, dan berwawasan luas
3. Membentuk lingkungan kerja yang bersih dan sehat
4. Melakukan hubungan sosial yang baik terhadap internal maupun eksternal
5. Produktivitas yang selalu meningkat

4.1.3 Fungsi dan Tugas PT Geoservices

PT Geoservices memiliki fungsi dan tugas dalam melaksanakan pengujian dan menganalisis mineral-mineral, batu bara, minyak, dan gas bumi. PT Geoservices juga merupakan lisensi untuk melakukan pengawasan muatan batu bara di Indonesia dan memiliki staf pengawas yang terlatih dengan pengawas luas tentang kontrol dengan berat badan dagang atau komoditi. PT Geoservices memberikan pelayanan-pelayanan yang secara garis besar sebagai berikut:

a. *Export superintending*

Sebagai *independent arbitror* untuk pemasok batu bara dengan pembeli untuk tujuan penentuan dan kualitas batu bara yang akan melakukan pengapalan.

b. *Sampling*

Mengerjakan *sampling* untuk pembuatan sertifikat *sampling* dan pengujian. PT Geoservices memiliki pegawai yang ahli dalam penentuan presisi *sampling* dan bias.

c. Pengujian Kimia

PT Geoservices melakukan pengujian kimia suatu batu bara berdasarkan permintaan klien.

4.1.4 Ruang Lingkup *Coal Laboratory Division* PT Geoservices cabang

Samarinda

Laboratorium PT Geoservices cabang Samarinda sebagai cabang yang bergerak dalam bidang jasa pengujian dan sertifikasi memiliki beberapa jenis analisis kualitas batu bara, yaitu: analisis total *moisture*, analisis proksimat (kadar air, kadar abu, zat terbang, dan *fixed carabon*), analisis total sulfur, analisis nilai kalori, analisis logam, dan analisis transmitansi. Adapun fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Laboratorium PT Geoservices Kota Samarinda adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Sarana dan Prasarana PT Geoservices Cabang Samarinda

Sarana	Prasarana
1. Kantor Administrasi	1. <i>Spectrophometer UV-Visible</i>
2. Laboratorium	2. AAS
3. Ruang IT	3. Neraca Analitik
4. Ruang Perpustakaan	4. <i>Furnace ASH</i>
5. Ruang Preparasi	5. <i>Furnace Volatile ISO</i>
6. Ruang Fotokopi	6. Oven ISO dan ASTM
7. Ruang Tunggu	7. <i>Instrument Infra-red</i>
8. Lapangan Parkir	8. <i>Calorimeter</i>

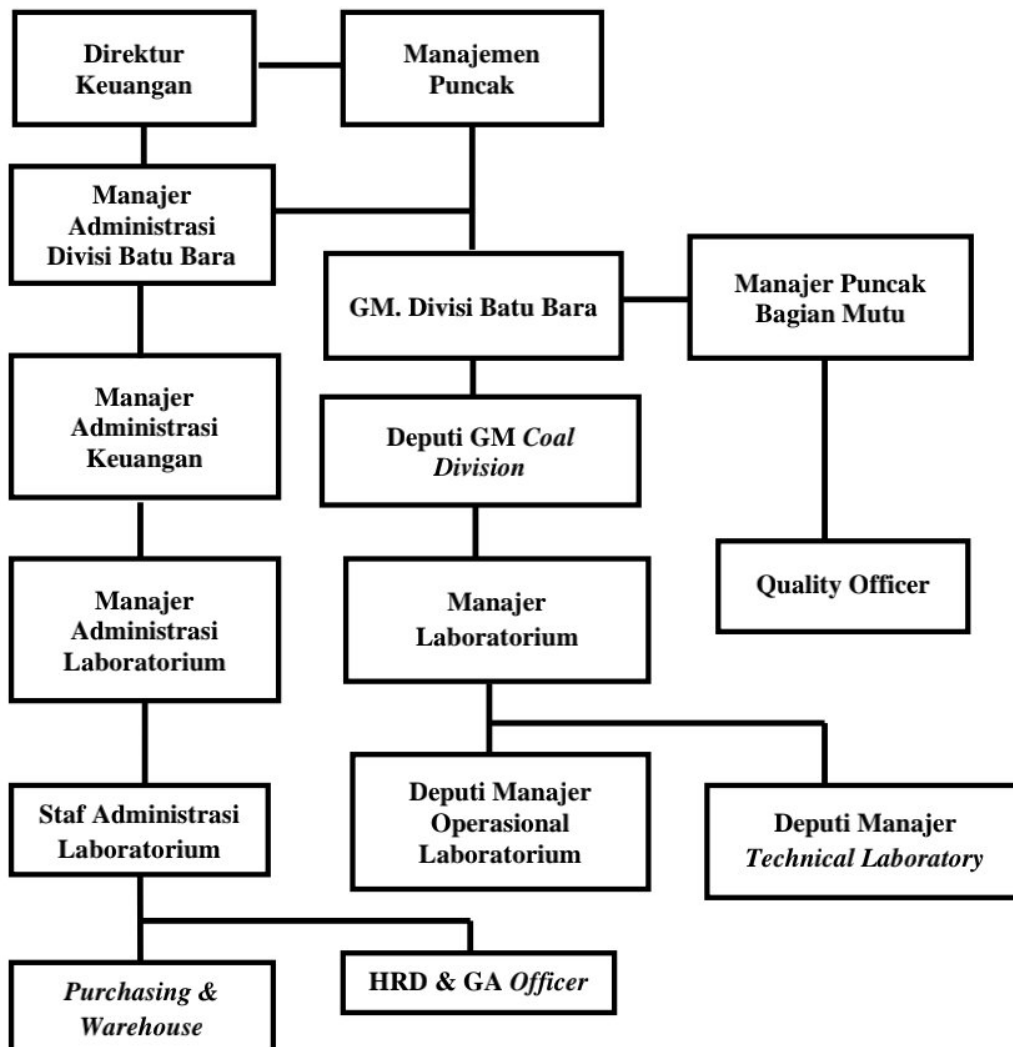
Tabel 4.1 Lanjutan

Sarana	Prasarana
9. Toilet	9. <i>Waterbath</i>
10. Ruang Sampel	10. Sulfur Osmosis
11. Ruang Timbang	11. <i>Furnace AFT</i>
12. Ruang Analisis Nilai Kalori	12. Desikator

Sumber: Dokumentasi perusahaan, 2023

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut struktur organisasi PT Geoservices Samarinda, Kalimantan Timur

Bagan 4. 1 Struktur Organisasi PT Geoservices Cabang Samarinda

Sumber: Dokumentasi perusahaan, 2023

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Perspektif Keuangan

a. *Growth Rate in Sales (GRIS)*

Persentase pertumbuhan penjualan selama lima tahun terakhir (2017-2021) ialah 15% yang termasuk ke dalam kelas interval A dengan Skor 4 yang artinya kinerja pada indikator *growth rate in sales* sangat baik. Pertumbuhan penjualan selama lima tahun terakhir (2017-2021) pada PT Geoservices cabang Samarinda menunjukkan penjualan yang fluktuatif cenderung meningkat selama lima tahun terakhir.

Tabel 4. 2 Perhitungan *Growth Rate in Sales*

Tahun	Penjualan (Rupiah)	GRIS per-tahun (%)	Penjualan (Rupiah)	GRIS (2017-2021)
2017	43,785,145,890	-	51,715,052,343	15%
2018	56,253,458,235	28%		
2019	57,235,456,790	2%		
2020	49,586,148,457	-13%		
2021	59,456,234,128	20%		

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

PT Geoservices cabang Samarinda menerapkan sistem akuntansi pembukuan secara sentralisasi, sehingga pembukuan perusahaan terhadap transaksi-transaksi yang terjadi sepenuhnya dilakukan oleh kantor pusat PT Geoservices yang berada di Bandung. Pencatatan yang dilakukan pada PT Geoservices cabang Samarinda hanya berbentuk kumpulan dokumen-dokumen dasar seperti faktur penjualan, catatan waktu kerja pegawai, pengeluaran kas, dan bukti-bukti lainnya yang mendukung terjadinya transaksi dalam pelaksanaan operasional perusahaan (Yunus & Harnanto, 2018, hal. 170–171). Perhitungan pada perspektif keuangan yang dapat dilakukan pada PT Geoservices cabang Samarinda

akhirnya hanya dapat dilihat pada pertumbuhan penjualan selama lima tahun terakhir (2017-2021).

Penjualan PT Geoservices cabang Samarinda selama 2017-2021 terlihat naik turun. Perhitungan pertumbuhan penjualan ini dilakukan dengan menghitung rata-rata penjualan selama empat tahun (2017-2020) yang kemudian dikurang dengan tahun 2021 dan dibagi dengan rata-rata penjualan selama empat tahun dan di kali dengan 100% yang kemudian hasil yang didapat ialah 15%. Skor untuk perspektif keuangan ialah 4 (kelas interval A) termasuk dalam kategori Baik.

Meskipun skor yang didapat baik, hal ini belum dapat menunjukkan penilaian pada perspektif keuangan PT Geoservices cabang Samarinda secara komprehensif, dikarenakan penerapan sistem pembukuan akuntansi yang terpusat membuat indikator yang dapat diukur hanya berdasarkan pertumbuhan penjualan. Tidak adanya akses untuk melihat laba bersih, total kewajiban yang dimiliki, total aset perusahaan, dan hal-hal terkait dalam laporan keuangan yang tidak dapat diakses tersebut membuat pengukuran pada perspektif keuangan menjadi terbatas.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dihitung berdasarkan data pelanggan milik PT Geoservices cabang Samarinda. Namun, PT Geoservices cabang Samarinda tidak mengklasifikasikan data pelanggan selama lima tahun terakhir (2017-2021) untuk setiap tahunnya, data yang didapatkan merupakan data kolektif selama lima tahun tersebut. Setiap pegawai terutama pada bagian *account* biasanya memiliki pelanggan tetap yang akan dilayani dan jumlah pelanggan pada tiap pegawainya bervariasi, namun tidak terdapat dokumentasi terkait dengan jumlah pelanggan

yang dilayani pada setiap tahunnya. Salah satu pengukuran kepuasan pelanggan ialah niat beli ulang oleh pelanggan (Tjiptono & Diana, 2019, hal. 152).

Melihat bahwa PT Geoservices cabang Samarinda tidak mengelompokkan pelanggan yang mereka layani pada setiap tahunnya, akhirnya penulis mengklasifikasikan pelanggan yang telah menggunakan jasa perusahaan lebih dari satu kali sebagai pelanggan lama, sedangkan perusahaan yang hanya menggunakan jasa perusahaan sebanyak satu kali akan diklasifikasikan sebagai pelanggan baru. Pelanggan baru PT Geoservices cabang Samarinda ialah 105 pelanggan dalam daftar pelanggan kolektif selama lima tahun terakhir dan jika dibandingkan dengan pelanggan yang telah menggunakan jasa PT Geoservices cabang Samarinda sebanyak dua atau lebih terdapat 105 pelanggan.

a. Retensi Pelanggan

Perhitungan tingkat retensi pelanggan pada PT Geoservices cabang Samarinda dengan cara menghitung pelanggan lama atau pelanggan yang telah menggunakan jasa perusahaan lebih dari satu kali dibagi dengan total pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga hasil perhitungan tingkat retensi pelanggan ialah sebagai berikut:

$$Customer Retention = \frac{105}{212} \times 100\% = 49.5\%$$

Pada retensi pelanggan, sebanyak 105 pelanggan menggunakan jasa PT Geoservices cabang Samarinda lebih dari satu kali dan diklasifikasikan sebagai pelanggan lama. Total pelanggan PT Geoservices selama 5 tahun terakhir (2017-2021) ialah 212 pelanggan. Sehingga tingkat retensi pelanggan PT Geoservices cabang Samarinda ialah 49,5% masuk ke dalam kelas interval C dengan skor

indikator 2. Jika dilihat dari skor ini, maka diketahui bahwa kinerja perspektif pelanggan pada indikator retensi pelanggan kurang baik.

Pelanggan lama yang dimiliki oleh PT Geoservices berdasarkan data yang diperoleh ialah sebanyak 105 Pelanggan. Di antara 105 pelanggan tetap tersebut, terdapat pelanggan yang telah menggunakan jasa PT Geoservices cabang Samarinda mencapai 114 kali selama kurun waktu lima tahun terakhir dengan total 1222 penjualan jasa. Perusahaan ini termasuk ke dalam 9% dari total pengguna jasa PT Geoservices. Retensi pelanggan PT Geoservices secara kumulatif lima tahun terakhir ialah 49.5%

Hasil skor retensi pelanggan pada PT Geoservices cabang Samarinda yang menunjukkan kinerja pada indikator retensi ini kurang baik. Faktor yang menyebabkan kinerja kurang baik ini bisa dilihat dari PT Geoservices cabang Samarinda tidak memiliki daftar pelanggan pada setiap tahunnya sehingga kurangnya pantauan terkait pelanggan yang datang dan pergi pada setiap tahunnya.

Tingkat retensi pelanggan 49,5% dapat menjadi pertimbangan ulang karena PT Geoservices cabang Samarinda merupakan perusahaan jasa analisis batu bara. Pada sektor ini, tidak setiap hari terdapat pelanggan yang membutuhkan jasa untuk menganalisis batu bara. Waktu yang dibutuhkan untuk menambang batu bara, kemudian melakukan distribusi dari tambang menuju kapal, hingga akhirnya melakukan sampling sebelum dibawa ke laboratorium untuk dianalisis telah memakan waktu cukup panjang. Juga mengingat bahwa kompetitor PT Geoservices cabang Samarinda pada bidang yang sama, membuat setiap pelanggan pada setiap persentasenya memiliki arti lebih bagi perusahaan.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dihitung berdasarkan pelanggan yang baru menggunakan jasa perusahaan sebanyak satu kali kemudian dibagi dengan total pelanggan yang dimiliki perusahaan selama lima tahun (2017-2021). Maka hasil perhitungan menunjukkan:

$$\text{Customer Retention} = \frac{107}{212} \times 100\% = 50.5\%$$

Pada akuisisi pelanggan baru, selama 5 tahun terakhir (2017-2021) terdapat 107 pelanggan baru (Lampiran 2) yang menggunakan jasa analisis PT Geoservices cabang Samarinda sebanyak 1 kali. Total pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan selama 5 tahun terakhir ialah 212 pelanggan. Sehingga akuisisi pelanggan baru ialah 50.5% termasuk dalam kelas interval B dengan skor indikator 3 sehingga kinerja pada indikator akuisisi pelanggan dapat dikatakan cukup baik.

Pelanggan baru pada PT Geoservices cabang Samarinda berada pada angka 107 pelanggan. Lebih dari setengah total pelanggan dalam lima tahun terakhir (2017-2021) merupakan pelanggan baru. Kinerja pada akuisisi pelanggan dikatakan cukup baik, hal ini bisa disebabkan oleh perusahaan yang tidak memiliki daftar pelanggan baru pada setiap tahunnya menyebabkan perhitungan ini dilakukan secara kumulatif selama lima tahun terakhir (2017-2021). Pada perspektif pelanggan tidak dapat terlihat apakah meningkat atau menurun setiap tahunnya, perusahaan perlu untuk memperbaiki pencatatan pelanggan yang dimiliki sehingga pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dapat lebih akurat dan terperinci.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

Tabel 4. 3 Data Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Aktivitas	<i>Value Added Activity</i>	<i>Non-value added activity</i>	Total Waktu (Menit)
1	Sampel diterima	15		15
2	Penyerahan ke preparasi		5	5
3	Crushing	60		60
4	Divider (pembagian)	30		30
5	Drying (pengeringan)	1080		1080
6	Miling (crusher dalam mm)	15		15
7	Penyerahan ke lab		5	5
8	Analisis Batu bara	360		360
9	Penyerahan hasil ke <i>account</i>		5	5
10	Pengolahan Data	480		480
11	Sertifikasi	60		60
12	Penyerahan ke klien	10		10
	Total	2065	15	2080

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan (processing time)}}{\text{Waktu penyelesaian (cycle time)}}$$

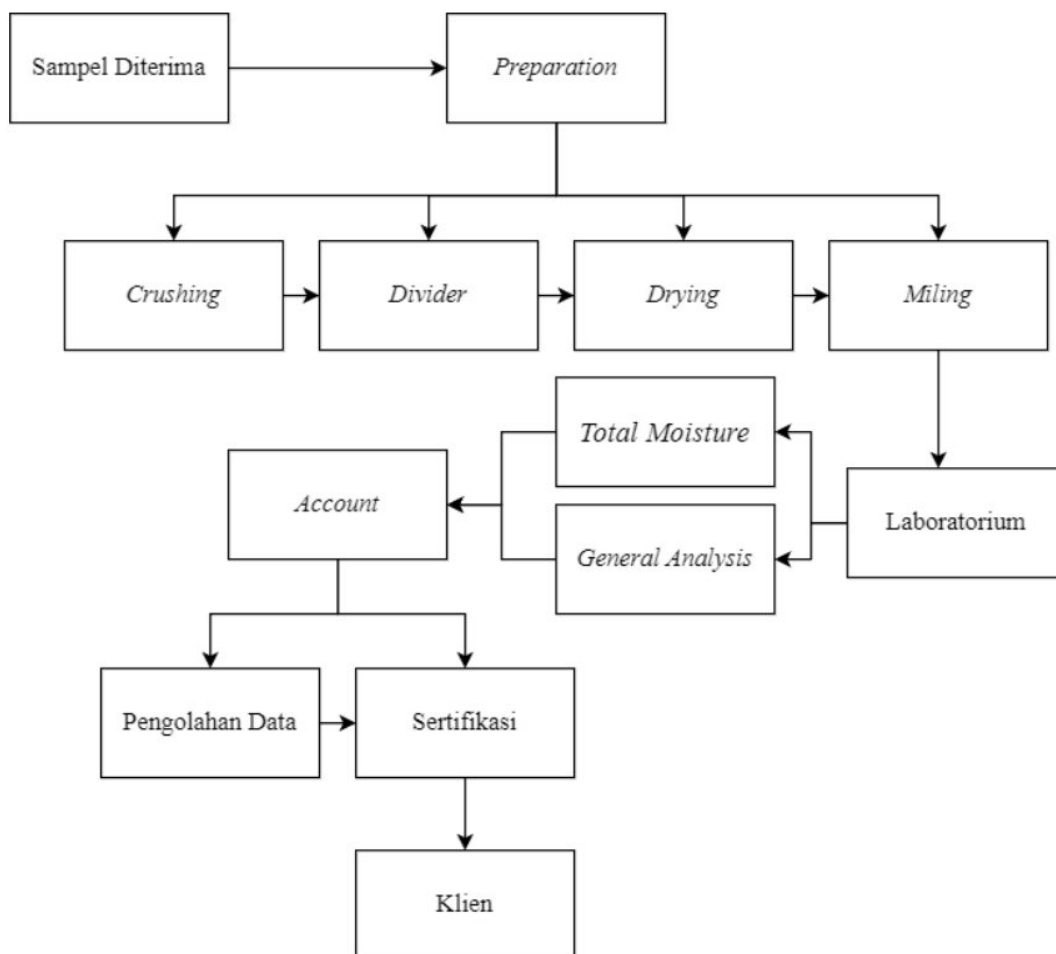
- *Processing time* = *value added activity* = 2065

- *Cycle time* = Total waktu = 2080

$$\text{MCE} = \frac{2065}{2080} = \mathbf{0.99}$$

Hasil perhitungan *manufacturing cycle effectiveness* menunjukkan angka 0.99 sehingga dapat dikategorikan ke dalam kelas interval A dengan skor 4 yang artinya kinerja PT Geoservices pada indikator *manufacturing cycle effectiveness* tergolong Baik.

Bagan 4. 2 Proses Analisis Hingga Sertifikasi Batu Bara



Sumber: Dokumen Standard Prosedur Perusahaan, 2018

PT Geoservices cabang Samarinda sebagai cabang yang bergerak dalam bidang jasa pengujian dan sertifikasi memiliki proses operasional yang secara sederhana terdapat pada tabel 4.2. Sampel batu bara yang telah diterima untuk dianalisis, akan diserahkan kepada bagian *Preparation* atau bagian persiapan sebelum batu bara siap dianalisis. Pada bagian *preparation* terdiri dari *crushing*, *divider*, *drying*, dan *miling*. Proses pertama ialah *crushing* atau penghancuran batu bara yang akan memakan waktu sekitar enam puluh menit. Setelah batu bara dihancurkan, batu bara akan dibagi rata menjadi beberapa bagian, proses ini disebut *divider*. Pembagian ini dilakukan untuk beberapa kepentingan seperti disimpan,

diteruskan ke laboratorium dan untuk pengerjaan lainnya. Setelah dibagi, batu bara akan dikeringkan dan lama pengeringan tergantung dari kualitas batu bara biasanya memakan waktu hingga delapan belas jam. Batu bara yang telah kering akan melalui proses *miling* atau penghancuran kembali untuk dihancurkan sebesar beberapa milimeter. Selanjutnya, ialah penyerahan batu bara yang telah dikeringkan dan dihancurkan ke bagian lab, analisis batu bara ini juga sesuai dengan permintaan klien.

Analisis di laboratorium terdiri dari dua macam: *total moisture analysis* dan *general analysis*. PT Geoservices cabang Samarinda memiliki jasa untuk analisis *total moisture*, analisis proksimat (kadar air, kadar abu, zat terbang, dan *fixed carbon*), analisis total sulfur, analisis nilai kalori, analisis logam, dan analisis transmitansi. Proses analisis dilakukan sesuai dengan permintaan klien. Biasanya akan memakan waktu selama enam jam atau sama dengan satu *shift* dikarenakan analisis sampel batu bara dalam satu *shift* ini terdiri dari beberapa sampel batu bara. Hal ini dilakukan karena proses pengerjaan dianggap efektif jika beberapa sampel dikerjakan dalam satu *shift*.

Setelah proses analisis batu bara di laboratorium, maka hasil tersebut akan diserahkan kepada bagian *account* yang juga akan menyediakan sertifikat (*output*) dari analisis batu bara. Pada bagian *account*, hasil analisis laboratorium yang masih mentah tersebut akan diolah kembali menjadi hasil yang akan di *input*, pengerjaan dilakukan selama delapan jam kerja. Pengolahan data ini juga terdiri dari beberapa hasil analisis dari beberapa sampel karena dianggap lebih efektif.

Proses selanjutnya ialah sertifikasi. Proses ini, adalah proses akhir sebelum akhirnya diserahkan kepada klien. Proses sertifikasi untuk satu hasil analisis batu bara biasanya memakan waktu sekitar satu jam. Setelah proses sertifikasi selesai, selanjutnya sertifikat tersebut akan diserahkan kepada klien. Penyerahan sertifikat tersebut biasanya dibarengi dengan pengiriman *invoice* kepada klien.

Kinerja baik dengan skor 4 pada indikator *manufacturing cycle effectiveness* menunjukkan bahwa PT Geoservices cabang Samarinda efektif dalam menghasilkan produk jasa, meskipun dikembangkan untuk operasi perusahaan manufaktur pengukuran ini juga dapat diterapkan pada perusahaan jasa.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4. 4 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai yang di Training	Persentase Pelatihan	Rata-rata 2017-2020	Persentase Pelatihan Pegawai selama lima tahun
2017	90	35	39%	21%	64%
2018	90	25	28%		
2019	91	9	10%		
2020	91	7	8%		
2021	91	30	33%	33%	

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

a. Pelatihan Pegawai

Data pelatihan pegawai diperoleh dari *curriculum vitae* tiap pegawai yang dimiliki oleh HRD. Perhitungan untuk indikator pelatihan pegawai dilakukan dengan cara menghitung persentase rata-rata selama empat tahun (2017-2020) kemudian dibandingkan dengan persentase nilai tahun terakhir (2021). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa persentase pelatihan pegawai selama lima tahun menunjukkan angka 64% yang dapat diklasifikasikan ke dalam kelas interval B dengan skor 3 yang berarti kinerja pada indikator pelatihan pegawai termasuk dalam kategori cukup baik.

Pelatihan pegawai dilakukan biasanya dengan tujuan untuk meningkatkan posisi pegawai tersebut. Ketika seorang pegawai dilibatkan untuk mengikuti sebuah pelatihan, maka diharapkan dapat diletakkan pada posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Peningkatan posisi ini tidak semata-mata terjadi karena telah mengikuti pelatihan, melainkan pegawai akan diberi masa percobaan selama tiga bulan pada posisi barunya. Setelah tiga bulan, pegawai tersebut akan dievaluasi kembali. Jika hasil dari evaluasi ini kinerja pegawai stagnan, maka mereka akan dikembalikan pada posisi sebelumnya. Tak jarang, kinerja stagnan ini dikarenakan mereka lebih menyukai posisi sebelumnya dan merasa bahwa mereka belum siap mengemban tanggung jawab yang lebih besar pada posisi yang lebih tinggi.

Skor 3 yang termasuk dalam kelas interval B menunjukkan bahwa PT Geoservices cabang Samarinda cukup baik dalam meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pelatihan terhadap pegawainya. Pelatihan yang dilakukan juga tidak hanya dilakukan dengan alasan meningkatkan profitabilitas perusahaan, namun juga untuk kepentingan bagi pegawai karena dengan mengikuti pelatihan maka pegawai diberi kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya.

b. Retensi Pegawai

Retensi pegawai juga memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki jumlah pegawai yang stabil selama lima tahun terakhir. Terjadi penambahan satu orang pegawai pada tahun 2019. Dapat dilihat masa kerja pegawai PT Geoservices yang menunjukkan bahwa mereka memiliki masa kerja panjang di perusahaan ini. Retensi pegawai selama lima tahun terakhir dihitung dengan cara menghitung rata-

rata selama empat tahun terakhir (2017-2020) kemudian dibandingkan dengan tahun terakhir (2021) dan persentase pada retensi pegawai menunjukkan angka 99% sehingga masuk ke kelas interval A dengan skor 4.

Retensi karyawan PT Geoservices cabang Samarinda dapat dikatakan Baik dengan skor 4. Terlihat dalam waktu lima tahun terakhir (2017-2021) tidak terdapat karyawan yang mengundurkan diri melainkan terdapat karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan. Retensi pegawai ini juga dapat menunjukkan *environment* yang terdapat pada PT Geoservices cabang Samarinda menyebabkan tingkat pertukaran pegawai yang rendah.

4.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*

Tabel 4. 5 Mengukur Skor Tertimbang

Perspektif	Indikator	Kelas Interval	Skor Indikator	Total Skor (1)	Bobot per-Indikator (2)	Skor Tertimbang (1) x (2)
Keuangan	GRIS	A	4	4	60	240
Pelanggan	Retensi Pelanggan	C	2	5	5	25
	Akuisisi Pelanggan	B	3			
Proses Bisnis Internal	MCE	A	4	4	10	40
Pertumbuhan & Pembelajaran	Pelatihan Pegawai	B	3	7	10	70
	Retensi Pegawai	A	4			

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Tabel 4.5 menunjukkan rangkuman skor dan kelas interval pada tiap perspektif dan indikator. Bobot indikator menunjukkan pengaruh nilai setiap indikator terhadap nilai keseluruhan kinerja perusahaan. Skor tertimbang merupakan nilai yang akan dijumlahkan untuk menentukan nilai akhir kinerja pada PT Geoservices cabang Samarinda.

Tabel 4. 6 Mengukur Nilai Akhir

Perspektif	Skor Tertimbang (1)	Skor Tertimbang Maksimum (2)	Nilai Akhir (1)/(2)x100%	Kategori
Keuangan	240	240	100%	AAA
Pelanggan	25	40	62,5%	BBB
Proses Bisnis Internal	40	40	100%	AAA
Pertumbuhan & Pembelajaran	70	80	87,5%	AA
Total	375	400	93,75%	AA

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

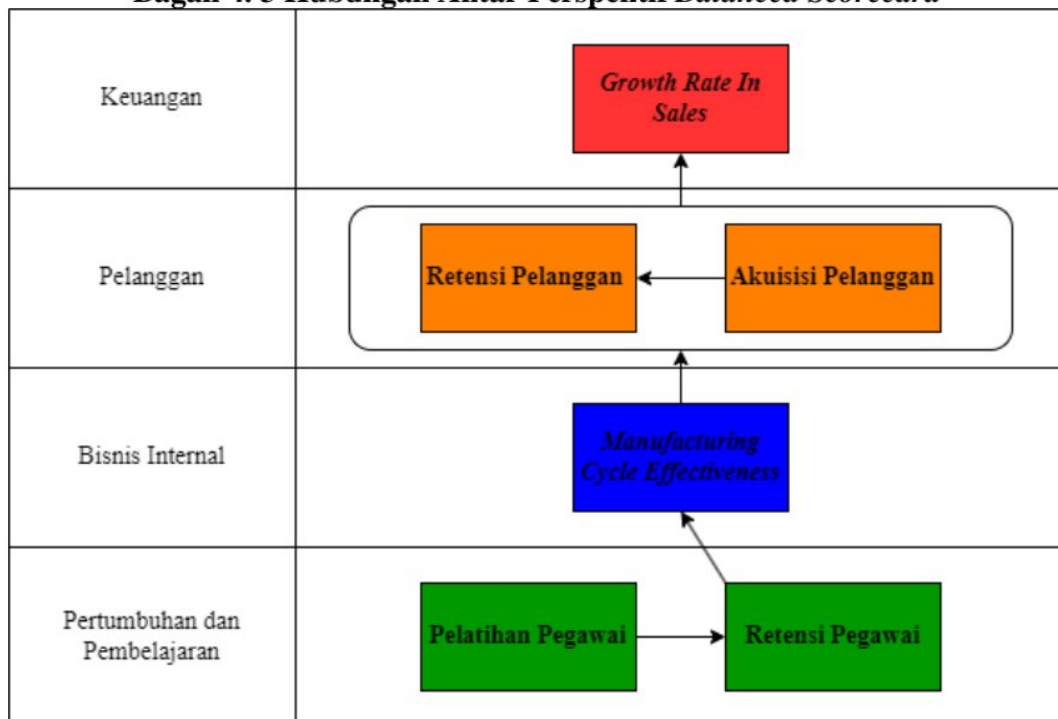
Pada tabel 4.6 terdapat skor tertimbang maksimum yang merupakan standar kinerja bagi setiap perspektif. Skor tertimbang, merupakan skor yang diperoleh oleh perusahaan berdasarkan kinerja mereka yang kemudian akan dibandingkan dengan skor tertimbang maksimum dan di kali dengan 100% untuk mendapatkan nilai akhir kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard*.

Skor akhir perspektif keuangan ialah 100% dan termasuk ke dalam kategori AAA yang berarti kinerja pada perspektif keuangan dapat dikatakan Sangat Sehat. Pada perspektif pelanggan, skor akhir menunjukkan angka 62,5% dengan kategori BBB dan dapat dikatakan kinerja perspektif ini Kurang Sehat. Perspektif Proses Bisnis Internal mendapatkan skor 100% dan termasuk ke dalam kategori AAA yang berarti Sangat Sehat. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, skor akhir berada pada angka 87,5% dengan kategori AA yang artinya kinerja perspektif ini termasuk Sangat Sehat.

Pengukuran nilai akhir ini menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa Kinerja PT Geoservices berdasarkan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan dari setiap perspektif memiliki nilai akhir **93,75%** termasuk dalam kondisi **Sangat Sehat** dengan kategori **AA**.

Setiap indikator pada tiap perspektif *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibatnya. Terlihat pada bagan 4.3 yang akan menjelaskan hubungan antar indikator pada penelitian ini. Bagan hubungan antar perspektif dan indikator *balanced scorecard* pada PT Geoservices cabang Samarinda ini dibuat dengan tujuan untuk menyampaikan bagaimana tiap perspektif berkontribusi serta memengaruhi kinerja perusahaan.

Bagan 4.3 Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber: Peneliti, 2023

Hubungan yang terlihat pada bagan ialah hubungan yang dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelatihan pegawai akan memengaruhi tingkat retensi pegawai. Pelatihan pegawai yang dilakukan oleh PT Geoservices cabang Samarinda biasanya dilakukan untuk meningkatkan jabatan pegawai. Sehingga, jika perusahaan meningkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan pegawai maka retensi pegawai pun juga meningkat yang selanjutnya akan memengaruhi

efektivitas produksi jasa. Efektivitas produksi jasa akan meningkat karena pegawai yang dimiliki oleh perusahaan telah memahami *jobdesk* mereka. Hal ini kemudian akan memengaruhi kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan yang diakuisisi dan juga retensinya diharapkan akan semakin meningkat seiring dengan tingkat efektivitas produksi jasa tersebut.

Selanjutnya dalam perspektif pelanggan indikator akuisisi pelanggan akan memengaruhi retensi pelanggan. Semakin tinggi tingkat akuisisi pelanggan, maka mencakup banyak pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan dan dari banyaknya akuisisi, perusahaan berharap terdapat beberapa pelanggan yang akan menjadi pelanggan tetap. Selanjutnya jika perspektif pelanggan meningkat maka ini akan secara langsung memengaruhi tingkat penjualan perusahaan. Penjualan perusahaan sangat ditentukan dengan adanya pelanggan (klien) yang menggunakan jasa analisis batu bara. Tingkat penjualan ini yang kemudian akan mempengaruhi tingkat *growth rate in sales* (perspektif keuangan) perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *balanced scorecard*, maka strategi perusahaan yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan oleh PT Geoservices cabang Samarinda ialah strategi fokus. Strategi fokus memusatkan perhatian untuk melayani satu atau beberapa pasar tertentu sehingga menyebabkan perusahaan dapat melayani suatu segmen pasar lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing lainnya (Ritonga, 2020, hal. 68). Sejalan dengan visi perusahaan yang mengatakan akan menjadi acuan bagi laboratorium lain dalam mengukur kinerja.

PT Geoservices cabang Samarinda saat ini bekerja sama dengan Universitas Kutai Kartanegara untuk memberikan kelas khusus pegawai dengan jurusan sejalan

dengan jenis produk yang dihasilkan perusahaan. Tujuan dari kerja sama ini ialah untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dengan memberikan kelas khusus bagi pegawai yang memiliki status pendidikan terakhir SMA agar menjadi tingkat Strata-1. Perusahaan saat ini juga belum menerima pegawai baru untuk lulusan SMA karena sedang fokus untuk meningkatkan sumber daya dalam perusahaan terlebih dahulu.

Melihat garis besar pada bagan di atas, pelatihan pegawai menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan lainnya. Hal ini membuat pilihan untuk melakukan penerapan strategi fokus dinilai tepat. Perusahaan membuat keputusan untuk meningkatkan status pendidikan pegawai menjadi sarjana ini akan sekaligus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produk perusahaan yang kemudian dapat menjadi keunggulan dari perusahaan. Mengingat bahwa ini merupakan perusahaan jasa maka sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan kualitas dari produk mereka. Target pasar PT Geoservices cabang Samarinda merupakan segmen pasar spesifik, yaitu perusahaan batu bara yang membutuhkan jasa analisis untuk mengetahui kualitas batu bara yang dimiliki. Segmen lini produk khusus yang dilakukan oleh perusahaan untuk melayani pasar yang spesifik lebih baik, daripada pesaing yang melayani pasar yang lebih luas (David & David, 2016, hal. 145)

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT Geoservices Cabang Samarinda ialah sebagai berikut:

1. Pengukuran pada perspektif keuangan termasuk dalam kategori AAA yang berarti memiliki kinerja Sangat Sehat. Indikator *growth rate in sales* perusahaan berada di atas standar industri.
2. Pada perspektif pelanggan, hasil pengukuran menunjukkan skor akhir 62,5% dan termasuk dalam kategori BBB atau Kurang Sehat. Indikator kinerja yang masih harus ditingkatkan ialah pada perspektif pelanggan dengan indikator retensi pelanggan. Skor yang diperoleh yaitu 2 (dua) pada kelas interval C menunjukkan kinerja yang kurang baik. Hal ini disebabkan karena perusahaan menyajikan data pelanggan secara kolektif dalam kurun waktu lima tahun, sehingga menyebabkan jumlah akuisisi pada setiap tahunnya tidak dapat diketahui secara spesifik. Jika perusahaan melakukan pencatatan dengan menyajikan data pelanggan per-tahun secara terpisah, maka kemungkinan perhitungan dengan metode *balanced scorecard* akan menunjukkan hasil yang berbeda.
3. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja menunjukkan hasil AAA yang berarti kinerja *manufacturing cycle effectiveness* berada dalam Sangat Sehat. Efektivitas produksi dari perusahaan dapat dikatakan sangat baik dengan nilai 0,99

4. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menunjukkan hasil 87,5% dan berada dalam kategori Sangat Sehat. Hasil ini menunjukkan retensi pegawai yang tinggi dan perusahaan juga telah melakukan pelatihan pegawai sesuai dengan standar.

Dari hasil pengukuran ini, secara keseluruhan kinerja PT Geoservices berdasarkan metode *balanced scorecard* memiliki nilai akhir sebesar 93,75%, yang termasuk dalam kategori Sangat Sehat dengan kategori AA. Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa masih terdapat aspek dalam perspektif pelanggan yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal di masa mendatang.

Terkait dengan pemilihan strategi, strategi fokus dianggap tepat digunakan pada perusahaan karena pasar yang dituju perusahaan termasuk segmen pasar yang spesifik. Strategi fokus juga akan membuat perusahaan mengerahkan seluruh sumber daya dan dana hanya pada sebuah pilihan. Perusahaan telah bekerja sama dengan Universitas Kutai Kartanegara untuk menyediakan kelas khusus karyawan bagi karyawan yang ingin berkuliah. Kualitas sumber daya manusia yang meningkat juga akan meningkatkan kualitas produk perusahaan sehingga menjadi suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

5.2 Saran

Adapun saran dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Di masa mendatang, perusahaan dapat memastikan bahwa pencatatan dilakukan secara teratur untuk setiap periode, terutama setiap tahunnya. Praktik ini akan membawa manfaat signifikan karena akan memberikan informasi yang lebih jelas terkait potensi pertumbuhan perusahaan dari waktu ke waktu. Dengan

mengamati data dari periode ke periode, perusahaan akan mampu menganalisis tren dan pola yang muncul, serta membuat keputusan berdasarkan informasi yang akurat dan terstruktur.

2. Sebagai saran untuk penelitian selanjutnya, agar dapat menggali lebih dalam apakah terdapat strategi atau langkah khusus yang bisa membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Dengan memahami aspek-aspek yang dapat memberikan keunggulan kompetitif atau mengatasi hambatan, penelitian semacam ini dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam merumuskan rencana aksi yang lebih baik dan lebih terarah.

Sehingga dengan ini diharapkan pada penelitian selanjutnya akan mendorong pengembangan solusi yang lebih inovatif dan efektif untuk mendukung kelangsungan serta pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex : Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29.
- Bharata, R. W., Setyorini, D., & Isroah, I. (2019). Penerapan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 174–189. <https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1958>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Cetakan Pertama* (1 ed.). Penerbit Gava Media.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep* (D. A. Halim & D. Mandasari (ed.); 15 ed.). Salemba Empat.
- Fadilah, Z. (2020). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Cahaya Bulan Permata*. 2(11), 1–20.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta.
- Fitriyani, D., Tiswiyanti, W., & Prasetyo, E. (2015). Praktik Good Corporate Governance Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air. *2nd Conference in Business, Accounting, and Management*, 2(1), 91–103.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2016). *Akuntansi Manajerial* (E. S. Suharsi (ed.); Edisi 14). Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi* (Y. Sumiharti & W. C. Kristiaji (ed.); Terjemahan). Penerbit Erlangga.
- Karlina, L., Nugraha, & Sugiharti, H. (2023). Pengaruh Leverage, Pertumbuhan Aset, dan Pertumbuhan Penjualan terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Holding Company (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI Periode 2017-2021). *Fineteach : Journal of finance, Entrepreneurship, and Accounting Education Research*, 1(1), 1–10. <https://ejournal.upi.edu/index.php/fineteach/article/view/15407>
- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan* (Ed. 1). PT Rajagrafindo Persada.
- Krisnadewi, K. A., & Sukma, N. P. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2(58), 497–515. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/7070>

- Muhammad, S. (2017). *Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis* (6 ed.). UPP STIM YKPN.
- Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Pakpahan, D. M. S. (2021). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Bintang Artha Cemerlang)* (Vol. 26, Nomor 2). <http://www.ufrgs.br/actavet/31-1/artigo552.pdf>
- Purwanggono, C. J. (2021). *Konsep Dasar Manajemen Strategi* (Nurrahmawati (ed.)). Bintang Pustaka Madani.
- Putu, N., Christina, Y., & Sudana, I. P. (2013). Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 516–529.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ritonga, Z. (2020). *Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Penerbit Deepublish.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). *Panduan Menyusun KPI (Key Performance Indicator)* (Andriansyah (ed.)). Raih Asa Sukses.
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. PUSTAKA BARU PRESS.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2019). *Kepuasan Pelanggan (Konsep, Pengukuran & Strategi)* (A. Diana (ed.)). CV Andi Offset.
- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian*. PT Rajagrafindo Persada.
- Witanti, W., & Hadiana, A. I. (2016). Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA)*, 6(2).
- Yatminiwati, M. (2019). *Manajemen Strategi*. Widyagama Press.
- Yunus, H., & Harnanto. (2018). *Akuntansi Keuangan Lanjutan (Pertama)*. BPFY Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Olah Data Pelanggan (2017-2021)

Jumlah Perusahaan	Total Penggunaan Jasa	Total Penjualan
107	1	107
31	2	62
16	3	48
8	4	32
5	5	25
7	6	42
4	7	28
2	8	16
2	10	20
1	11	11
3	12	36
1	13	13
2	14	28
1	15	15
1	16	16
1	18	18
2	19	38
1	20	20
1	21	21
3	22	66
2	23	46
2	26	52
1	27	27
1	28	28
1	41	41
1	43	43
1	45	45
1	48	48
1	56	56
1	60	60
1	114	114
212		1222

Lampiran 2 Surat Balasan Perusahaan



PT. GEOSERVICES

GEOLOGICAL CONSULTANS – SURVEYING – GEOPHYSICS-
GEOCHEMICAL, MINERALOGICAL & PALAEONTOLOGICAL
LABORATORIES

Bandung Head Office :
Jl. Setia Budi No. 79-81
Bandung 40153
Phone : (022) 2031316 (Hunting)
Fax : (022) 2031198, 2038090
E-mail : bdgoff@geoservices.co.id

Samarinda Office :
Jl. HM. Kadrie Oening No. 94 RT. 18 Kel. Air Hitam
Kec. Samarinda Ulu - Samarinda
Telepon : (0541) 7773628, 733163
Fax : (0541) 203727
Email : smdoff@geoservices.co.id

No. : 014/GS/HR/SMD/VI/2023
Lamp. : 1
Perihal : Balasan Surat Izin Permohonan Pengambilan Data Penelitian

Kepada yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jl. Kuaro, Gn. Kelua, Kec. Samarinda Ulu
Samarinda, Kalimantan Timur

Dengan hormat,
Mencermati surat izin permohonan pengambilan data penelitian dengan surat keterangan Nomor: 263/UN17.1/PL/2023, Maka dengan ini kami sampaikan beberapa hal :

1. Pada dasarnya kami tidak keberatan, dan memberikan akses kepada mahasiswa untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan.
2. Izin penelitian diberikan untuk keperluan akademik.
3. Waktu pengambilan data dilakukan di waktu kerja.
4. Kami tidak memberikan izin untuk mencantumkan nama perusahaan, jika kedepannya karya tulis tersebut akan dipublikasikan di media lain selain Skripsi.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Samarinda, 9 Juni 2023
/n. Pimpinan Perusahaan,


PT. GEOSERVICES
Rakhmat
HR Samarinda