

METODE BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK

Novelia Ananda

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo,
Kota SBY, Jawa Timur 60118
Email : 1221900105@surel.untag-sby.ac.id

Maria Yovita R.Pandin

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo,
Kota SBY, Jawa Timur 60118
Email: yovita_87@untag-sby.ac.id

Abstract. *The Balanced Scorecard is part of the strategy-based success measurement concept. The balanced scorecard is a management tool used in measuring company performance with four perspectives, namely a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, and a growth and learning perspective. The article aims to see how PT Unilever Indonesia Tbk's performance is measured using the balanced scorecard method. This article is qualitative in nature and the data used is secondary data in the form of PT Unilever Indonesia's financial statements for the period 2018 - 2021. The results of this article can be concluded that the company's performance in the period 2018 - 2021 when compared to 2019 and 2020 got quite good results compared to with 2021 which got less good results. So it can be said that performance measurement can use the balanced scorecard as a tool to measure company performance as a whole.*

Keywords: *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, And Growth And Learning Perspective.*

Abstrak. Balanced Scorecard merupakan bagian dari konsep pengukuran keberhasilan berbasis strategi. Balanced scorecard adalah suatu alat manajemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Artikel bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk diukur menggunakan metode balanced scorecard. Artikel ini bersifat kualitatif dan data yang digunakan adalah data sekunder yang berupa laporan keuangan PT Unilever Indonesia periode 2018 – 2021. Hasil dari artikel ini dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada periode 2018 – 2021 apabila dibandingkan pada tahun 2019 dan 2020 mendapat hasil yang cukup baik dibanding dengan tahun 2021 yang mendapat hasil kurang baik. Maka dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja dapat menggunakan balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kata kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Dan Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.

LATAR BELAKANG

Pada perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini terjadi sangat pesat. Persaingan antar perusahaan dari berbagai sektor sangat tinggi karena itu diperlukan adanya evaluasi kinerja pada perusahaan, dengan begitu perusahaan dapat mengontrol bagaimana pertumbuhan perusahaan tersebut. Pengukuran suatu kinerja merupakan alat manajemen yang penting. Pengukuran kinerja merupakan gambaran suatu kegiatan yang memiliki kinerja pencapaian tujuan tertentu, tidak hanya mengevaluasi tujuan akhir dan indikator suatu perusahaan tetapi juga yang terkait dengan keterampilan dan proses yang diterapkan.

Balanced scorecard adalah bagian dari konsep pengukuran keberhasilan berbasis strategi. Balanced scorecard adalah seperangkat indikator kinerja yang dapat memberikan pandangan komprehensif dari sebuah organisasi. Sistem balanced scorecard adalah solusi yang menarik di era perubahan yang konstan, karena sistem secara keseluruhan memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan konsep pengukuran yang dikembangkan oleh Kaplan (1992), yang kemudian dikembangkan kembali oleh Norton (1996). Balanced scorecard digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif yang sudah tidak memadai lagi. Balanced scorecard menunjukkan korespondensi antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Balanced scorecard semakin dikenal karena telah terintegrasi ke dalam berbagai macam strategi bisnis yang dibuktikan dengan perkembangan relatif perusahaan.

Penulis memilih metode balanced scorecard karena ingin mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dari keempat perspektif kinerja yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penulis memilih perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk karena perusahaan tersebut bergerak dalam bidang manufaktur, pemasaran, dan distribusi barang konsumsi. Perusahaan tersebut juga memiliki permintaan pasar yang meningkat terhadap produk – produknya sehingga menimbulkan adanya persaingan yang ketat antar perusahaan dalam bidang yang memproduksi produk yang baik dalam pasar nasional dan

pasar internasional. Maka dari itu penulis ingin melihat bagaimana perusahaan yang memiliki permintaan pasar yang terus meningkat seperti PT Unilever Indonesia Tbk, apabila diukur dengan metode balanced scorecard.

KAJIAN TEORITIS

Akuntansi Manajemen

Menurut Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) dalam Darya, 2019 Akuntansi manajemen adalah “Proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyusunan, interpretasi, dan komunikasi informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan pengendalian dalam suatu entitas dan untuk memastikan sesuai dan akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut. Akuntansi manajemen juga meliputi penyusunan laporan keuangan untuk kelompok non-manajemen seperti pemegang saham, kreditur, badan pengatur dan otoritas pajak.”

Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Fauzi & Nugroho A, 2020 Kinerja adalah “Penampilan kerja maupun hasil yang dicapai seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya.”

Menurut Ismail, 2020 Pengukuran kinerja adalah “suatu proses yang diselenggarakan perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia.”

Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan karena merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut Ismail, 2020 “Tujuan dari dilakukan pengukuran kinerja antara lain:

1. Untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Untuk mengetahui kualitas individu karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak, maupun kekuatan dan kelemahan yang sehubungan dengan pekerjaan perusahaan.
3. Untuk mengetahui potensi yang dimiliki karyawan dalam menduduki jabatan lain atau promosi, apakah melalui training terlebih dahulu atau tanpa training sudah dapat dipromosikan.”

Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Ismail, 2020 “Adapun manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

1) Bagi pekerja

Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil pengukuran kinerja dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada diri karyawan sehingga dapat untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.

2) Bagi perusahaan

Sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap karyawan untuk kaitannya dengan promosi jabatan, mutasi, penentuan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), untuk mengidentifikasi kebutuhan training.”

Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton dalam Ningsih, 2018 “Balanced scorecard merupakan rancangan seperangkat ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi dengan menggunakan empat perspektif yang mampu menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya suatu hasil.”

Tujuan Balanced Scorecard

Tujuan menggunakan metode balanced scorecard yaitu untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh perusahaan, metode balanced scorecard mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat, dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan, metode balanced scorecard juga dapat digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan.

Konsep Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan dan David P. Norton telah mengembangkan konsep balanced scorecard melalui Harvard Business Review Journal (Januari 1992). Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Ciptani, 2000 “Konsep balanced scorecard dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas organisasi. Konsep ini juga menggunakan kriteria – kriteria tertentu yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.”

Karakteristik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki beberapa karakteristik menurut Mulyadi dalam Fadilah, 2020 yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Terukur
4. Seimbang

Kelebihan Balanced Scorecard

Menurut Abdul dalam Rahmi, 2017 adapun kelebihan dari pengukuran balanced scorecard sebagai berikut:

1. Salah satu konsep pengukuran yang komprehensif yang menekankan pengukuran kinerja manajemen tidak hanya pada aspek kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif.
2. Salah satu konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis.
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Kekurangan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki beberapa kekurangan juga, kekurangan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perusahaan yang mengukur kinerjanya menggunakan Balanced Scorecard tidak mempunyai alat untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Manajer adalah yang paling bertanggung jawab atas keuangan perusahaan, karena itu banyak manajer yang mengutamakan pengukuran kinerja finansial dan tidak bertanggung jawab untuk pengukuran non finansial.

Empat Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahap perkembangan industri yang telah digolongkan oleh Kaplan yaitu growth, sustain, harvest dari setiap tahap tersebut memiliki sasaran yang berbeda dan setiap penekanan pengukurannya juga berbeda Ciptani, 2000. Balanced scorecard mengukur kinerja keuangan dengan alat ukur berupa analisis rasio, yaitu rasio ROA dan ROE.

Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Yateno, 2015 adapun pengukuran yang dapat digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Customer retention
2. On time delivery
3. Customer complaints (Keluhan konsumen)
4. Sales return
5. Akuisisi pelanggan
6. Profitabilitas pelanggan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun pengukuran perspektif proses bisnis internal menurut Riyana, 2017 antara lain sebagai berikut:

1. Supplier Lead Time
2. Part Per Million Defect Rate
3. Output Per Material

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Riyana, 2017 ada beberapa pengukuran yang dapat digunakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini antara lain :

1. Employee productivity
2. Employee turnover
3. Employee training
4. Number of suggestion
5. Absenteeism

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di PT Unilever Indonesia Tbk yang merupakan perusahaan sektor manufaktur di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan data sekunder yang diambil dari www.idx.co.id dan www.unilever.co.id. Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah jenis penelitian kualitatif. Penulis menggunakan data laporan keuangan tahunan periode 2018 – 2021. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Unilever Indonesia Tbk.

Teknik analisa data yang digunakan berupa metode kualitatif dimana pengukuran kinerja menggunakan metode balanced scorecard meliputi langkah sebagai berikut:

1. Mengukur perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio berupa Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE).
2. Mengukur perspektif pelanggan dengan profitabilitas pelanggan yang mana membandingkan penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.
3. Mengukur perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil operating profit sehingga dapat menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan produksi.
4. Mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan produktivitas kerja karyawan yang mana membandingkan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data menggunakan data sekunder dengan berupa laporan keuangan PT Unilever Indonesia Tbk yang terdiri dari:

- Neraca per 31 Desember tahun 2018, 2019, 2020, dan 2021.
- Laporan Laba-Rugi yang berakhir 31 Desember 2018, 2019, 2020, dan 2021.

Pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan hasil antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya. Perbandingan tersebut menggunakan alat ukur berupa range kinerja.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1} \times 100\%$$

Sumber: Riyana, 2017

Dan untuk menilai pengukuran kinerja alat ukur range kinerja maka dibuat tabel score sebagai penentu hasil perbandingan tersebut.

Tabel Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
< 0%	D	1	Kurang Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
> 100%	A	4	Sangat Baik

Sumber: Riyana, 2017

Perspektif Keuangan

Tabel Hasil Perhitungan ROA Periode 2018 – 2021

No.	Tahun	Lababersih	Total aset	ROA
1.	2018	Rp9.081.187.000	Rp20.326.869.000	44,7%
2.	2019	Rp7.392.837.000	Rp20.649.371.000	35,8%
3.	2020	Rp7.163.536.000	Rp20.534.632.000	34,9%
4.	2021	Rp5.758.148.000	Rp19.068.532.000	30,2%
Nilai Rata – Rata				36,4%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan dari perhitungan ROA yang ada pada tabel 2, maka dapat diuraikan bahwa laporan keuangan PT Unilever Indonesia Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2018 – 2021 mengalami adanya penurunan, dengan persentase laporan keuangan berdasarkan ROA pada tahun 2018 mendapatkan hasil sebesar 44,7%, mengalami penurunan pada tahun 2019 mendapatkan hasil sebesar 35,8%, mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar 34,9%, dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan sebesar 30,2%.

Sedangkan untuk rata – rata laporan keuangan berdasarkan ROA dari 2018 – 2021 sebesar 36,4%.

Tabel Penilaian Rasio Keuangan Periode 2019, 2020 dan 2021 Scorecard Perspektif Keuangan

No.	Tahun	ROA	Range Kinerja	In Score	Tingkat Hubungan
1.	2019	-19,9%	<0%	1	Kurang Baik
2.	2020	-2,6%	<0%	1	Kurang Baik
3.	2021	-13,4%	<0%	1	Kurang Baik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari hasil analisa tabel 3, analisa penilaian terhadap performance kinerja keuangan yang diukur menggunakan pengukuran Return On Asset (ROA) periode 2018 – 2021 yaitu pada tahun 2019 sebesar -19,9%, mengalami penurunan kinerja dengan score 1, mendapatkan kriteria yang kurang baik. Pada tahun 2020 sebesar -2,6%, mengalami peningkatan tipis dengan score 1, mendapatkan kriteria kurang baik. Pada tahun 2021 sebesar -13,4%, mengalami penurunan kinerja dengan mendapatkan score 1, mendapatkan kriteria kurang baik. Berdasarkan tabel 3, juga dapat dilihat kinerja dari perusahaan pada periode 2018 – 2021 belum dapat dikatakan baik karena hasil pencapaian ROA yang belum memenuhi kriteria baik.

Tabel Hasil Perhitungan ROE Periode 2018 – 2021

No.	Tahun	Laba Bersih Sesudah Pajak	Ekuitas	ROE
1.	2018	Rp9.081.187.000	Rp7.383.667.000	123%
2.	2019	Rp7.392.837.000	Rp5.281.862.000	140%
3.	2020	Rp7.163.536.000	Rp4.937.368.000	145,1%
4.	2021	Rp5.758.148.000	Rp4.321.269.000	133,3%
Nilai Rata – Rata				135,3%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan dari perhitungan ROE yang ada pada tabel 4, maka dapat diuraikan bahwa laporan keuangan PT Unilever Indonesia Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2018 – 2021 mengalami adanya fluktuasi, dengan persentase laporan keuangan berdasarkan ROE pada tahun 2018 mendapatkan hasil sebesar 123%, mengalami kenaikan pada tahun 2019 mendapatkan hasil sebesar 140%, mengalami kenaikan pada tahun 2020 sebesar 145,1%, dan pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 133,3% pada tahun ini ROE perusahaan mengalami penurunan yang tidak wajar. Sedangkan untuk rata – rata laporan keuangan berdasarkan ROE dari 2018 – 2021 sebesar 135,3%.

Tabel Penilaian Rasio Keuangan Periode 2019, 2020 dan 2021 Scorecard Perspektif
Keuangan

No.	Tahun	ROE	Range Kinerja	In Score	Tingkat Hubungan
1.	2019	13,8%	0-50%	2	Cukup Baik
2.	2020	3,7%	0-50%	2	Cukup Baik
3.	2021	-8,2%	<0%	1	Kurang Baik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari hasil analisa tabel 5 analisa penilaian terhadap performance kinerja keuangan yang diukur menggunakan pengukuran Return On Equity (ROE) periode 2018 – 2021 yaitu pada tahun 2019 sebesar 13,8%, mengalami peningkatan kinerja dengan mendapatkan score 2. Pada tahun 2020 sebesar 3,7%, mengalami penurunan kinerja dengan mendapatkan score 2. Pada tahun 2021 sebesar -8,2%, mengalami penurunan kinerja dengan mendapatkan score 1. Berdasarkan tabel 5, juga dapat dilihat kinerja dari perusahaan pada periode 2018 – 2021 dapat dikatakan cukup baik karena pada tahun 2019 dan 2020 pencapaian ROE lebih besar dari tahun 2021.

Perspektif Pelanggan

Tabel Scorecard Perspektif Pelanggan

No.	Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Range Kinerjs	In Score	Tingkat Hubungan
1.	2019	2,6%	0-50%	2	Cukup Baik
2.	2020	1,03%	0-50%	2	Cukup Baik
3.	2021	-6,4%	<0%	1	Kurang Baik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Kemampuan PT Unilever Indonesia Tbk berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan ini dalam memberikan kepuasan bagi para pelanggannya dapat terlihat dari penerimaan kas pelanggan periode 2018 – 2021, yaitu berdasarkan data laporan keuangan PT Unilever Indonesia Tbk pada tahun 2019 sebesar 2,6% mengalami peningkatan kinerja, dengan rentang score 2, termasuk dalam kriteria cukup baik, pada tahun 2020 sebesar 1,03%, mengalami penurunan kinerja, dengan rentang score 2, termasuk dalam kriteria cukup baik, dan pada tahun 2021 sebesar -6,4%, mengalami penurunan kinerja dengan rentang score 1, termasuk dalam kriteria yang kurang baik. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik karena kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan memenuhi kriteria baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	Tahun	Operating Profit	Range Kinerja	In Score	Tingkat Hubungan
1.	2019	6,5%	0-50%	2	Cukup baik
2.	2020	-6,4%	<0%	1	Kurang Baik
3.	2021	-18,9%	<0%	1	Kurang Baik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal yang menggunakan operating profit sebagai pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia Tbk. Dari hasil tabel 7 dapat dilihat bahwa pengukuran operating profit pada periode 2018 – 2021 mendapatkan hasil pada tahun 2019 sebesar 6,5% mengalami peningkatan kinerja dengan rentang score 2, termasuk dalam kriteria cukup baik, tetapi mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar -6,4% dan 2021 sebesar -18,9%, dengan rentang score 1, termasuk dalam kriteria kurang baik. Dari hasil tabel 7 dapat dikatakan bahwa hasil kinerja pada periode 2018 – 2021 belum dapat dikatakan baik karena adanya penurunan kinerja pada tahun 2020 dan 2021.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel Produktivitas Kerja Karyawan Periode 2018 – 2021

Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan
2018	Rp1.587.620
2019	Rp1.363.238
2020	Rp1.352.887
2021	Rp1.145.900
Rata – Rata	Rp1.362.441

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari tabel 8 dapat dijelaskan bahwa tingkat produktivitas karyawan pada periode 2018 – 2021 dilihat dari laba yang dihasilkan per karyawan. Pada periode 2018 – 2021 kinerja perusahaan terus mengalami penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2018 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp1.587.620, pada tahun 2019 sebesar Rp1.363.238, pada tahun 2020 sebesar Rp1.352.887, dan pada tahun 2021 sebesar Rp1.145.900.

Tabel Scorecard Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

No.	Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan	Range Kinerja	In Score	Tingkat Hubungan
1.	2019	-14,1%	<0%	1	Kurang Baik
2.	2020	-0,8%	<0%	1	Kurang Baik
3.	2021	-15,3%	<0%	1	Kurang Baik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan data laporan keuangan yaitu tingkat produktivitas karyawan. Pada hasil tabel 9 pada tahun 2019 sebesar -14,1%, mengalami penurunan dengan score 1, termasuk dalam kriteria kurang baik, pada tahun 2020 sebesar -0,8%, mengalami adanya penurunan dengan score 1, termasuk dalam kriteria kurang baik, dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -15,3%, dengan score 1, termasuk dalam kriteria kurang baik. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat produktivitas karyawan pada periode 2018 – 2021 belum dapat dikatakan baik berdasarkan pengukuran kinerja scorecard karena belum memenuhi kriteria baik.

Pembahasan Penelitian

Tabel Perhitungan Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Periode 2018 – 2021

Tahun	Perspektif Keuangan		Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
	ROA	ROE	Penerimaan Kas Pelanggan	Operating Profit	Tingkat Produktivitas Pelanggan
2019	-19,9%	13,8%	2,6%	6,5%	-14,4%
2020	-2,6%	3,7%	1,03%	-6,4%	-0,8%
2021	-13,4%	-8,2%	-6,4%	-18,9%	-15,3%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berikut pembahasan dari perhitungan kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard sesuai dengan tabel di atas yang terdiri dari empat perspektif dalam periode 2018 – 2021:

1. Perspektif keuangan

ROA pada PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 mengalami adanya penurunan setiap periodenya, dapat dilihat berdasarkan perhitungan scorecard pada tahun 2019 sebesar -19,9% termasuk dalam kriteria yang kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, pada tahun 2020

sebesar -2,6% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala $<0\%$, pada tahun 2021 sebesar -13,4% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala $<0\%$. Dari hasil perhitungan tersebut maka PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2020 menunjukkan bahwa belum cukup efektif dalam memanfaatkan aset perusahaan untuk menghasilkan laba yang tinggi.

ROE pada PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 mengalami adanya penurunan setiap tahun. Pada tahun 2019 ROE mengalami adanya peningkatan sebesar 13,8% termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan rentang score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, pada tahun 2020 menurun menjadi 3,7%, tetapi masih termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan rentang score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar -8,2% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala $<0\%$. Maka diambil kesimpulan dari perhitungan tersebut bahwa kinerja PT Unilever Indonesia Tbk belum cukup baik. Pengurangan modal yang dikeluarkan perusahaan menyebabkan turunnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dari pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, PT Unilever Indonesia Tbk dikatakan kurang baik karena belum cukup baik dalam pemanfaatan aset dan adanya pengurangan modal yang dikeluarkan sehingga laba yang dihasilkan pun menurun pada periode 2018 – 2021.

2. Perspektif pelanggan

Hasil dari pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia Tbk dalam perspektif pelanggan yang diukur dari penerimaan kas dari pelanggan mengalami adanya peningkatan pada tahun 2019 sebesar 2,6% termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan rentang score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, pada tahun 2020 menurun sebesar 1,03% tetapi masih termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan rentang score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar -6,4% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala $<0\%$. Maka dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan

kurang baik pada tahun 2021, pada tahun 2019-2020 cukup baik tetapi terjadi penurunan setiap tahun.

3. Perspektif proses bisnis internal

Hasil pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia Tbk dalam perspektif proses bisnis internal diukur dari operating profit pada periode 2018 – 2021. Pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 6,5% termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan rentang score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar -6,4% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -18,9% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal pada periode 2018 – 2021 mengalami adanya penurunan pada setiap tahunnya. Operating profit yang diperoleh tidak sebanding dengan biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan meningkat tetapi laba operasi perusahaan tidak stabil dengan mengalami fluktuasi dan penurunan pada 2 tahun terakhir yaitu 2020 dan 2021.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia Tbk pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran periode 2018 – 2021 diukur dengan tingkat produktivitas karyawan, dan hasil dari pengukuran tersebut mengalami adanya penurunan setiap periodenya, pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar -14,1% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, pada tahun 2020 sebesar -0,8% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan pada tahun 2021 sebesar -15,3% termasuk dalam kriteria kurang baik, yaitu dengan rentang score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%,. Dapat disimpulkan dari pengukuran tersebut bahwa kinerja karyawan pada PT Unilever Indonesia Tbk periode 2018 – 2021 belum masuk dalam kriteria cukup baik. Artinya, karena adanya pengurangan karyawan pada PT Unilever Indonesia Tbk setiap tahun maka hal itu

berpengaruh terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan sehingga pendapatan perusahaan mengalami adanya penurunan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian terhadap pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard pada PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan dari pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 yang diukur menggunakan rasio Return On Asset (ROA) memperoleh hasil kurang baik dengan persentase pada tahun 2019 sebesar -19,9%, 2020 sebesar -2,6%, dan 2021 sebesar -13,4% dan Return On Equity (ROE) memperoleh hasil yang cukup baik pada tahun 2019 dan 2020 dengan persentase sebesar 13,8% dan 3,7% sedangkan pada tahun 2021 memperoleh hasil kurang baik dengan persentase -8,2%. Pada hasil pengukuran Return On Asset (ROA) mengalami adanya fluktuasi dan hasil yang diperoleh belum masuk dalam kriteria baik, dan hasil pengukuran Return On Equity (ROE) penurunan setiap tahun.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan dari pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 yang diukur menggunakan profitabilitas pelanggan yang diperoleh dari laporan keuangan PT Unilever Indonesia pada penerimaan kas dari pelanggan. Hasil pengukuran tersebut mendapatkan hasil cukup baik pada tahun 2019 dan 2020 dengan persentase sebesar 2,6% dan 1,03%, pada tahun 2021 memperoleh hasil yang kurang baik dengan persentase -6,4%. Pada hasil tersebut perspektif pelanggan mengalami adanya penurunan kinerja setiap tahun hal ini disebabkan karena terjadi pandemi covid-19 yang telah melanda seluruh dunia.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan dari pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 yang diukur menggunakan operationing profit yang mana menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi. Hasil dari pengukuran perspektif memperoleh hasil cukup baik pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 6,5% dan pada tahun 2020 dan 2021 memperoleh hasil kurang baik

dengan persentase -6,4% dan -18,9%. Pada hasil tersebut perspektif proses bisnis internal mengalami adanya penurunan pada setiap tahunnya. Perspektif proses bisnis internal yang dihitung dengan operating profit maka penurunan tersebut terjadi karena adanya pandemi covid-19.

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Berdasarkan dari pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 yang diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada periode 2018 – 2021 belum cukup baik karena tingkat produktivitas karyawan mengalami fluktuasi setiap tahun. Diperoleh hasil persentase pada tahun 2019 sebesar -14,1%, pada tahun 2020 sebesar -0,8%, dan pada tahun 2021 sebesar -15,3%. Hasil yang kurang baik karena adanya pengurangan pekerja sehingga perusahaan menghasilkan laba tidak maksimal.

Kesimpulan dari empat perspektif, kinerja perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk pada periode 2018 – 2021 (data sebelum pandemi covid 19 dan selama pandemi covid 19), dengan pengukuran perspektif scorecard mengalami penurunan kinerja setiap tahun. Tahun 2021 memiliki kinerja dengan persentase paling rendah apabila dibandingkan dengan tahun 2019 sampai 2021 yang diperoleh dari pengukuran keempat perspektif. Karena data yang diambil adalah data sebelum dan selama pandemi covid 19 maka penurunan kinerja tersebut disebabkan karena adanya pandemi covid 19 dan pengurangan karyawan sehingga kinerja perusahaan menurun.

Dan dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT Unilever Indonesia Tbk mengenai Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa metode balanced scorecard dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. Hal tersebut dapat dilihat dari pengukuran yang dilakukan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Saran

Adapun saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan strategi bisnis, seperti menampilkan demo yang menarik, mengurangi biaya operasional, dan perusahaan tidak terpengaruh dengan kompetisi harga.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti kinerja perusahaan menggunakan pengukuran balanced scorecard, disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan seperti penambahan rasio yang lebih lengkap pada perspektif keuangan dan untuk pengukuran balanced scorecard agar lebih efektifitas sebaiknya dilakukan penelitian secara langsung terhadap objek penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 21-35.
- Darya, I. P. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Fauzi, A., & Nugroho A, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Ningsih, N. N. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang). *Universitas Muhammadiyah Malang*.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi) Universitas Pamulang*, 42-53.
- Yateno. (2015). Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (BSC) (Studi Kasus Pada PT Great Giant Pineapple Terbanggi Besar Lampung Tengah). *Universitas Muhammadiyah Metro*.