

PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA BENOA MARITIME INDONESIA

PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD IN BENOA MARITIME INDONESIA

¹I Made Sandi Koriada, ²I Made Dwi Budiana Penindra, ³Ni Luh Putu Lilis Sinta Setiawati, ⁴Anak Agung Istri Agung Sri Komaladewi, ⁵I Gusti Agung Kade Suriadi, ⁶Ni Made Cyntia Utami.

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Udayana

¹koriadasandi@gmail.com, ²dwi_budiana@unud.ac.id, ³lilissintasetiawati@unud.ac.id, ⁴sri.komaladewi@unud.ac.id,

⁵gungsuriadi@yahoo.com, ⁶Nmcyntiautami@unud.ac.id

INFO ARTIKEL

Diterima: 05 Mei 2023

Direvisi: 13 Mei 2023

Disetujui: 18 Mei 2023

Kata Kunci:

Balanced Scorecard; Bena Maritime Indonesia; Pengukuran Kinerja

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan perihal penting yang wajib dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi dan mengetahui tingkat keberhasilan dari strategi yang diterapkan. Terdapat perusahaan yang belum pernah melakukan pengukuran kinerja, salah satunya adalah Bena Maritime Indonesia sehingga perusahaan belum mengetahui sejauh mana keberhasilan dari strategi yang dijalankan selama ini. Tujuan penelitian ini yakni mengetahui kinerja Bena Maritime Indonesia berdasarkan pengukuran memakai metode *balanced scorecard*. Penggunaan metode *balanced scorecard* dalam penelitian ini untuk menekankan keseimbangan penilaian antara indikator berbagai indikator, tidak hanya mengukur pada satu perspektif, tetapi empat perspektif di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada setiap perspektif *balanced scorecard* terdapat indikator pengukuran yang berbeda. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Bena Maritime Indonesia pada penelitian ini yaitu: 1) pertumbuhan profit dan *return on assets* (ROA) dalam perspektif keuangan, 2) akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam perspektif pelanggan, 3) proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal, serta 4) *turnover* karyawan, produktivitas karyawan, serta kepuasan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada tahun 2021 – 2022 di Bena Maritime Indonesia, pertumbuhan profit dan ROA mendapat skor -1 yang menyatakan kinerja yang buruk. Pada proses inovasi mendapatkan skor 0 yang termasuk pada kategori cukup. Pada akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, *turnover* karyawan, produktivitas karyawan, serta kepuasan karyawan mendapatkan skor 1 yang termasuk pada kategori baik. Dengan metode *balanced scorecard*, didapatkan rata-rata skor 0,375 yang menunjukkan bahwa kinerja Bena Maritime Indonesia tergolong dalam kategori cukup baik.

ABSTRACT

Performance measurement is an important thing that must be done by the company to evaluate and determine the level of success of the implemented strategy. There are companies that have never carried out performance measurements, one of which is Bena Maritime Indonesia, so the company does not yet know how successful the strategy has been. The purpose of this study was to determine the performance of Bena Maritime Indonesia based on measurements using the balanced scorecard method. The use of the balanced scorecard method in this study to emphasize the balance of assessment between various indicators, not only measures from one perspective but four perspectives in several financial perspectives, customer perspectives, internal business process perspectives, as well as learning and growth perspectives. In each balanced scorecard perspective there are different measurement indicators. The indicators used to measure the performance of Bena Maritime Indonesia in this study are: 1) profit growth and return on assets (ROA) from a financial perspective, 2) customer acquisition and customer satisfaction from a customer perspective, 3) innovation process from an internal business process perspective, and 4) employee turnover, employee productivity, and employee satisfaction in the perspective of learning and growth. Based on the results of performance measurement in 2021 – 2022 at Bena Maritime Indonesia, profit growth and ROA score -1 which indicates poor performance. In the innovation process, a score of 0 is included in the sufficient category. On customer acquisition, customer satisfaction, employee turnover, employee productivity, and employee satisfaction get a score of 1 which is included in the good category. Using the balanced scorecard method, an average score of 0.375 is obtained which indicates that Bena Maritime Indonesia's performance is in the fairly good category.

Keywords:

Balanced Scorecard; Bena Maritime Indonesia; Performance Measurement

*Corresponding author: koriadasandi@gmail.com

Pesatnya dunia usaha dan perkembangan teknologi sekarang ini mengakibatkan perubahan dalam berbagai hal seperti persaingan, marketing, produksi, pengembangan sumber daya manusia, dan cara transaksi antara sesama perusahaan dan konsumen. Perusahaan yang bisa membuat konsumen senang dan puas hanya perusahaan yang memiliki keunggulan dan mampu menghasilkan *output* bermutu. Tenaga kerja atau sumber daya manusia adalah faktor utama perusahaan yang akan memberikan kontribusi untuk tercapainya tujuan-tujuan perusahaan [1].

Perubahan tingkat persaingan usaha dari persaingan industri ke persaingan informasi disebut pergeseran paradigma. Tentu saja, perubahan model ini juga menyebabkan perubahan alat ukur atau standar yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran keuangan saja tidak memadai untuk pengukuran kinerja perusahaan. Perusahaan harus mengukur kinerja tidak hanya pada metrik keuangan, tetapi juga pada metrik non-keuangan seperti: kepuasan customer, inovasi suatu produk, pengembangan perusahaan, dan mengelola sumber daya manusia yang nantinya memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang kuat [2].

Pada tahap persaingan global ini, perusahaan membutuhkan keunggulan bersaing agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing. Kemampuan untuk menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan akan memperkuat posisi dalam perlombaan kewirausahaan. Tim manajemen mampu memaksimalkan laba bersih dan mencapai metrik keuangan yang sangat baik seperti *Return on Asset* (ROA), *Return on Investment* (ROI), pendapatan residual, dan *Earning per Share* (EPS), tetapi sering mengabaikan apakah perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Masih banyak pengelola perusahaan menggunakan sistem manajemen yang berorientasi ke masa lalu (*backward*) daripada berorientasi ke masa depan (*forward*) untuk menjalankan usahanya, salah satunya Benoa Maritime Indonesia. Benoa Maritime Indonesia (BMI) merupakan perusahaan jasa yang menyediakan pelatihan diklat ke pelautan di Bali yang diakui dan terdaftar pada Dinas Perhubungan Laut Indonesia. BMI masih mengikuti ketentuan pelatihan dengan model course yang sesuai dengan peraturan badan kelautan internasional. BMI juga memiliki beberapa pelatihan yang sudah bersertifikat, akan tetapi saat ini BMI masih melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan hanya memperhatikan aspek keuangan saja. Sebuah konsep yang inovatif dan efektif diperlukan untuk mengekstrak kinerja secara keseluruhan. Sistem yang terlalu memperhatikan aspek pengukuran objek akan menyebabkan biaya ini tampak dari kegiatan pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi yang dihasilkan dari laporan historis berkala. Salah satu aspek penting perusahaan yaitu melakukan penilaian atau pengukuran kinerja yang mana digunakan untuk melihat atau menilai suatu perusahaan itu berhasil atau tidak. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai langkah awal untuk mempertimbangkan sistem imbalan, seperti penentuan tingkatan gaji ataupun penghargaan yang sesuai.

Mengevaluasi dan mengukur kinerja sangat penting untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan perusahaan. Kinerja bisa digunakan sebagai standar

keberhasilan suatu strategi perusahaan. Pengukuran kinerja juga menunjukkan kontribusi manajemen terhadap perusahaan dan menyediakan sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajemen. Perusahaan biasanya menggunakan pengukuran kinerja yang didasarkan pada pendekatan tradisional dalam melihat dan mengevaluasi kinerja dari perspektif keuangan, tetapi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengukuran kinerja juga perlu melihat aspek non-keuangan dari keuangan. aspek non keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja harusnya memakai aspek pengukuran yang bermacam. Jenis pengukuran yang hanya memakai aspek tunggal tidak akan bisa memberi perspektif yang menyeluruh dan mendalam [3].

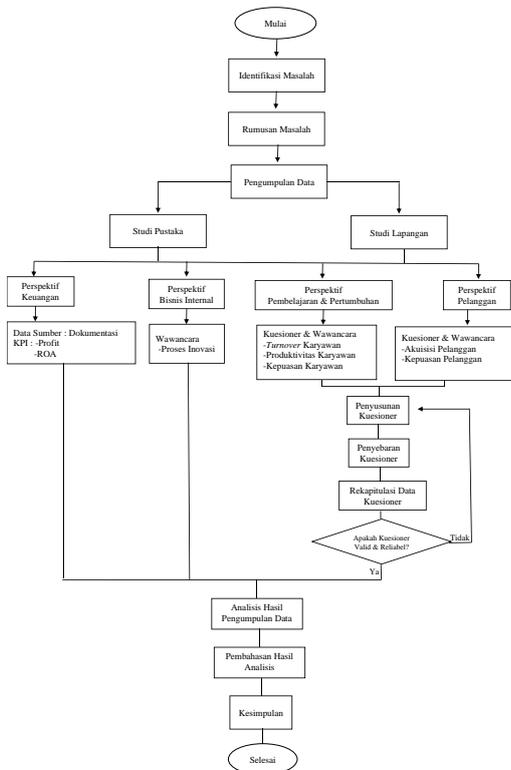
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton 1990 berkaitan dengan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Studi ini didorong atas kesadaran dimana pada saat itu ukuran kinerja finansial yang dipakai oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi relevan. Hasil dari penelitian yang dilakukan mengatakan bahwa diperlukan empat aspek perhitungan untuk mengukur kinerja di masa depan antara lain aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat aspek itu disebut dengan *Balanced Scorecard*, yang dimana dipakai agar bisnis dan perhatian eksekutif ke kinerja *finansial* dan *nonfinansial*, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang seimbang [3].

Perusahaan yang ikut dalam penelitian dan percobaan menggunakan *Balanced Scorecard* mengalami dua kali lipat kinerja keuangan, yang dilakukan pada tahun 1990-1992. Penggunaan *Balanced Scorecard* yang komprehensif mengakibatkan keberhasilan yang didapatkan. Dengan menambahkan aspek pengukuran kinerja seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya, proses bisnis internasional, serta pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif didorong memperhatikan usaha yang mendorong mewujudkan kinerja keuangan [3]. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Benoa Maritime Indonesia".

II. METODE PENELITIAN

A. *Flowchart* Penelitian

Sebagai panduan untuk melakukan penelitian maka peneliti membuat alur atau *Flowchart* yang merupakan tahapan untuk metodologi penelitian yang dilampirkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Flowchart Metode Penelitian

B. Populasi dan Sampel

Seluruh customer dan seluruh karyawan Bena Maritime Indonesia merupakan populasi dalam penelitian ini. Dikarenakan jumlah populasi customer BMI yaitu sebanyak 6.328, maka digunakan rumus Slovin untuk mencari sampel yang akan digunakan [4].

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \tag{1}$$

$$n = \frac{6.328}{1 + (6.328)(0,1^2)}$$

$$n = \frac{6.328}{1 + 63,28}$$

$$n = \frac{6.328}{64,28}$$

$$n = 98,44 \text{ (dibulatkan menjadi 99)}$$

Jumlah sampel pelanggan Bena Maritime Indonesia yang dibutuhkan adalah sebanyak 99 orang (dibulatkan) untuk kepuasan pelanggan. Untuk sampel karyawan, seluruh karyawan Bena Maritime Indonesia digunakan pada penelitian ini sebagai populasi yaitu 10 orang untuk kepuasan karyawan.

C. Metode Pengambilan Data

Untuk mendapatkan data yang dapat diuji keaktualisasiannya, maka penulis menggunakan metode pengambilan data yaitu studi pustaka, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

D. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dengan mempergunakan balanced scorecard dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja Bena Maritime Indonesia. Dalam balanced scorecard terdapat empat perspektif yang akan diukur di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

a. Profit

Profit berfungsi untuk mengukur seberapa efektif suatu organisasi dapat menghasilkan keuntungan dari proyek yang mereka kerjakan. Profit diperoleh dari hasil pengurangan pendapatan dengan seluruh biaya yang dikeluarkan. Biaya yang dimaksud dalam hal ini yaitu seperti biaya promosi, biaya manajemen, dan biaya umum serta biaya lainnya. Profit dihitung dengan rumus sebagai berikut [5].

$$\text{Persentase Profit} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \tag{2}$$

Persentase profit dinyatakan buruk apabila mengalami peningkatan <6% dari tahun sebelumnya, cukup apabila mengalami peningkatan = 6% dari tahun sebelumnya, dan baik apabila mengalami peningkatan > 6% dari tahun sebelumnya [6].

b. Return on Asset (ROA)

Tujuan dari ROA yaitu untuk menilai tingkat return dari aset yang dimiliki oleh Bena Maritime Indonesia. ROA diukur dengan membagi laba bersih dengan jumlah total aktiva sesuai dengan Laporan Keuangan Bena Maritime Indonesia. ROA dihitung menggunakan rumus di bawah ini [5].

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset Total}} \tag{3}$$

ROA dinyatakan buruk jika mengalami peningkatan < 7% dari tahun sebelumnya, cukup apabila peningkatan = 7% dari tahun sebelumnya, dan baik apabila mengalami peningkatan > 7% dari tahun sebelumnya [6].

2. Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur berdasarkan analisis rasio dimana dengan melakukan perbandingan antara jumlah pelanggan di setiap tahunnya. Akuisisi pelanggan dikatakan baik jika terjadinya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun sebelumnya ke tahun selanjutnya, begitu pun sebaliknya. Perhitungan akuisisi pelanggan dilakukan dengan rumus sebagai berikut [7].

$$\text{Tingkat Akuisisi} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan lalu}} \times 100\% \tag{4}$$

Akuisisi pelanggan dinyatakan buruk jika jumlah pelanggan turun dari tahun sebelumnya,

cukup apabila tidak ada penambahan atau pengurangan, dan baik apabila jumlah pelanggan naik dari tahun sebelumnya.

b. Kepuasan Pelanggan

Dalam pengukuran kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diberikan dilakukan dengan membagikan kuesioner terhadap pengguna jasa. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan bantuan SPSS dengan kriteria yaitu ketika responden memberikan pernyataan positif yang melebihi 60%, maka kinerja dari perspektif ini dimasukkan ke dalam kategori baik, jika responden memberikan pernyataan positif yang kurang dari 60%, maka dimasukkan ke dalam kategori buruk [8].

Kategori yang termasuk ke dalam pernyataan setuju yaitu jawaban sangat setuju, setuju, cukup setuju, dan kategori yang termasuk ke dalam pernyataan tidak setuju yakni jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju. Dalam pengukuran kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan skala likert dengan nilai 1 sampai 5 dengan keterangan yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi diukur dengan melakukan perbandingan jenis jasa baru yang ditawarkan dengan total jumlah jenis jasa yang ditawarkan. Proses inovasi dikatakan baik jika terjadinya peningkatan jumlah jenis jasa yang ditawarkan. Proses inovasi dihitung menggunakan rumus sebagai berikut [7].

$$\text{Pertumbuhan inovasi} = \frac{\text{Jumlah jasa baru}}{\text{Total seluruh jasa}} \times 100\% \quad (5)$$

Proses Inovasi dinyatakan buruk jika hasil pertumbuhan inovasi turun atau tidak ada penambahan jasa yang ditawarkan dari tahun sebelumnya, cukup jika hasil pertumbuhan inovasi stabil (tidak ada pengurangan atau penambahan jasa yang ditawarkan dari tahun sebelumnya), dan baik jika hasil pertumbuhan inovasi naik atau adanya penambahan jasa yang ditawarkan dari tahun sebelumnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Turnover Karyawan

Turnover karyawan merupakan persentase dari pembagian jumlah karyawan yang berhenti dengan total jumlah karyawan yang ada pada tahun tersebut. *Turnover* dikatakan baik jika tidak ada karyawan yang keluar atau persentase tingkat *turnover* kurang dari 10% [9]. Perhitungan tingkat *turnover* karyawan dilakukan dengan menggunakan rumus di bawah ini [7].

$$\text{Tingkat turnover} = \frac{\text{Karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \quad (6)$$

Jika terdapat karyawan yang keluar, maka kriteria tingkat *turnover* karyawan dinyatakan buruk jika hasilnya naik, cukup jika stabil, dan baik jika hasilnya turun dari tahun sebelumnya.

b. Produktivitas Karyawan

Menurut Suta dan Dwiastuti, (2016) Tingkat produktivitas karyawan adalah perbandingan jumlah laba bersih dengan jumlah karyawan pada tahun tersebut. Tingkat produktivitas dikatakan baik jika produktivitas mengalami peningkatan. Perhitungan tingkat produktivitas karyawan yaitu sebagai berikut [7].

$$\text{Tingkat produktivitas} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \quad (7)$$

Produktivitas karyawan dinyatakan buruk jika hasilnya turun, cukup jika stabil, baik jika hasilnya naik dari tahun sebelumnya.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan diukur dengan membagikan kuesioner terhadap karyawan. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan SPSS dengan kriteria tolak ukur yaitu ketika responden memberikan pernyataan positif lebih dari 60%, maka kinerja dalam perspektif ini dimasukkan ke dalam kategori baik, jika responden memberikan pernyataan positif yang kurang dari 60%, maka dimasukkan ke dalam kategori buruk [8].

Kategori yang termasuk ke dalam pernyataan setuju yaitu jawaban sangat setuju, setuju, cukup setuju, dan kategori yang termasuk ke dalam pernyataan tidak setuju yakni jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju. Dalam pengukuran kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan nilai 1 sampai 5 dengan keterangan yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

a. Profit

Profit menggambarkan seberapa efektif Benoa Maritime Indonesia bisa menghasilkan keuntungan dari sebuah apa yang sudah dikerjakan. Profit didapat dari perhitungan laba bersih dibagi dengan penjualan dan dinyatakan dalam persentase. Hasil perhitungan profit pada Benoa Maritime Indonesia dari tahun 2021 dan 2022 ditampilkan pada Tabel I.

Tabel I
Tingkat Profit Benoa Maritime Indonesia

Berdasarkan Tabel I, perolehan pertumbuhan

Tahun	Tingkat Profit (%)
2021	24,7
2022	27,4

profit pada tahun 2021 sebesar 24,7% dan pada tahun 2022 sebesar 27,4%. Hasil analisis memperlihatkan bahwa pada tiap tahunnya laba dan penjualan yang diperoleh perusahaan mengalami peningkatan akan tetapi peningkatan yang didapatkan dari tahun sebelumnya kurang dari 6% yakni hanya mengalami peningkatan sebesar 2,7% dari tahun sebelumnya. Tolak ukur pertumbuhan profit dinyatakan baik jika lebih dari 6% dan pertumbuhan profit yang dihasilkan oleh BMI kurang dari 6% dari tahun sebelumnya yang menandakan pertumbuhan profit tergolong ke dalam kategori buruk [6].

b. Return on Asset (ROA)

ROA menggambarkan kemampuan Benoa Maritime Indonesia untuk mendapatkan keuntungan dari seluruh aktiva yang ada. ROA didapatkan dari hasil pembagian laba bersih dengan total aset, hasil perhitungannya ditampilkan pada Tabel II.

Tabel II.
Tingkat Return on Asset Benoa Maritime Indonesia

Tahun	Tingkat ROA (%)
2021	59,68
2022	65,69

Dari Tabel II, perolehan ROA pada tahun 2021 sebesar 59,68% dan pada tahun 2022 sebesar 65,69%. Tolak ukur ROA dikatakan baik apabila mengalami peningkatan lebih besar dari 7% dari tahun sebelumnya. ROA dari BMI hanya mengalami peningkatan sebesar 6,01% dari tahun sebelumnya yang artinya ROA tergolong ke dalam kategori buruk [6].

2. Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan

Tingkat Akuisisi pelanggan menggambarkan kondisi dari Benoa Maritime Indonesia seberapa mampu mendapatkan pelanggan baru dari kompetitor yang ada. Persentase tingkat akuisisi pelanggan BMI pada tahun 2021 dan 2022 dapat ditampilkan pada Tabel III.

Tabel III
Tingkat Akuisisi Pelanggan Benoa Maritime Indonesia

Tahun	Tingkat Akuisisi (%)
2021	1,4
2022	15,8

Berdasarkan Tabel III, jumlah pelanggan baru pada setiap tahunnya sudah meningkat dan tingkat persentase pertumbuhannya pada tahun 2021 sebesar 1,4% dan tahun 2022 sebesar 15,8%. Dari analisis di atas menandakan bahwa akuisisi pelanggan BMI dapat dikatakan baik karena BMI mampu mendapatkan pelanggan baru dan mengalami peningkatan pada setiap tahunnya.

b. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menggambarkan kemampuan Benoa Maritime Indonesia dalam mencukupi kebutuhan pelanggan dan pelanggan merasa puas dari pelayanan yang sudah diberikan oleh BMI. Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini dihitung melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan BMI dan dilampirkan pada Tabel IV.

Penilaian pada kuesioner dilakukan dengan melihat jawaban respon yang positif dan negatif. Jawaban yang tergolong ke dalam respon positif yaitu dengan memilih 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 (cukup setuju), serta jawaban 1(sangat tidak setuju) dan 2 (tidak setuju) tergolong ke dalam respon negatif. Respon positif pada jawaban kuesioner harus lebih besar dari 60%, maka kinerja dapat dikategorikan baik dan begitu pun sebaliknya.

Pernyataan	Jawaban					Persentase (%)	
	STS	TS	CS	S	SS	Positif	Negatif
Pernyataan 1	0	7	25	43	24	92,93	7,07
Pernyataan 2	1	9	33	36	20	89,90	10,10
Pernyataan 3	1	5	38	33	22	93,94	6,06
Pernyataan 4	1	4	36	38	20	94,95	5,05
Pernyataan 5	2	2	29	45	21	95,96	4,04
Pernyataan 6	4	22	25	20	28	73,74	26,26
Pernyataan 7	0	3	37	29	30	96,97	3,03
Rata-rata						91,20	8,80

Dari Tabel IV, kepuasan pelanggan sudah dikatakan baik karena mendapatkan rata-rata respon jawaban positif lebih besar dari 60% yaitu sebesar 91,20% dan respon jawaban negatif sebesar 8,80%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Tingkat pertumbuhan inovasi menggambarkan kemampuan Benoa Maritime Indonesia dalam menciptakan jenis kelas baru yang ditawarkan. Tingkat pertumbuhan inovasi dilampirkan pada Tabel V.

Tabel V
Tingkat Pertumbuhan Inovasi Benoa Maritime Indonesia

Tahun	Jumlah Kelas Baru	Total Kelas
2021	0	4
2022	0	4

Berdasarkan Tabel V, pertumbuhan inovasi dikatakan cukup karena selama tahun 2021 dan 2022 tidak ada penambahan kelas baru yang ditawarkan oleh BMI. Tetapi tidak juga mengalami pengurangan jenis kelas yang sudah dimiliki sebelumnya. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan bapak manajer metode pengajaran yang digunakan juga tidak ada perubahan tetapi pada saat pandemi tetap memperhatikan peraturan yang berlaku dengan mematuhi protokol kesehatan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Turnover* Karyawan

Kemampuan Benoa Maritime Indonesia dalam mempertahankan loyalitas karyawannya yang merupakan gambaran dari tingkat *turnover* karyawan. Tingkat *turnover* karyawan ditampilkan pada Tabel VI.

Tabel VI
Tingkat *Turnover* Karyawan Benoa Maritime Indonesia

Tahun	Karyawan Keluar	Total Karyawan	Persentase (%)
2021	0	10	0
2022	0	10	0

Berdasarkan Tabel VI, tingkat *turnover* karyawan BMI dapat dikatakan baik karena BMI mampu mempertahankan loyalitas karyawannya dengan tidak terdapatnya karyawan keluar (mengundurkan diri atau dikeluarkan) dari BMI pada tahun 2021 dan 2022.

b. Produktivitas Karyawan

Kemampuan karyawan Benoa Maritime Indonesia dalam mendapatkan keuntungan bagi perusahaan dengan mampu menjual lebih banyak jasa maka produktivitas karyawan dikatakan meningkat dan baik. Tingkat produktivitas karyawan BMI dapat ditampilkan pada Tabel VII.

Tabel VII
Tingkat Produktivitas Karyawan Benoa Maritime Indonesia

Tahun	Produktivitas (Rp)
2021	x
2022	x

Berdasarkan Tabel VII, tingkat produktivitas karyawan BMI dapat dikatakan baik karena sudah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dari tahun sebelumnya. Tingkat rasio produktivitas yang diperoleh dari tahun 2021 dan 2022 sebesar 29,2%.

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan karyawan pada penelitian ini dihitung melalui penyebaran kuesioner terhadap karyawan BMI dan dilampirkan pada Tabel VIII. Penilaian pada kuesioner dilakukan dengan melihat jawaban respon yang positif dan negatif. Jawaban yang tergolong ke dalam respon positif yaitu dengan memilih 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 (cukup setuju) serta jawaban 1 (sangat tidak setuju) dan 2 (tidak setuju) tergolong ke dalam respon negatif. Respon positif pada jawaban kuesioner harus lebih besar dari 60%, maka dapat dikategorikan baik dan begitu pun sebaliknya.

Tabel VIII
Pernyataan Responden Karyawan Benoa Maritime Indonesia

Pernyataan	Jawaban					Persentase (%)	
	STS	TS	CS	S	SS	Positif	Negatif
Pernyataan 1	0	0	2	5	3	100,00	0,00
Pernyataan 2	0	1	1	5	3	90,00	10,00
Pernyataan 3	0	2	3	3	2	80,00	20,00
Pernyataan 4	0	0	1	5	4	100,00	0,00
Pernyataan 5	0	0	3	5	2	100,00	0,00
Pernyataan 6	0	0	1	6	3	100,00	0,00
Pernyataan 7	0	0	2	2	6	100,00	0,00
Rata-rata						95,71	4,29

Dari Tabel VIII, kepuasan karyawan sudah dikatakan baik karena mendapatkan rata-rata respon jawaban positif lebih besar dari 60% yaitu sebesar 95,71% dan respon jawaban negatif sebesar 4,29%.

B. Pembahasan Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja Benoa Maritime Indonesia Dengan Balanced Scorecard

Ketika pengukuran pada setiap perspektif selesai, langkah selanjutnya yakni melakukan rekapitulasi hasil dan pemberian skor pada setiap indikator yang ada sesuai hasil tiap indikator yang dicapai. Pada rekapitulasi hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan skala penilaian (rating scale) dengan menggunakan tiga interval nilai skor yaitu -1, 0, dan 1, yang memiliki arti pada setiap kriteria penilaian untuk masing-masing indikator. Hasil rekapitulasi pengukuran secara keseluruhan ditampilkan pada Tabel IX.

Tabel IX
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja BMI Tahun 2021-2022

Perspektif Balanced Scorecard	Indikator	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan	Profit	Buruk	-1
	ROA	Buruk	-1
Perspektif Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	Baik	1
	Kepuasan Pelanggan	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Cukup	0
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Turnover Karyawan	Baik	1
		1	1
	Produktivitas Karyawan	Baik	1
		1	1
	Kepuasan Karyawan	Baik	
Total			3
Rata-rata			0,375

Tabel IX merupakan hasil penilaian kinerja BMI secara menyeluruh. Indikator yang mendapatkan skor 1 menandakan indikator tersebut sudah mendapatkan peningkatan dan dikatakan baik, indikator yang mendapatkan skor 0 menandakan indikator tersebut belum mendapatkan peningkatan atau penurunan, serta indikator yang mendapatkan skor -1 menandakan indikator tersebut mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa profit dan ROA mendapatkan skor -1 karena tidak mampu mencapai standar yang sudah ditentukan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan mendapatkan skor 1 karena sudah mampu mencapai standar yang sudah ditentukan. Perspektif proses bisnis internal pada proses inovasi mendapatkan skor 0 karena perusahaan belum mampu melakukan penambahan atau pengurangan jenis jasa yang ditawarkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada turnover karyawan, produktivitas karyawan, serta kepuasan karyawan mendapatkan skor 1 karena sudah mencapai standar yang sudah ditentukan. Dari Tabel IX bahwa rata-rata yang diperoleh yaitu 0.375 didapatkan dari hasil pembagian jumlah skor dengan jumlah seluruh indikator yang diukur, terdapat jumlah indikator yang diukur sebanyak 8 indikator.

Berdasarkan penjelasan pada metodologi penelitian, ada beberapa batas untuk menyatakan hasil kinerja ke dalam beberapa kategori. Batas kategori tersebut antara lain yaitu buruk apabila mendapatkan rata-rata skor di antara -1 sampai dengan 0, kategori cukup apabila mendapatkan rata-rata skor antara 0 sampai 0,5 dan kategori baik apabila perusahaan memperoleh rata-rata skor antara 0,5 sampai 1. Dari hasil rata-rata kinerja 0.375 yang diperoleh maka berarti kinerja BMI secara menyeluruh dikatakan dalam kategori cukup baik karena terletak diantara batas skor 0 sampai 0,5. Kinerja BMI sudah dikatakan cukup baik karena 5 dari 8 indikator sudah mencapai atau melebihi standar yang sudah ditentukan pada setiap indikatornya, meskipun demikian terdapat 2 dari 8 indikator belum mencapai standar yang sudah ditentukan, dan 1 dari 8 indikator tidak mengalami peningkatan atau pengurangan.

III. KESIMPULAN

Dari pengukuran kinerja yang sudah dilakukan terhadap Benoa Maritime Indonesia dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, maka didapatkan simpulan dalam penelitian ini yaitu kinerja Benoa Maritime Indonesia pada perspektif keuangan tergolong buruk, kinerja Benoa Maritime Indonesia berdasarkan perspektif pelanggan tergolong baik, kinerja Benoa Maritime Indonesia berdasarkan perspektif proses bisnis internal tergolong cukup, serta kinerja Benoa Maritime Indonesia pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong baik. Secara keseluruhan kinerja Benoa Maritime Indonesia pada tahun 2021-2022 mendapatkan total skor 0,375 yang artinya kinerja perusahaan tergolong ke dalam katagori cukup baik.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Srimindarti, C. (2004). Balanced scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja. Fokus Ekonomi, 3(1), 52-64.
- [2] Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja masa depan: suatu pengantar. Jurnal akuntansi dan keuangan, 2(1), 21-35.
- [3] Kusmayadi, D. (2009). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard: Kajian Teoritis dan Empiris.
- [4] Satriyadi, I. G. H. (2015). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (Kopeptel) Insan Denpasar. E-Jurnal Akuntansi, 11(3), 828-847.
- [5] Pratiwi, R. K. A., & Mildawati, T. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Pln (Persero) Area Surabaya Utara. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, 3(9).
- [6] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta : Erlangga.
- [7] Riyanto, D. P., & Efendi, D. (2020). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada CV. Tukangku Indonesia. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 9(9).
- [8] Adhistry. (2019). Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Skripsi. Badung: Universitas Udayana.
- [9] Rahadi, D. R. (2021). Strategi organisasi penanganan turnover melalui pemberdayaan karyawan. Solusi,