

## Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan *SWOT* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo

Elis Susan Dwi, R. Hery Koeshardjono<sup>\*</sup>, Judi Suharsono  
Program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Panca Marga  
<sup>\*</sup>e-mail : herykoesjono@gmail.com

### Abstrak:

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *SWOT* pada CV. Aqsha Probolinggo. Peneliti menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan secara kuantitatif, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik pengambilan sampel menggunakan *Nonprobability sampling convenience sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *SWOT* dipakai untuk memunculkan strategi-strategi alternatif dari faktor internal dan eksternal perusahaan, kemudian diterjemahkan menjadi sasaran strategis kedalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* untuk menyusun peta strategi, menentukan dan menghitung ukuran/indikator, menentukan target dan memunculkan inisiatif strategi peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menghasilkan 11 alternatif strategis yang diterjemahkan menjadi 11 sasaran strategis. Diantaranya pada perspektif keuangan terdapat ukuran ROI dengan nilai 0,30%, *profit margin* dengan nilai 0,31%, *total assets turn over* dengan nilai sebesar 9 kali, pada perspektif pelanggan menghasilkan jumlah retensi pelanggan dengan nilai 60%, pada perspektif proses bisnis internal menitikberatkan pada penyampaian yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu dalam penyelesaian pengerjaan produk, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada interval sebesar 316 sehingga kepuasan karyawan dapat dikategorikan puas.

**Kata kunci** : Kinerja perusahaan, *Balanced Scorecard* dan *SWOT*.

### Abstract:

*The purpose of this study was to analyze the measurement of company performance using the Balanced Scorecard and SWOT methods on CV. Aqsha Probolinggo. Researchers used descriptive analysis with a quantitative approach, the method of collecting data using questionnaires and sampling techniques using Nonprobability sampling convenience sampling. The analytical tool used in this study is that the SWOT method is used to bring up alternative strategies of internal and external factors of the company, then translated into strategic goals into the perspective of the Balanced Scorecard to develop a strategy map, determine and calculate measures / targets, set targets strategic initiatives to improve company performance. The results of the study resulted in 11 strategic alternatives which were translated into 11 strategic objectives. Among them in the financial perspective there is a measure of ROI with a value of 0.30%, profit margin with a value of 0.31%, total assets turn over with a value of 9 times, on customer perceptions produces a number of customer retention with a value of 60%, in the perspective of internal business processes focuses on the delivery of existing efficient, consistent and timely completion of the product, while the learning and growth perspective shows that employee satisfaction is at an interval of 316 so employee satisfaction can be categorized as satisfied.*

**Keywords**: Performance, *Balanced Scorecard* and *SWOT*.

### PENDAHULUAN

Banyaknya perusahaan yang bergerak dalam kegiatan yang sama ditambah lagi dengan kondisi perekonomian yang belum stabil, maka persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Sehingga mengharuskan perusahaan untuk lebih produktif dan

memiliki kinerja yang baik. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah dicapai. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian visi dan misi organisasi melalui

hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa maupun suatu proses.

Salah satu alat bantu yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan untuk menunjang kebutuhan agar dapat mencapai keberhasilan dengan strategi bersaing yaitu penerapan *balanced scorecard*. Salah satu metode yang tepat untuk diintegrasikan dengan *balanced scorecard* adalah metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Melalui analisis SWOT, metode pengukuran *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko secara tepat.

CV. Aqsha Probolinggo adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan. Lokasi perusahaan berada di jalan Citarum Perum Dsultan Regency No. 5 Kel. Curahgrinting Kec. Kanigaran Probolinggo.

Bertolak dari latar belakang permasalahan diatas, maka tujuan diadakan penelitian untuk membuktikan

penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan SWOT sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Probolinggo.

a. *Balanced Scorecard*

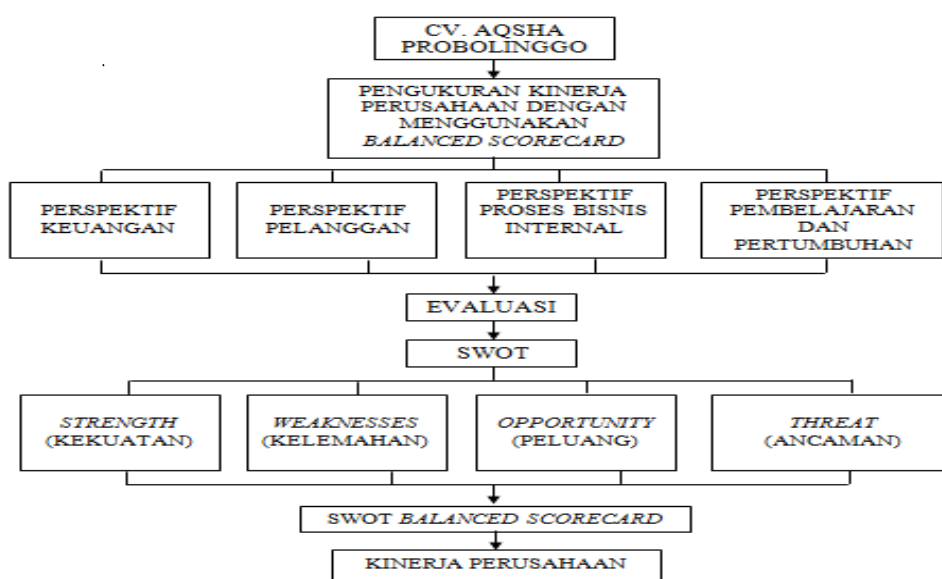
Menurut Garrison (2013:80) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan.

b. SWOT

Menurut Rangkuti (2008:18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

c. *SWOT Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2015:3) *SWOT Balanced Scorecard* merupakan gabungan dari 2 alat ukur yang secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan jalannya suatu bisnis dengan cara sangat mudah.



**Gambar 1 : Kerangka Pemikiran**  
Sumber: Data Diolah Peneliti

**METODE**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan

menggunakan angka-angka, pengolahan statistik, struktur dan percobaan terkontrol(Sukardi, 2015:157). Sedangkan penelitiandeskriptifadalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan

menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Asep, 2014:5)..

Populasi dalam penelitian ini adalah aspek keuangan adalah data laporan keuangan dan aspek non keuangan adalah data pelanggan, produk dan data karyawan pada CV. Aqsha Probolinggo. Sampel dalam penelitian ini adalah aspek keuangan adalah data laporan keuangan selama 1 tahun yaitu Tahun 2018 dan aspek non keuangan adalah data pelanggan, produk dan karyawan selama 1 tahun yaitu Tahun 2018 pada CV. Aqsha Probolinggo.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara/*interview* ini dilakukan untuk mendapatkan data visi, misi, tujuan, strategi, keuangan dan data karyawan yang ada pada CV. Aqsha Probolinggo.
2. Observasi, adapun data yang diperoleh dari hasil observasi ini adalah laporan keuangan dan kinerja perusahaan yang ada pada CV. Aqsha Probolinggo
3. Studi Kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur, catatan kuliah dan bacaan-bacaan lainnya. Data yang diperoleh adalah teori-teori yang berkaitan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan SWOT.
4. Kuesioner disebarkan secara manual kepada karyawan terkait untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Balanced Scorecard

#### Perspektif Keuangan

1. ROI (*Return On Investment*), rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. (Devani, 2015:86)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Operating assets}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{84.377.600}{268.029.500} \times \frac{268.029.500}{274.400.000} \times 100\%$$

$$ROI = 0,30 \%$$

2. Profit *Margin* digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. (Devani, 2015:86)

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin} = \frac{84.377.600}{268.029.500} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin} = 0,31 \%$$

3. TATO (*Total Assets Turn Over*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur semua perputaran aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari setiap aktiva rupiah. (Devani, 2015:86)

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$TATO = \frac{268.029.500}{274.400.000} \times 100\%$$

$$TATO = 0,9 \%$$

$$TATO = 9 \text{ kali}$$

#### Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja yang digunakan adalah retensi pelanggan (*customer retention*) (Solihin, 2012:85):

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{15}{25} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan} = 60\%$$

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

Inovasi yang dilakukan oleh CV. Aqsha diantaranya: tidak hanya menghasilkan

brostur, banner, poster dan kalender tetapi CV. Aqsha juga menghasilkan buku maupun audio visual; di inovasi jasa pada CV. Aqsha dengan menggunakan sosial media yang mulai berkembang saat ini seperti *email*, via *whatsapp*, *facebook*, *instagram* maupun telepon, sedangkan dalam waktu siklus untuk pemesanan brostur, kalender, stiker proses pemesanan sampai barang jadi membutuhkan waktu sekitar 7 hari atau seminggu, sedangkan untuk pemesanan banner dan poster proses pemesanan sampai barang jadi membutuhkan waktu sekitar 2-3 jam saja

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**Tabel 1**  
**Data Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan CV. Aqsha**

Pelanggan	Nilai Kuesioner										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	3	3	5	4	3	4	5	38
2	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	39
3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	43
4	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	44
5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	36
6	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	37
7	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	41
8	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38
<b>Total</b>											<b>316</b>

Sumber : Data yang diolah

indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 316 sehingga karyawan dapat dikategorikan **PUAS**. Hal ini berarti CV. Aqsha sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas berada pada interval 275 – 339.

**Analisis SWOT**

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta perumusan alternatif-alternatif strategi dapat dipilih perusahaan dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2 Matrik SWOT**

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	
Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lokasi strategis dekat dengan jalan raya</li> <li>Pelayanan cepat dan kualitas bagus</li> <li>Hubungan antara pemilik dengan pelanggan sangat baik</li> <li>Mempunyai mesin cetak yang kebanyakan punya sendiri</li> <li>Pembagian tugas setiap karyawan jelas sesuai <i>jobdisk</i> masing-masing</li> <li>Pengiriman barang selalu tepat waktu</li> <li>Harga yang terjangkau tetapi tetap dengan kualitas yang bagus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Jarang melakukan perbaikan mesin secara berkala</li> <li>Mesin yang sering membutuhkan masa <i>maintenance</i> sehingga membuat karyawan harus bekerja lembur</li> <li>Tidak ada promosi untuk pelanggan</li> <li>Karyawan terkadang lalai dan kurang teliti sehingga menciptakan produk cacat</li> </ol>	
	<p><b>Peluang (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya peluang bisnis yang menggunakan jasa percetakan</li> <li>Terdapat banyak <i>supplier</i> yang menyediakan bahan baku</li> <li>Memiliki pelanggan tetap</li> <li>Masih terbukanya banyak peluang karena adanya pelanggan yang potensial</li> <li>Memfaatkan perkembangan teknologi dalam hal memasarkan produk maupun inovasi dalam produk</li> <li>Adanya model bisnis pemesanan partai besar</li> </ol>	<p><b>Strategi S - O</b></p> <p>Mempertahankan pasar dan menjalin kerjasama yang kuat (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)</p> <p>Meningkatkan kualitas produk, layanan antar serta memperluas daya jangkau ke luar kota Probolinggo (S1,S2,S3,S4,S6,S7,O3,O5,O6)</p> <p>Mendapatkan tambahan modal untuk pengembangan usaha (S3,O2,O3,O5)</p>	<p><b>Strategi W - O</b></p> <p>Perbaiki mesin cetak secara berkala (W1,W2)</p> <p>Lebih meningkatkan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif (W3,O3,O5,O6)</p>
	<p><b>Ancaman (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Harga bahan baku yang tidak stabil (S2,S3,S7,T4)</li> <li>Banyaknya pesaing dengan lokasi yang berdekatan</li> <li>Pesaing yang memiliki kapasitas dan jangkauan yang luas</li> <li>Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga barang yang dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah (S4,S7,T1)</li> <li>Tidak bertambahnya kompetensi SDM karena manajemen yang kurang optimal</li> </ol>	<p><b>Strategi S - T</b></p> <p>Mempertahankan harga produksi (S2,S3,S7,T4)</p> <p>Menjalin hubungan baik dengan pelanggan (S2,S3,T2,T3,T4)</p> <p>Melakukan strategi beberapa stok bahan baku untuk mengantisipasi lonjakan harga bahan baku (S4,S7,T1)</p>	<p><b>Strategi W - T</b></p> <p>Membuat website pemasaran serta menjalin hubungan kerjasama dengan instansi pemerintahan setempat (W3,T2,T3,T4)</p> <p>Menekan keberadaan barang yang cacat untuk menghasilkan harga produk yang berkualitas dan murah (W4,T1,T4)</p> <p>Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif (W4,T5)</p>

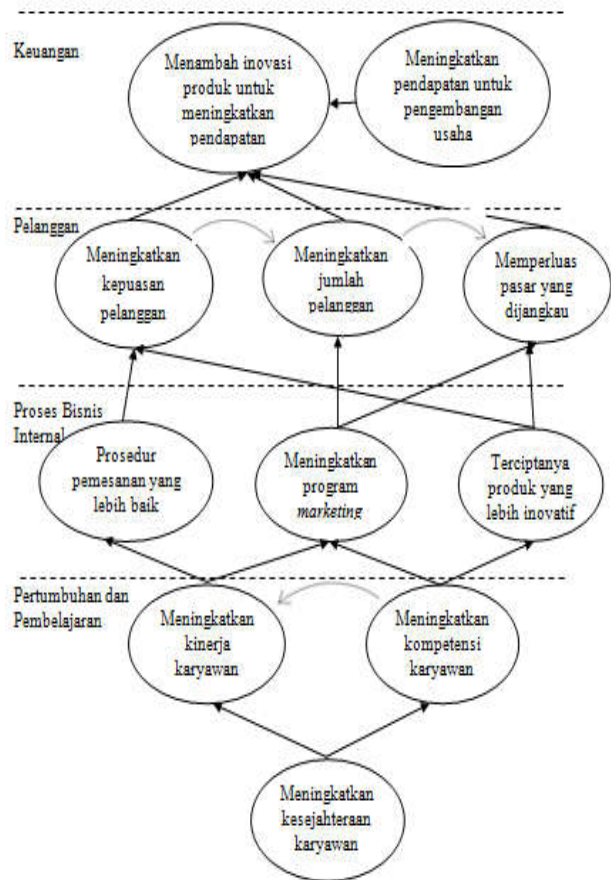
Sumber : Data diolah, 2019

Dari analisis faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan yaitu:

1. Strategi SO adalah:
  - o Memperluas pangsa pasar dan menjalin kerjasama yang kuat
  - o Meningkatkan kualitas produk, layanan antar serta memperluas daya jangkau ke luar kota Probolinggo
  - o Mendapatkan tambahan modal untuk pengembangan usaha
  
2. Strategi ST adalah :
  - o Mempertahankan harga produksi
  - o Menjalin hubungan baik dengan pelanggan
  - o Melakukan strategi beberapa stok bahan baku untuk mengantisipasi lonjakan harga bahan baku
  
3. Strategi WO adalah :
  - o Adanya perbaikan mesin cetak secara berkala
  - o Lebih meningkatkan promosi dengan *online marketing* yang lebih intensif
  
4. Strategi WT adalah :
  - o Membuat website pemasaran serta menjalin hubungan kerjasama dengan instansi pemerintahan setempat
  - o Menekan keberadaan barang yang cacat untuk menghasilkan harga produk yang berkualitas dan murah
  - o Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif

**SWOT *Balanced Scorecard***

Peta Strategi pada gambar 7 berikut merupakan hubungan sebab akibat diantara berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh CV. Aqsha. Dimana mengacu pada berbagai tujuan dari keempat perspektif. Di dalam peta strategi juga menunjukkan perubahan dari sebuah tujuan strategis pada perspektif tertentu dan akan berdampak perubahan pula pada tujuan lainnya.



Gambar 7 : Peta Strategi CV. Aqsha  
Sumber : Data Olahan, 2019

**2. Analisa SWOT *Balanced Scorecard***

**Analisa SWOT *Balanced Scorecard*  
CV. Aqsha**

Perspektif	Tema Strategik	Objek Strategik	Kaitan dengan SWOT
Keuangan	Perencanaan dan Peningkatan Pendapatan	• Pengelolaan Dana Secara Tepat Guna	• S7, O2, O6, T1
Pelanggan	Peningkatan Kualitas Layanan	• Peningkatan Kualitas dan Kepercayaan Pelanggan	• S2, S6, S7, O3, O4, T2, T3, T4
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Produktivitas Proses	• Peningkatan Sistem Pemasaran • Pemanfaatan Sistem Informasi yang Tepat Guna	• W1, W2, W3, W4, T5
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan	• Peningkatan Kualitas Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan	• S3, S5, O2, O6

Sumber : Data Olahan, 2019

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sedangkan dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik karena sudah memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan ; perspektif keuangan; mulai menggunakan dana secara tepat guna, perspektif pelanggan; meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, perspektif proses bisnis internal; melakukan peningkatan sistem informasi dan sistem pemasaran, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; meningkatkan kualitas kinerja dan pemberdayaan karyawan..

### Saran

Peneliti menyarankan agar perusahaan dapat menggunakan strategi yang lebih berorientasi pada pertumbuhan perusahaan dengan cara mengembangkan pasar dan membangun kerjasama yang kuat dalam membangun *networking* sehingga bisa meningkatkan pendapatan perusahaan.

## REFERENSI

- [1]. Garrison, Noreen, Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial Buku 2, Edisi Sebelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- [2]. Freddy Rangkuti. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Edisi Kelima Belas*. Jakarta: Gramedia.
- [3]. Freddy Rangkuti. 2015. *SWOT Balanced Scorecard, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Gramedia.
- [4]. Prof. Sukardi., P.h.D. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [5]. Asep, Baharuddin. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan, Edisi Satu*. Yogyakarta: Deepublish.
- [6]. Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [7]. Devani, Ade. 2015. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*". *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri Vol.13 No.1 Desember 2015. Hal.83-90*. UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Tanggal Unduh 24 Oktober 2018.
- [8]. Ismail Solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga.
- [9]. Erlina. 2009. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard (BSC)* dan *SWOT*". *Jurnal Penelitian. Vol.1 No. 1 Juni 2009. Hal.48-57*. UPN Veteran Jawa Timur. Tanggal Unduh 25 Oktober 2018.
- [10]. Bonifatius, Kamaliah, Restu. 2015. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. XL Axiata Tbk". *Jurnal SOROT. Vol.9 No. 1 April 2015. Hal.1-121*. Universitas Riau. Tanggal Unduh 20 Oktober 2018.
- [11]. Marisa Lidya Rumntjap. 2013. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan". *Jurnal EMBA. Vol.1 No.3 September*

2013. *Hal.841-850.*  
Universitas Sam Ratulangi  
Manado. Tanggal Unduh 02  
November 2018