

# ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA LOGISTIK BERDASARKAN BALANCED SCORECARD

**AZOLLA DEGITA AZIS**

Universitas Ibn Khaldun Bogor  
E-mail: azolladegita@gmail.com

**MILA INDAH SARI**

Universitas Ibn Khaldun Bogor  
E-mail: milaindahsari1998@gmail.com

**HENDRI MAULANA**

Universitas Ibn Khaldun Bogor  
E-mail: endry\_m@yahoo.co.id

## ***Abstract***

*The goal of this study is to identify and evaluate the Balanced Scorecard technique as a way to assess how well JNE Pandan Valley Agents are performing. Utilizing questionnaires, observations, documentation, and interviews, data was gathered. The Likert scale technique and Business Canvass Model were applied to the study instrument. Data technical analysis utilizing the Balanced Scorecard's descriptive qualitative technique. The study's findings indicate that a good overall measurement from a financial standpoint using Return On Equity is 8.32%. The sales data of agents with numerous clients show that the customer perspective for 2020 and 2021 is favorable, meaning that they will have a steady stream of clients and few competitors serving the same target market in those years. Furthermore, the learning and growth viewpoint yields favorable outcomes since the financial and customer sectors do well.*

*Keywords: Balance scorecard, performance, financial perspective, non-financial perspectives*

JEL Classification: L25, O16

## **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi teknik *Balanced Scorecard* sebagai cara untuk menilai seberapa baik kinerja Agen JNE Pandan Valley. Memanfaatkan kuesioner, observasi, dokumentasi, dan wawancara, data dikumpulkan. Teknik skala Likert dan *Business Canvass Model* diterapkan pada instrumen penelitian. Teknik analisis data menggunakan teknik kualitatif deskriptif *Balanced Scorecard*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengukuran yang baik secara keseluruhan dari sudut pandang keuangan menggunakan *Return On Equity* adalah 8,32%. Data penjualan agen dengan banyak klien menunjukkan bahwa perspektif pelanggan untuk tahun 2020 dan 2021 menguntungkan, artinya mereka akan memiliki aliran klien yang stabil dan sedikit pesaing yang melayani target pasar yang sama di tahun-tahun tersebut. Selain itu, sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan hasil yang menguntungkan karena sektor keuangan dan pelanggan berjalan dengan baik.

Kata Kunci: Balance Scorecard, kinerja, perspektif keuangan, perspektif non keuangan

## PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian menyebabkan persaingan baik didalam bidang perdagangan maupun jasa semakin banyak (Nugrahayu dan Retnani, 2015). Dengan persaingan ini membuat perusahaan harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing. Persaingan yang bersifat global menyebabkan terjadinya pengurangan keuntungan yang diperoleh perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup pada penekanan perusahaan tersebut dengan meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi kemampuan manajemen untuk melakukan penilaian terhadap performa perusahaan dan merencanakan tujuan di masa mendatang (Diana, 2017). (Kaplan dan Norton, 2015) menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan menyampaikan informasi perihal pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas kegiatan perencanaan serta pengendalian.

Secara umum, penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan menggunakan metode kualitatif (Abdurrachman et al., 2022; Afiq dan Ardyanfitri, 2021; Devani dan Setiwarnan, 2015; Diana, 2017; Kurniasari, 2017; Nugrahayu dan Retnani, 2015; Saputra, et al., 2016). Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan dari perspektif keuangan sering kali menghilangkan perspektif lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran membutuhkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan. Dengan aspek non keuangan ini akan membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Dalam *Balanced Scorecard* keempat perspektif tersebut dapat menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan (Saputra et al., 2016). Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan.

Saat ini bisnis jasa logistik mengalami peningkatan tren dan persaingan cukup signifikan. PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Agen JNE Pandan Valley) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri penyedia jasa pengiriman barang. Saat ini, agen JNE Pandan Valley mengalami permasalahan banyaknya pelanggan yang beralih pada perusahaan jasa lainya karena banyaknya perusahaan jasa kirim yang baru yang menawarkan kiriman dengan harga yang relatif murah. Hal ini dikarenakan perusahaan menghadapi globalisasi ekonomi, dimana pelanggan yang memegang kendali bisnis

Oleh karena itu Agen JNE Pandan Valley perlu mencoba untuk merubah tolak ukur kinerja perusahaan, yaitu tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi pada aspek non finansial seperti pengembangan infrastruktur, teknologi, dan inovasi bisnis. Melalui *Balanced Scorecard* penelitian ini menganalisis kinerja perusahaan agen JNE dengan menggunakan metode pengukuran kinerja yang terdapat keseimbangan antara keuangan dan non keuangan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan memenangkan persaingan pasar.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Menurut (Bititci et al., 2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh manapencapaian kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus pada tujuan strategis dan peningkatan kinerja suatu organisasi.

Sistem manajemen ini akan membantu perusahaan atau organisasi untuk mengetahui indikator apa yang perlu digunakan untuk mengukur seberapa jauh tujuantercapai dan apakah kinerja perusahaan lebih baik atau sebaliknya. Dengan adanya *Balanced Scorecard* sangat membantu perusahaan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 2015). Untuk lebih efektif dan efisien dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem yang dijalankan. Secara tradisional, perusahaan hanya menggunakan kinerja keuangan jangka pendek sebagai ukuran keberhasilan. Namun ukuran keberhasilan perusahaan tidak bisa hanya berupa kinerja keuangan saja. Oleh karena itu mereka telah mengembangkan kerangka kerja yang dapat mengukur kinerja organisasi yang lebih seimbang.

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melalui rangkuman unit finansial (Kaplan dan Norton, 2015). Perusahaan atau organisasi dapat mengukur berbagai unit

bisnis mereka dengan memberikan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dalam tingkatan perusahaan.

*Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif, yaitu:

- 1) Perspektif keuangan adalah menjadi tujuan dan ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dapat memberikan keikutsertaan atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu laporan keuangan sangat penting, karena laporan keuangan memberikan hasil akhir dari suatu proses akuntansi.
- 2) Perspektif pelanggan adalah perusahaan melakukan identifikasi dengan pelanggan dan segmen pelanggan. Perspektif pelanggan menguatkan perusahaan menyesuaikan berbagai ukuran pelanggan diantaranya adalah kepuasan, loyalitas dan profitabilitas dengan pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal menurut (Kaplan dan Norton, 1996), dalam proses bisnis internal manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal mempunyai nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengambilan keputusan yang diharapkan oleh perusahaan.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk memotivasi organisasi atau perusahaan agar berjalan dan tumbuh berkembang maju.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Agen JNE Pandan Valley) yang beralamat di Jl. Raya Kemang No. 2 Rt 004/Rw 08 Desa Parakan Jaya Kecamatan Kemang Kabupaten Bogor. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi dokumen dan metode survei. Studi dokumen digunakan untuk memperoleh gambaran kondisi

keuangan perusahaan selama lima tahun terakhir, sedangkan metode survei digunakan untuk memperoleh data, memperoleh informasi mengenai hambatan yang dihadapi oleh manajer perusahaan. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan *forum group discussion*.

Evaluasi kinerja kali ini diawali dengan melakukan analisis bisnis model menggunakan metode *Business Model Canvas* berupa *tools* yang berfungsi memetakan proses bisnis yang terjadi. Tahap berikutnya yaitu melakukan tahap analisis menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC), yaitu metode pengukuran kinerja yang dimaksudkan untuk menggambarkan evaluasi kinerja dalam artian yang tepat, terintegrasi dengan visi misi organisasi serta efektif dan efisien. Pengukuran BSC menggunakan perumusan *key performance indicators* (KPI) yang akan disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder* dan tidak hanya diukur berdasarkan perspektif finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non-finansial. Dengan kata lain, pengukuran kinerja tidak dilakukan hanya untuk jangka pendek saja, tetapi diharapkan juga mampu memberikan solusi untuk jangka panjang. Secara garis besar kerangka kerja BSC dideskripsikan menjadi 3 kegiatan utama, yaitu sebagai berikut:

1. Pendeskripsian komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja;
2. Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan;
3. Tahapan-tahapan yang dilakukan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Pemilihan metode sampel jenuh dimaksudkan untuk memperoleh gambaran secara kinerja perusahaan. Dimana, *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain *sampling jenuh* adalah *sensus*, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data diperoleh dan dijabarkan sehingga dapat dilihat kecenderungan jawaban dari responden yang ada perspektif *balanced scorecard* yang ada pada kuesioner, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Data yang diperoleh dari kuesioner dengan teknik penentuan skor 1-5 memakai skala likert. Kategori jawaban dalam kuesioner terdiri dari skor 5 sangatsetuju, skor 4 setuju, skor 3 netral, skor 2 tidak setuju, dan skor 1 sangat tidak setuju. Melalui lima kategori ini dapat mengetahui

jawaban dari responden terhadap beberapa pertanyaan yang dinyatakan. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu data yang terkumpul, berdasarkan sampel penelitian ini penulis melakukan penelitian kepada pengguna jasa pengiriman barang. Dalam penelitian ini penulis menjadikan pengelolaan data dalam bentuk kuesioner.

Untuk mendukung penelitian ini dalam proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga memperoleh informasi dan kebenaran data yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Untuk mengukur melakukan evaluasi kinerja perusahaan, dalam penelitian ini setidaknya digunakan 2 (dua) alat analisis, yaitu:

1. Analisis Rasio Keuangan
2. Analisis *Business Model Canvas* berfungsi untuk memetakan proses bisnis yang terjadi dalam objek yang diteliti. Tahapan-tahapan yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Tahapan dalam *Business Model Canvas*

<b><i>Key Partners</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siapa saja mitra kerja perusahaan?</li> <li>- Sumber daya apa saja yang diperoleh dari mitra perusahaan?</li> <li>- Aktivitas apa saja yang dilakukan mitra untuk perusahaan selama ini?</li> </ul>
<b><i>Key Activities</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa saja kegiatan utama yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan?</li> <li>- Bagaimana akur distribusi perusahaan?</li> </ul>
<b><i>Key Resources</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa saja sumber daya perusahaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan nilai tambah?</li> <li>- Berasal darimana saja sumber daya perusahaan?</li> </ul>
<b><i>Value Propositions</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa saja nilai tambah perusahaan yang diberikan kepada pelanggan?</li> <li>- Bagaimana cara perusahaan menyelesaikan permasalahan atau ketidakpuasan dari pelanggan mengenai produk atau layanan perusahaan?</li> <li>- Produk dan layanan apa yang perusahaan tawarkan untuk pelanggan?</li> <li>- Apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kepuasan pelanggan?</li> </ul>
<b><i>Customer Relationship</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana perusahaan membina hubungan dengan pelanggan?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana membina dan menjaga hubungan dengan tiap segmen pelanggan kedepannya?</li> <li>- Apa yang sudah kamu lakukan dalam pembinaan tersebut?</li> <li>- Bagaimana hubungan dengan pelanggan tersebut dapat terintegrasi dengan bisnis perusahaan?</li> </ul>
<b>Channels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melalui saluran apa perusahaan dapat mencapai para pelanggannya saat ini? Sebutkan! (Iklan, TV, Radio, Website, organisasi masyarakat, lembaga/LSM, dan lain-lain)</li> <li>- Bagaimana saluran tersebut dapat terintegrasi?</li> <li>- Saluran mana yang bekerja paling efektif dalam meningkatkan nilai tambah perusahaan?</li> <li>- Saluran mana yang paling hemat biaya?</li> </ul>
<b>Customer Segments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk siapa perusahaan menciptakan nilai tambah?</li> <li>- Siapa saja target dan segmen pasar perusahaan?</li> <li>- Siapa pelanggan yang paling penting bagi perusahaan?</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa saja biaya yang sangat penting dan rutin dikeluarkan oleh perusahaan? Berapa persentasenya dibandingkan dengan total keseluruhan biaya?</li> <li>- Sebutkan sumber daya perusahaan yang paling mahal biayanya?</li> <li>- Sebutkan aktivitas perusahaan yang paling mahal biayanya?</li> </ul>
<b>Revenue Streams</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa yang menjadi dasar nilai bagi perusahaan untuk berkeinginan membeli layanan atau produk perusahaan?</li> <li>- Apa saja sumber pendapatan perusahaan? Sebutkan persentasenya dibandingkan total pendapatan secara keseluruhan?</li> </ul>

Analisis *Balance Score Card* yang merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

- *Financial Perspective* (Perspektif keuangan)
- *Customer Perspectiive* (Perspektif Pelanggan);
- *Internal process business perspectives* (perspektif proses bisnis internal); dan
- *Resources Capabilities* (perspektif sumber daya organisasi dan manusia).

Untuk lebih jelas, keempat aspek/perspektif tersebut digambarkan sebagai berikut Variabel dan Indikator yang digunakan dalam BSC dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Variabel dan Indikator dalam BSC

Perspektif	Aspek	Variabel Kinerja
Perspektif Keuangan	Keuangan	Peningkatan pendapatan
		<i>Return on Equity</i>
Perspektif Pelanggan	Non Keuangan	Tingkat kepuasan pelanggan
		Tingkat kepuasan komunitas masyarakat
Proses Internal	Inovasi	Inovasi karyawan
	Proses Bisnis	Produktivitas karyawan
		Sistem pengendalian internal
		Sistem gaji dan pesangon
		Pelayanan Konsumen
Pemasaran	Efektivitas pemasaran	
Kesediaan Sumber Daya		Sumber Daya Manusia
		Sumber Daya Organisasi
		Sumber Daya Teknologi

#### A. Perspektif Keuangan

Sumber data yang digunakan melakukan analisis dalam perspektif keuangan adalah laporan keuangan Agen JNE Pandan Valley untuk tahun 2020 dan 2021 (Lihat pada Tabel 3).

**Tabel 3.** Laporan Keuangan Laba Bersih Setelah Pajak

Bulan	2020	2021
Januari	8,882,873.00	9,605,049.00
Februari	12,971,727.00	10,228,975.00
Maret	11,179,353.00	11,404,407.00
April	11,057,924.00	10,186,242.00
Mei	12,236,509.00	10,133,622.00
Juni	12,971,727.00	9,817,855.00
Juli	13,041,922.00	10,061,964.00
Agustus	12,487,002.00	10,371,635.00
September	11,241,139.00	10,318,733.00
Oktober	10,730,134.00	15,085,452.00
November	9,411,037.00	8,877,831.00
Desember	11,091,382.00	10,150,179.00
<b>Jumlah</b>	<b>137,302,729.00</b>	<b>126,241,944.00</b>

Sumber: data diolah Agen JNE Pandan Valley 2022

Untuk menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan menggunakan metode ROE (*Return On Equity*) yang merupakan perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri disatu pihak dan jumlah modal yang sendiri yang menghasilkan laba tersebut dilain pihak. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang berkeja didalamnya untuk menghasilkan keuntungan.

ROE merupakan rasio profitabilitas untuk mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih bagi para pemegang saham perusahaan dengan menggunakan modal sendiri. Agen Jne Pandan Valley pada tahun 2020 dan 2021 menunjukkan bahwa perusahaan yang bergerak dibidang jasa ekspedisi pada tahun 2020 menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 137,302,729 dan pada tahun 2021 sebesar Rp.126,241,944 dan modal perusahaan pemegang saham adalah Rp.60,000,000.

Perspektif non keuangan yang ada dalam metode Balanced Scorecard terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Selain penyajian dari laporan keuangan yang diperoleh JNE, penulis juga menyajikan hasil jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada Karyawan agen JNE. Selain jawaban responden melalui kuesioner, pengukuran proses perspektif bisnis internal menggunakan tiga pengukuran yaitu:

a) Proses inovasi

Hasil uji pada proses inovasi pada perusahaan agen JNE Pandan Valley dengan dilakukannya wawancara kepada pimpinan dan admin JNE adalah bahwa proses inovasi masih belum baik hal ini buktikan dengan kurangnya kreatifitas dan inovatif dalam menghadapi persaingan perusahaan.

b) Proses operasi

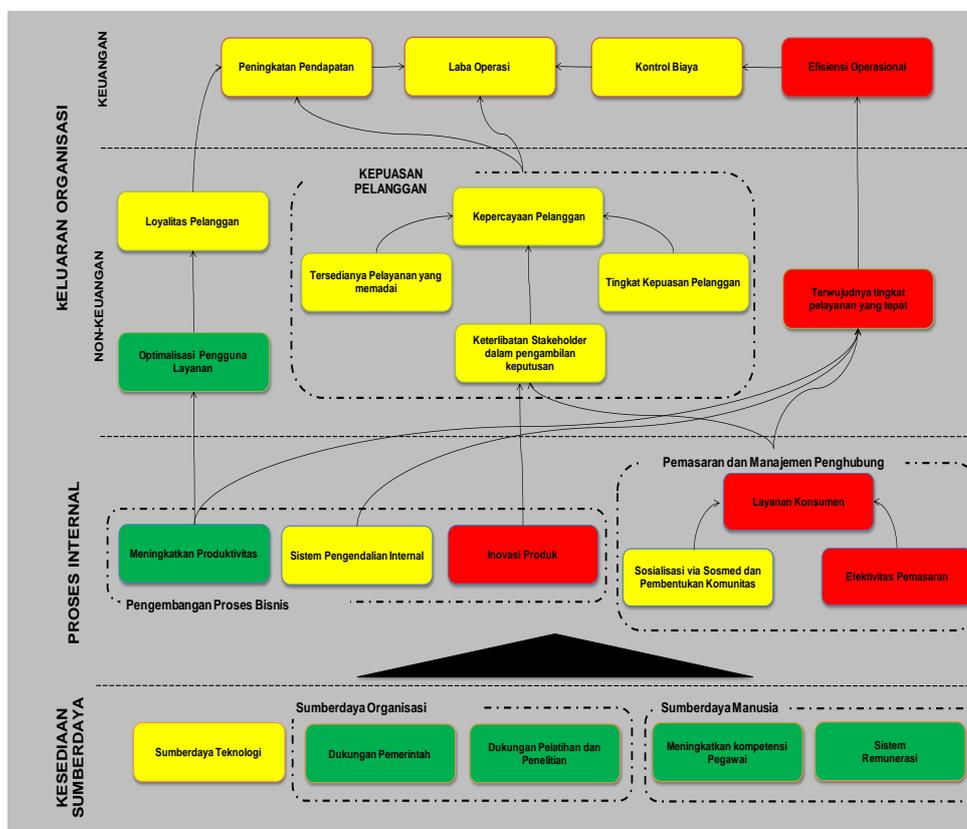
Hasil uji pada proses operasi pada perusahaan agen JNE Pandan Valley dengan dilakukannya wawancara kepada admin JNE yaitu melakukan pencatatan, input data dan pengiriman. Sedangkan untuk estimasi nya sendiri biasanya untuk berbagai kota tujuan berbeda-beda tergantung jarak dan wilayah.

c) Proses penanganan atas barang rusak

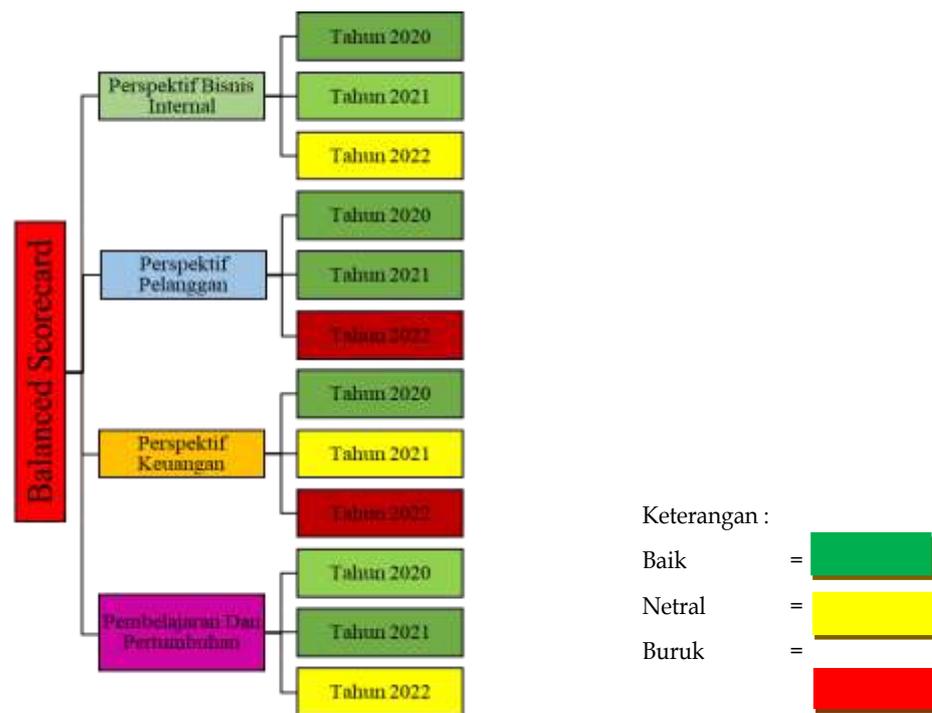
Hasil uji pada proses penanganan atas barang rusak pada perusahaan agen JNE Pandan Valley dengan dilakukannya wawancara kepada admin JNE yaitu melakukan pengecekan ulang pada barang rusak kemudian melakukan sortir (dipisahkan) barang yang rusak dan

kemudian ditelusuri asal usul barang rusak tersebut. Dan sebelumnya biasanya pihak admin menanyakan perihal kiriman tersebut mudah rusak atau tidak jika memang pengirim tidak mau menambah biaya untuk packing kayu dan asuransi biasanya pihak Sco memberikan penolakan isi kiriman yang berfungsi sebagai bukti kuat bahwa pengirim tidak mau menambah biaya.

Pengukuran kinerja agen JNE Pandan Valley berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari tahun 2020 dan 2021 menunjukan hasil yang baik tetapi pada tahun 2022 dari hasil kuesioner menunjukan hasil yang menurun. pada tahun 2022 bahwa perusahaan mengalami penurunan dalam memberikan pelayanan jasa (Lihat Gambar 1 dan Gambar 2). Untuk memenuhi harapan pelanggan yang masih kurang dalam pelayanan, karena pada perspektif ini menjelaskan proses bisnis internal yang dikelola dalam memberikan pelayanan dan menjadi nilai tambah bagi perusahaan.



**Gambar 1.** Peta Konsep BSC Agen JNE Pandan Valley Bogor 2022



**Gambar 2.** Peta Konsep Kinerja Agen JNE Pandan Valley Bogor Tahun 2020-2022

Perspektif pelanggan tahun 2020 dan 2021 dapat dikategorikan baik yaitu dapat dilihat dari data penjualan agen yang memiliki banyak pelanggan. Namun, pada tahun 2022 perspektif pelanggan menurun dikarenakan banyaknya pesaing baru sehingga pelanggan banyak yang beralih kepada perusahaan lain. Ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan sehingga banyaknya penurunan dari perspektif pelanggan. Dalam hal ini setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak, dengan begitu mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Adanya pelayanan yang baik tentu dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap suatu perusahaan.

Perspektif keuangan dengan perhitungan ROE pada tahun 2020 dan 2021 menunjukkan hasil yang baik yaitu dengan jumlah ROE yang didapatkan diatas 8,32 % berarti nilai ROE nya dapat dikategorikan baik. Namun, hasil wawancara bersama pemilik agen bahwa keuangan tahun 2022 mengalami penurunan yang disebabkan dengan banyaknya pesaing baru yang memungkinkan pendapatan pada tahun 2022 menurun. Sehingga banyaknya kompetitor yang menawarkan produk jasa yang bisa melakukan pengirimannya lebih cepat dan bisa mengambil barang kerumah dan kantor tanpa adanya minimal penjemputan barang.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Perspektif ini merupakan pelatihan bagi karyawan yang

berhubungan dengan perbaikan suatu perusahaan. Dalam suatu perusahaan, manusia adalah sumber daya utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi suatu perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

*Balanced Scorecard* dapat menghasilkan berbagai proses manajemen, yaitu dalam pencapaian visi, strategi, merencanakan, dan menetapkan sasaran. Dari perspektif *Balanced Scorecard* ini bahwa ke 4 perspektif ini saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan karena perspektif ini saling berhubungan, dan dapat membantu perusahaan untuk mendapat pandangan menyeluruh mengenai kinerja dari operasional perusahaan.

## SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan di obyek penelitian, hasil penilaian kinerja yang diperoleh Agen JNE Pandan Valley Bogor menggunakan *Balance Scorecard* dengan empat perspektif yang telah diteliti yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal dari tahun 2020 dan 2021 menunjukkan hasil kinerja yang menurun, hal ini ditunjukkan dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan dalam hal pelayanan jasa serta ukuran lainnya.

Dalam hal ini perlu adanya pelayanan yang baik agar dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap suatu perusahaan. Selain itu, perspektif keuangan perusahaan secara umum baik, hasil uji ini menunjukkan bahwa Agen JNE Pandan Valey mampu untuk menghasilkan keuntungan melalui modal sendiri. Tentunya penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya hasil penelitian ini terbatas pada analisis BSC dan tidak dapat digeneralisir untuk perusahaan lainnya, sehingga penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan alat lainnya seperti Lean Six Sigma dan IPMS pada perusahaan di industry sejenis untuk dapat dianalisis secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrachman, A., Givan, B. G. B., Amalia, R. A. R., Riesmiyantiningtias, N. R. N., Kusuma, A. B. K. A. B., & Putra, A. S. (2022). Implementing the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(2), 1049-1058.
- Afiq, M. K., & Ardyanfitri, H. (2021). Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta Tbk. Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode 2018-2020. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(2), 37-50.

- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organizations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda balanced scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 13(1), 83-90.
- Diana, R. H. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42-53.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Kurniasari, V. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1).
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Saputra, A. T., Bagia, I. W., Yulianthini, N. N., & SE, M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1).