



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT WIJAYA KARYA TBK**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Sri Lestari
022120098

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

OKTOBER 2024



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT WIJAYA KARYA TBK**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengesah

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.)

Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA.,
CMA.,CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE.,
CGCAE.)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT
WIJAYA KARYA TBK**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Senin, 28 Oktober 2024

Sri Lestari

022120098

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang

(Dr. Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP,
CTCP., CFA., CNPHRP., CAP.)



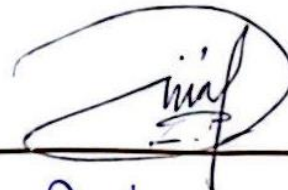
Anggota Penguji Sidang

(May Mulyaningsih, S.E., M.Ak., CFA.)



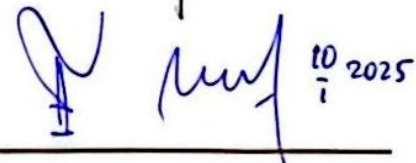
Ketua Komisi Pembimbing

(Ketut Sunarta, Ak., MM., CA, PIA.)



Anggota Komisi Pembimbing

(Ellyn Octavianty, S.E., M.M.)



PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Lestari
NPM : 022120098
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Wijaya Karya Tbk

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Oktober 2024



Sri Lestari
022120098

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Tahun
2024**

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apa pun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

SRI LESTARI. 022120098. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Wijaya Karya Tbk. Di bawah bimbingan : KETUT SUNARTA dan ELLYN OCTAVIANTY. 2024.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi perusahaan. Sampai saat ini, ukuran kinerja hanya berfokus pada laba, khususnya aspek keuangandan hal ini tidak cukup jika diterapkan di era informasi dan komunikasi saat ini. Perusahaan memerlukan ukuran kinerja baru yang lebih baik yang dapat menunjukkan ke mana arah perusahaan dan sejauh mana perusahaan dapat menciptakan nilai finansial jangka panjang untuk mencapai tujuannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Wijaya Karya Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dinilai dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

Penelitian dilakukan pada perusahaan sektor infrastruktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, yaitu PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder, berupa laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari NPM, ROI ROA, ROE, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari *operating profit* dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan.

Hasil perhitungan kinerja PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yaitu 1) Perspektif Keuangan PT Wijaya Karya Tbk yang diukur dengan menggunakan rasio NPM, ROI, ROA dan ROE secara keseluruhan penilaian *Balanced Scorecard* dikatakan kinerja kurang baik. Hal ini karena dilihat dari tingkat persentase masing-masing rasio tiap periode yang terus mengalami penurunan. 2) Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan penerimaan kas dari pelanggan. Pada penerimaan kas dari pelanggan secara keseluruhan PT Wijaya Karya Tbk dinilai cukup baik dikarenakan penerimaan kas dari pelanggan tiap periode mengalami peningkatan sehingga dikategorikan kinerja cukup baik. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal PT Wijaya Karya Tbk diukur berdasarkan *operating profit*. Penilaian perspektif proses bisnis internal dinilai kurang baik dikarenakan nilai *operating profit* tiap periode mendominasi penurunan sehingga dikategorikan dalam kinerja kurang baik. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Wijaya Karya Tbk diukur berdasarkan produktivitas karyawan. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan tiap periode mendominasi penurunan sehingga dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

Kata kunci : pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala berkat, rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Wijaya Karya Tbk**”. Penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Dalam penyusunan karya ini, penulis mendapat dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam mengatasi segala hambatan dan rintangan yang dihadapi.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dan memotivasi penulis sejak awal perkuliahan hingga terciptanya karya ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, berkat dan karunia-Nya kepada penulis selama penyusunan skripsi.
2. Kedua orang tua yang paling berjasa dalam hidup saya, cinta pertama dan panutanku Bapak Manta dan pintu surgaku ibu Masitoh. Terima kasih atas segala pengorbanan, doa dan tulus kasih yang diberikan. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan bangku perkuliahan, namun mereka mampu senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan serta memberi perhatian dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana. Dan Kakak tercinta marsiti, terima kasih atas segala doa, kasih sayang dan support yang telah di berikan kepada penulis dalam hal apapun.
3. Bapak Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM selaku Wakil Dekan 1 Bidang Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Dr. Asep Alipudin, S.E., M.Ak., CSA selaku Wakil Dekan 2 Bidang Administrasi dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Ibu Amelia Rahmi, S.E., M.Ak., AWP selaku Asisten Prodi Akuntansi Universitas Pakuan.
8. Bapak Ketut Sunarta, Ak., MM., CA, PIA. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membantu, memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Ibu Ellyn Octavianty, S.E., M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta motivasi kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

10. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu.
11. Seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan bantuan dan informasi dalam hal administasi selama kegiatan perkuliahan.
12. Saudara saudari tersayang penulis Khoirotun Nur maulida, Serlina adna fika, Intan permata sari serta keluarga besar yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu. Terima kasih atas segala dukungan, doa, nasihat dan semangat yang diberikan kepada penulis.
13. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini, kepada Najwa Khalida Putri, Bella Mey Azhari, Selvi Nurcahya Saepudin, Rosyta Syawala Larasati, N.Nita Yusiandini. Terima kasih sudah menjadi teman terbaik selama menempuh perkuliahan ini.
14. Sahabat-sahabat terbaik saya yang masih memberikan *support* kepada penulis, Meliana, Silfa Alfathia Zein, Nadia Salsabila, Mita Anggari, Syifa Alfathira dan Deswita Farahdiza yang menjadi tempat keluh kesah penulis selama masa perkuliahan sampai penyelesaian skripsi ini.
15. Teruntuk teman-teman kelas C Akuntansi angkatan 2020 yang telah menemani dan melengkapi perjalanan dari awal perkuliahan hingga saat ini.
16. Dan yang terakhir kepada diri saya sendiri Sri Lestari, terima kasih sudah bertahan sejauh ini terima kasih tetap memilih berusaha dan merayakan dirimu sendiri sampai di titik ini, walaupun sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun terima kasih tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha, melawan rasa takut dan tidak lelah mencoba.

Demikian kata pengantar dari penulis, dengan harapan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi para pembaca, dengan kesadaran penulis bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahannya sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dan evaluasi dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan penulis serta dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Terima Kasih.

Bogor, Oktober 2024



Sri Lestari

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ...	iii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA.....	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	3
1.2.1 Identifikasi Masalah	3
1.2.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.3.1 Maksud Penelitian.....	4
1.3.2 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.1 Kegunaan Praktis	4
1.4.2 Kegunaan Akademis	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Akuntansi Manajemen	5
2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen	5
2.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen	5
2.1.3 Manfaat Akuntansi Manajemen	6
2.1.4 Peran Akuntansi Manajemen	6
2.1.5 Fungsi Akuntansi Manajemen	7
2.1.6 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	7

2.1.7 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	9
2.1.8 Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	9
2.2 Kinerja Perusahaan.....	10
2.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan	10
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	10
2.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja	11
2.2.4 Pengertian Pengukuran Kinerja	11
2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja	12
2.2.6 Syarat Pengukuran Kinerja	12
2.2.7 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja	12
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.4 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.5 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3.6 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.7 Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	23
2.4.1 Penelitian Sebelumnya.....	23
2.4.2 Kerangka Pemikiran	38
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Jenis Penelitian.....	40
3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	40
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	40
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	40
3.5 Metode Pengumpulan Data	41
3.6 Metode Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	45
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	45
4.1.2 Perkembangan Perusahaan	46

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.4 Anak Perusahaan	48
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	49
4.2 Analisa Data	52
4.2.1 Perspektif Keuangan	52
4.2.2 Perspektif Pelanggan	58
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	60
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	61
4.3 Kinerja PT Wijaya Karya Tbk dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.3.1 Perspektif Keuangan	64
4.3.2 Perspektif Pelanggan	65
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	66
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	67
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	68
5.1 Simpulan	68
5.2 Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	70
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	73

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1 : Laba Bersih Tahun 2019-2022	2
Tabel 2. 1 : Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	9
Tabel 2. 2 : Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja	23
Tabel 2. 3 : Penelitian Sebelumnya.....	23
Tabel 2. 4 : Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	37
Tabel 3. 1 : Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 3. 2 : Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja	44
Tabel 4. 1 : Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian (Dalam Ribuan Rupiah)	52
Tabel 4. 2 : <i>Income Statement</i> (Dalam Ribuan Rupiah).....	52
Tabel 4. 3 : Laporan Keuangan <i>Net Profit Margin</i>	53
Tabel 4. 4 : Laporan Keuangan <i>Return on Investment</i>	54
Tabel 4. 5 : Laporan Keuangan <i>Return on Asset</i>	55
Tabel 4. 6 : Laporan Keuangan <i>Return on Equity</i>	56
Tabel 4. 7 : Scorecard Perspektif Keuangan	58
Tabel 4. 8 : Penerimaan Kas dari Pelanggan (Dalam Ribuan Rupiah)	59
Tabel 4. 9 : Scorecard Perspektif Pelanggan.....	59
Tabel 4. 10: <i>Operating Profit</i> (Dalam Ribuan Rupiah)	60
Tabel 4. 11 : Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Tabel 4. 12 : Total <i>Net Income</i> (Dalam Ribuan Rupiah)	62
Tabel 4. 13 : Total <i>Employee</i>	62
Tabel 4. 14 : <i>Net Income / Employee</i>	63
Tabel 4. 15 : Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	63
Tabel 4. 16 : Analisis Perspektif Keuangan selama 3 periode	64
Tabel 4. 17 : Analisis Perspektif Pelanggan selama 3 periode	65
Tabel 4. 18 : Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal selama 3 periode	66
Tabel 4. 19 : Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan selama 3 periode	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.2 : Grafik Laba Bersih Tahun 2019-2022	3
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran.....	39
Gambar 4.1 : Logo Perusahaan.....	49
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi PT Wijaya Karya Tbk	50

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Memasuki era bisnis yang semakin pesat dan kompetitif menuntut setiap manajemen perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik. Dengan sistem yang efisien, perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya, mengurangi risikodan menanggapi perubahan pasar. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang harus disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan bisnis karena dengan sistem manajemen yang memenuhi persyaratan lingkungan bisnis, perusahaan dapat bersaing dan berkembang dengan baik. (Rahmadin, 2021)

Perubahan ini mendorong manajemen untuk mencoba mempersiapkan, menyempurnakan atau mencari strategi baru. Perusahaan perlu memastikan bahwa strategi bisnis mereka tidak hanya dirancang dengan baik, tetapi juga dapat diimplementasikan dan diukur kinerjanya secara efektif. Setiap manajemen perusahaan perlu mengetahui seberapa efektif strategi yang mereka terapkan.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen suatu perusahaan, pengukuran kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bidang tanggung jawabnya terhadap standar yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja tradisional hanya berfokus pada aspek keuangan. Hal ini dapat dianggap tidak efektif karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan dan sebaliknya kinerja keuangan jangka pendek dapat dihasilkan karena perusahaan melakukan investasi untuk keuntungan jangka panjang.

Sampai saat ini, ukuran kinerja hanya berfokus pada laba, khususnya aspek keuangandan hal ini tidak cukup jika diterapkan di era informasi dan komunikasi saat ini. Dalam mengatasi masalah kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek finansial dan mengabaikan aspek kinerja non finansial. Perusahaan memerlukan ukuran kinerja baru yang lebih baik yang dapat menunjukkan ke mana arah perusahaan dan sejauh mana perusahaan dapat menciptakan nilai finansial jangka panjang untuk mencapai tujuannya. Maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja untuk mengatasi masalah ini, metode *Balanced Scorecard* muncul sebagai suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah metode yang membantu perusahaan mencapai visi, misi dan strateginya. Dengan mengukur aspek finansial dan non finansial secara seimbang, metode ini mengukur kinerja bisnis berdasarkan empat aspek, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pengembangan.

Dengan menerapkan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* manajer perusahaan dapat menilai kinerja unit bisnis mereka dalam menciptakan nilai

saat ini, sambil tetap memperhatikan kepentingan-kepentingan masa depan. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang signifikan dalam sistem manajemen strategis jika dibandingkan dengan manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis mempunyai manfaat dalam memotivasi karyawan untuk berpikir dan bertindak secara strategis agar dapat memimpin perusahaan menuju masa depan yang sukses. Selain itu, sistem ini bertujuan untuk mencapai laba maksimal dan memenuhi sasaran-sasaran strategis yang dapat diukur.

PT Wijaya Karya Tbk (WIKA) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, manufaktur, penyewaan, perantara jasa, investasi, agroindustri, energi, energi terbarukan dan konversi energi, operasional kereta api, operasional pelabuhan, operasional bandara, logistik, perdagangan, pengadaan rekayasa, konstruksi, pengembangan dan pengelolaan kawasan, peningkatan kapasitas di bidang jasa konstruksi, teknologi informasi, jasa rekayasa dan perencanaan, penanaman modal dan pengelolaan usaha di bidang prasarana dan sarana dasar (prasarana) produksi barang dan jasa. Pembangunan infrastruktur memegang peran penting dalam meningkatkan perekonomian suatu negara seperti yang terus dilakukan oleh Indonesia. Pembangunan infrastruktur diharapkan dapat mendorong pertumbuhan perekonomian nasional. Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu pengaruh yang mempengaruhi kinerja perusahaan konstruksi dalam pelaksanaan proyek pembangunan di Indonesia, yaitu ketika adanya pandemi covid-19 yang menyebabkan banyaknya proyek yang tertunda. PT Wijaya Karya Tbk merupakan salah satu sektor konstruksi yang mengalami penurunan laba bersih sangat signifikan, dengan adanya penurunan laba ini Wijaya Karya harus tetap mampu bersaing mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaannya. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan terlihat bahwa perusahaan mengalami penurunan laba bersih selama periode 2019-2022 yang menunjukkan bahwa perusahaan sedang menghadapi permasalahan.

Tabel 1.1
Laba Bersih Tahun 2019-2022
(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Laba Bersih
2019	Rp 2.621.015.140
2020	Rp 322.342.513
2021	Rp 214.424.794
2022	Rp 12.586.435

Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023



Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023

Gambar 1.1 Laba Bersih PT Wijaya Karya Tbk tahun 2019-2022

Jika dilihat dari tabel diatas laporan keuangan tahunan, PT Wijaya Karya Tbk menunjukkan terjadinya penurunan laba bersih dari tahun ke tahun yang dimana laba bersih pada tahun 2019 Rp 2.621.015.140 kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 Rp 322.342.513 lalu pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi Rp 214.424.794 dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali menjadi Rp 12.586.435. Kemampuan untuk mencapai laba maksimal merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan, termasuk perusahaan di sub-sektor konstruksi bangunan. Pertumbuhan laba merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan, semakin tinggi laba yang dihasilkan maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Perubahan laba yang positif mengindikasikan bahwa perusahaan berada dalam keadaan keuangan yang sehat. Namun dengan adanya penurunan laba bersih dari tahun 2019-2022 karena penurunan pendapatan jasa konstruksi tidak sebanding dengan peningkatan biaya usaha yang dikeluarkan untuk menyelesaikan setiap proyek, hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, menarik untuk diteliti.

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Wijaya Karya Tbk”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dilihat bahwa PT Wijaya Karya Tbk mengalami penurunan laba bersih yang signifikan dari tahun ke tahun yang dimana tahun 2019 Rp 2.621.015.140 kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 Rp 322.342.513 lalu pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi Rp 214.424.794 dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali menjadi Rp 12.586.435. Salah satu penyebab yang mempengaruhi laba bersih mengalami penurunan yaitu adanya pandemi covid-19.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana kinerja PT Wijaya Karya Tbk selama

periode 2019-2022 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?"

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis kinerja keuangan PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga dapat diketahui kinerja perusahaan dari segi keuangan dan non keuangan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Wijaya Karya Tbk selama periode 2019-2022 menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dinilai dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen. Serta dapat menjadi sumber referensi dan panduan yang berguna bagi peneliti lain yang tertarik atau terkait dengan bidang penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat membantu memecahkan permasalahan yang ada pada PT Wijaya Karya Tbk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja bisnis dan menjadi sumber referensi yang berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak internal dan eksternal perusahaan dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan bagian dari akuntansi yang menitikberatkan pada pengumpulan, analisis dan interpretasi data keuangan dan non keuangan. Fungsinya adalah memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Akuntansi Manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu (Sirait, 2019).

Menurut Hariyani (2018:3) Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi bisnis internal atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Informasi tersebut dapat berupa kebijakan yang tidak dapat diungkapkan kepada pihak luar.

Menurut Hadibroto dalam Rahmadin (2021) mengatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi ukuran, mengumpulkan, menganalisis, menyiapkan interpretasi keuangan dan komunikasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan memantau hal-hal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya keuangan perusahaan.

Pengertian-pengertian akuntansi manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa Akuntansi manajemen adalah bagian dari akuntansi yang fokus pada pengumpulan, analisis dan interpretasi data keuangan dan non keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan internal dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah menyajikan informasi yang berguna bagi manajemen dalam pengambilan keputusan.

2.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen memiliki tujuan untuk menghasilkan informasi keuangan yang ditujukan khusus untuk kebutuhan manajemen, berbeda dengan informasi yang diperlukan oleh pihak eksternal. Informasi yang dihasilkan cenderung bersifat rinci dan tidak diungkapkan kepada pihak luar. Menurut Subagya dalam (Narsa, 2019) tujuan utama akuntansi manajemen adalah:

- a. Memberikan informasi yang diperlukan untuk menentukan harga pokok jasa, produk dan keperluan administratif lainnya.
- b. Memberikan informasi yang digunakan untuk perencanaan, pengelolaan, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
- c. Memberikan informasi yang mendukung pengambilan keputusan dengan membantu mengidentifikasi, menentukan dan mengevaluasi kinerja. Oleh karena itu, informasi akuntansi manajemen penting dalam seluruh aspek manajemen, termasuk perencanaan, pengelolaan dan pengambilan keputusan.

2.1.3 Manfaat Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen memberikan banyak manfaat bagi bisnis untuk mengelola operasi dan mencapai tujuan bisnis. Menurut Sirait (2019) Adapun manfaat akuntansi manajemen bagi perusahaan antara lain:

1. Menyelenggarakan pengawasan dan pengelolaan kegiatan perusahaan.
2. Sebagai acuan kegiatan perusahaan.
3. Untuk membantu pengambilan keputusan guna meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Menyediakan informasi yang akurat.
5. Sebagai internal *control* yang ketat terhadap aktivitas perusahaan.

2.1.4 Peran Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen penting dalam suatu perusahaan karena membantu pihak internal seperti direktur utama dan tingkat manajemen suatu departemen atau divisi dalam mengambil sebuah keputusan. Menurut Mulyadi dalam Kamaroellah (2020:8) mengemukakan bahwa terdapat dua garis besar peranan akuntansi manajemen, antara lain:

1. Peran Akuntansi Manajemen sebagai Suatu Tipe Akuntansi

Peran akuntansi manajemen sebagai sistem pengolah informasi keuangan pada perusahaan dibagi menjadi tiga tingkat perkembangannya :

- a. Pencatat skor (*score keeping*)

Saat menjalankan perusahaan, manajer merencanakan aktivitas dan mengendalikan pelaksanaan rencana aktivitas. Akuntansi bertanggung jawab untuk menyediakan informasi keuangan kepada pihak yang membuat rencana kegiatan yang menjadi dasar pengalokasian sumber daya pada berbagai kegiatan yang direncanakan. Akuntansi juga berperan penting dalam memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai implementasi rencana aksi yang dikembangkan. Departemen akuntansi mencatat hasilnya dan mengirimkannya ke manajer yang bertanggung jawab sehingga manajer yang bertanggung jawab dapat mengevaluasi pelaksanaan rencana tersebut. Agar akuntansi dapat memenuhi fungsinya sebagai akuntan manajemen, akuntansi harus memenuhi persyaratan: teliti, relevandan andal (*reliable*).

- b. Penarik perhatian manajemen (*Attention Directing*)

Akuntansi menarik bagi manajemen karena memberikan informasi mengenai penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang memerlukan perhatian manajemen dan memungkinkan manajemen mengambil langkah-langkah untuk mencegah berlanjutnya penyimpangan yang telah terjadi. Tingkat perkembangan ini hanya dapat dicapai jika akuntansi mampu mencatat skor dengan baik.

- c. Penyedia informasi untuk pemecah masalah (*Problem Solving*)

Tingkat perkembangan ini merupakan hasil lebih lanjut dari tingkat pertumbuhan yang dicapai sebelumnya, baik sebagai pencetak skor maupun sebagai pencari perhatian. Ketika manajemen mengandalkan

informasi yang di hasilkan oleh akuntan, mereka akan menggunakannya untuk semua keputusan pemecahan masalah.

2. Peran akuntansi manajemen sebagai suatu tipe informasi

Informasi adalah fakta, data, pengamatan, persepsi atau apa pun yang berkontribusi terhadap pengetahuan. Masyarakat membutuhkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Keputusan selalu mengenai masa depan, masa depan penuh dengan ketidakpastiandan selalu ada kebutuhan untuk memilih suatu tindakan di antara banyak pilihan yang tersedia. Oleh karena itu, pengambil keputusan selalu berusaha mengumpulkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian ketika memilih alternatif tindakan.

2.1.5 Fungsi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Melalui pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi keuangan dan non keuangan akuntansi manajemen membantu manajer dalam pengambilan keputusan strategis, perencanaan dan pengendalian kinerja.

Menurut rudianto dalam Adrianti (2020) Akuntansi manajemen berfungsi sebagai penghasil informasi transaksi bisnis perusahaan bagi pihak internal organisasi seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya untuk mengambil keputusan internal organisasi. Sedangkan fungsi akuntansi manajemen secara umum terbagi menjadi 5, yaitu :

1. Sebagai pendukung pencapaian perusahaan
2. Sebagai alat untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja
3. Sebagai penyaji laporan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian biaya dan harga
4. Sebagai penyedia data internal yang diperlukan untuk meningkatkan jumlah penjualan
5. Sebagai Pengelola penggunaan sumber daya dalam perusahaan untuk memastikan pengelolaan keuangan yang efisien dan efektif

2.1.6 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Dalam dunia akuntansi, terdapat dua cabang utama yang memiliki peran dan tujuan, yaitu akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Bagi mereka yang tidak mengerti, akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan mungkin terlihat serupa, tetapi sebenarnya keduanya sangatlah berbeda. Beberapa aspek yang dimiliki antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan sangatlah berbeda dengan satu dan lainnya. Hansen dan Mowen menjelaskan perbedaan antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan dari beberapa aspek, antara lain:

1. Pengguna utama

Akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan informasi dari pengguna internal, misalnya saja manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan, sedangkan akuntansi keuangan berfokus pada

informasi bagi pengguna eksternal, misalnya saja laporan keuangan ditujukan kepada para pemegang saham.

2. Pembatasan pada masukan proses
Akuntansi manajemen tidak bergantung pada prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum. SEC, PCAOB dan FASB menetapkan prosedur akuntansi yang harus diikuti untuk pelaporan keuangan. Masukan dan proses dari akuntansi keuangan harus jelas dan terbatas, hanya kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi klasifikasi sebagai masukan dan prosesnya harus mengikuti metode yang diterima secara umum. Hal ini berbeda dengan akuntansi manajemen yang tidak memiliki lembaga khusus untuk mengatur format, isidan aturan dalam memilih masukan, proses dan penyusunan laporan. Manajer bebas memilih informasi apapun yang mereka inginkan.
3. Jenis informasi
Pembatasan dalam akuntansi keuangan cenderung menghasilkan informasi keuangan yang objektif dan dapat diverifikasi. Dalam akuntansi manajemen informasi yang dihasilkan dapat berupa informasi keuangan dan non-keuangan, serta bersifat lebih subjektif.
4. Orientasi waktu
Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis. Fungsinya adalah mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi. Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan yang akan datang. Orientasi masa depan ini dibutuhkan karena akan digunakan untuk mendukung fungsi manajerial dari perencanaan dan pengambilan keputusan.
5. Tingkat agregasi
Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai entitas, lini produk, departemendana manajer. Informasi yang sangat terperinci dibutuhkan dan disediakan. Di pihak lain, akuntansi keuangan berfokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.
6. Keluasan
Akuntansi manajemen jauh lebih luas dari pada akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industri, ilmu manajemendan berbagai bidang lainnya.

Perbedaan yang dijelaskan tersebut dirangkum dalam tabel 2.1 berikut ini untuk memudahkan perbandingan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan.

Tabel 2.1
Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

No.	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
1	Fokus internal	Fokus Eksternal
2	Tidak ada aturan yang mengikat	Harus mengikuti aturan tertentu dari pihak eksternal
3	Informasi keuangan dan non keuangan, informasi dapat bersifat subjektif	Informasi keuangan yang bersifat objektif
4	Penekanan pada masa yang akan datang	Berorientasi historis
5	Evaluasi dan keputusan internal didasarkan atas informasi yang sangat terperinci	Informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan
6	Sangat luas dan multidisplin	Lebih independen

Sumber : Rahmadin (2021)

2.1.7 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan suatu sistem informasi yang memberikan informasi yang khusus untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Fokus utama sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) adalah proses yang terdiri dari pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, lapordan manajemen informasi. Informasi tentang peristiwa ekonomi diolah untuk membuat *output* yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

2.1.8 Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) sangat menentukan efektivitasnya dalam mendukung pengambilan keputusan di suatu organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi untuk mengumpulkan dan menyimpan data, tetapi juga harus mampu memberikan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu bagi manajer. Menurut Safa, dkk (2022) Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terbagi dari:

1. *Broadscope* (Lingkup luas) merujuk pada dimensi fokus, kuantifikasi, serta waktu. Dimensi fokus terkait informasi yang asalnya dari luar dan dalam organisasi, dimensi kuantifikasi terkait informasi non keuangan dan keuangan, sedangkan dimensi waktu terkait perkiraan peristiwa terjadi di masa datang.
2. *Timeliness* (Ketepatan waktu) terdiri dari dua sub dimensi yakni kecepatan pelaporan dan frekuensi pelaporan. Kecepatan pelaporan terkait batas waktu antar keperluan informasi dan kesiapan informasi, sedangkan frekuensi terkait dengan sesering apa manajer memberikan informasi.
3. *Aggregation* (Agregasi) dimensi agregasi adalah rangkuman informasi berdasarkan kegunaan, jangka waktu dan bentuk keputusan.
4. *Integration* (Integrasi) informasi integrasi adalah informasi yang menggambarkan keterkaitan dan kerumitan antar divisi dengan divisi yang

lainnya. Informasi ini menggambarkan adanya keselarasan antara satu bagian sub unit dengan bagian lainnya dari organisasi.

2.2 Kinerja Perusahaan

2.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Setiap organisasi memerlukan informasi akuntansi yang dapat memberikan manfaat bagi pihak manajemen. Informasi akuntansi memiliki peran ganda sebagai alat pengawasan dan dasar untuk pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer mengandalkan informasi akuntansi manajemen karena cakupannya yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan.

Kinerja perusahaan mengacu pada kinerja yang diberikan suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu agar dapat bertahan di era pasar bebas dan tetap menjalankan usahanya. (Putri et al., 2021).

Menurut Nasution (2021) Kinerja merupakan gambaran sejauh mana kegiatan, rencana, atau strategi organisasi dilaksanakan untuk mencapai tujuan, sasaran dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis organisasi. Kata kerja tersebut sering digunakan untuk menyatakan tingkat keberhasilan atau pencapaian seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara tidak sah, tanpa melanggar hukum atau tidak sesuai dengan moral dan etika. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan, sasaran, misidan visi yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan mencakup pencapaian keberhasilan dalam bekerja dalam pengelolaan berkelanjutan suatu perusahaan di era pasar bebas. Kinerja juga dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan, sasaran, misidan visi yang ditetapkan dalam strategi perencanaannya.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan keseluruhan dalam manajemen kinerja yaitu mempromosikan suatu budaya di mana individu dan kelompok memiliki tanggung jawab terhadap meningkatnya proses bisnis serta peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Menurut Rahmadin (2021) Tujuan pokok Penilaian Kinerja adalah :

1. Menentukan kontribusi *profit center* terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Mengevaluasi kinerja pengelola pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pengelola pusat laba.

3. Mengidentifikasi penyebab penyimpangan pelaksanaan rencana sesuai standar kinerja manajemen yang telah ditetapkan.
4. Menyarankan tindakan perbaikan terhadap situasi yang di luar kendali.
5. Memotivasi manajer atau karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mencapai tujuan organisasi dan memenuhi standar perilaku yang ditetapkan dalam anggaran dalam bentuk kebijakan manajemen atau rencana formal.
6. Menentukan kriteria perbandingan kinerja antar departemen dalam organisasi.

2.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja sebagai suatu konsep yang kompleks melibatkan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Zikrilla (2019) terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor personal atau individu meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.
3. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, serta kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor kontekstual atau situasional antara lain tekanan dan perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal.

2.2.4 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah evaluasi yang dilaksanakan untuk mengukur tingkat pencapaian individu, tim, atau organisasi terhadap tujuan dan standar yang telah ditentukan. Fokus dari pengukuran kinerja yaitu memberikan informasi obyektif sebagai landasan bagi pengambilan keputusan, umpan balik dan upaya perbaikan.

Menurut Nasution (2021), Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja telah dicapai sesuai rencana yang telah ditentukan, apakah kinerja dapat dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja telah dicapai sesuai rencana. Pengukuran kinerja yang andal adalah salah satu faktor keberhasilan terpenting bagi suatu organisasi.

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi (Utami, 2022).

Menurut Supriyono (2019), Pengukuran kinerja adalah proses menentukan seberapa baik aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, menghilangkan pemborosan dan menyediakan informasi tepat waktu untuk mencapai perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan pengertian-pengertian pengukuran kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penting untuk menjamin

keberhasilan strategi organisasi. Pentingnya pengukuran kinerja sebagai alat evaluasi yang membantu dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik dan memfasilitasi perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk pengambilan keputusan dan dapat dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan untuk berbagai tujuan. Menurut Nasution (2021) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan pemahaman tentang kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen.
- b. Memberikan panduan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditentukan.
- c. Memantau dan mengevaluasi kinerja yang dicapai, membandingkan dengan tujuan dan mengambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja.
- d. Menjadi dasar objektif untuk memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan hasil yang terukur, sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disetujui.
- e. Berfungsi sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan manajer, dengan tujuan memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu untuk mengidentifikasi kepuasan pelanggan.
- g. Memberikan pemahaman tentang proses bisnis instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dibuat secara objektif.
- i. Menunjukkan perbaikan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang muncul.

2.2.6 Syarat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja menunjukkan perkembangan yang mengarah pada pencapaian dan tujuan organisasi. Agar pengukuran kinerja dapat dilakukan secara efektif dalam mengukur aktivitas perusahaan, menurut Mulyadi dalam Febriananda (2022) sistem pengukuran kinerja harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi aktivitas berdasarkan indikator kinerja yang divalidasi pelanggan.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang berdampak pada pelanggan sehingga menghasilkan tinjauan yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu semua organisasi mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki.

2.2.7 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja diperlukan karena memberikan penilaian yang objektif terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, membantu menentukan tingkat produktivitas karyawan, mengidentifikasi hambatan dalam mencapai tujuan, serta

memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja perusahaan. Menurut Zikrilla (2019) Ada beberapa alasan diperlukannya penilaian kinerja yaitu :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi untuk pertimbangan promosi dan gaji.
2. Penilaian kinerja merupakan umpan balik bagi para manajer dan karyawan untuk meninjau kembali perilaku masa lalu mereka, baik perilaku positif maupun negatif, yang dapat dirumuskan kembali untuk mendukung pertumbuhan budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk menginformasikan pertimbangan pelatihan, pelatihan ulang dan pengembangan.
4. Penilaian kinerja diperlukan untuk menginformasikan pertimbangan pelatihan, pelatihan ulang dan pengembangan.
5. Melalui hasil evaluasi kinerja, pemerintah dapat mengetahui kemajuan kegiatannya.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan istilah yang terbentuk dari kata “balanced” yang berarti seimbang dan “scorecard” yang mengacu pada kartu skor. Yang dimaksud dengan “balanced” adalah adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja internal dan eksternal.

Dalam perkembangan lebih lanjut, konsep *Balanced Scorecard* bukan hanya tentang kartu skor yang digunakan untuk mencatat hasil-hasil eksekutif. Kini, *Balanced Scorecard* semakin banyak digunakan sebagai alat perencanaan strategis yang efektif. Artinya *Balanced Scorecard* berperan sebagai alat untuk menerjemahkan unsur-unsur seperti misi, visis, tujuan, keyakinan inti, nilai-nilai- inti dan strategi manajemen menjadi suatu rencana tindakan yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

Menurut Munawir yang dikutip oleh (Hariyani, 2018) Bahwa “*Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk merencanakan hasil yang ingin dicapai seseorang di masa depan dan mencatat hasil kinerja yang dicapai seseorang.

Balanced Scorecard mengelompokkan tujuan-tujuan strategis ke dalam serangkaian indikator kinerja yang saling bergantung. Ini adalah ukuran kinerja yang komprehensif, mencakup banyak aspek. Dalam metode *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif utama. Menurut Amin Widjaja dalam Fauzan, dkk (2023) *Balanced Scorecard* merupakan laporan akuntansi yang terdiri dari 4 (empat) perspektif, masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan menerapkan pengukuran kinerja keuangan melalui laba serta pendapatan.
2. Perspektif Pelanggan mengkaji kepuasan pelanggan dan bagaimana kinerja perusahaan dalam bersaing dengan pesaingnya untuk mencapai kepuasan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal mengkaji sejauh mana perusahaan mengembangkan, memproduksi dan memberikan produk dan layanan.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran digunakan untuk menilai kemampuan karyawan untuk berproses menjadi lebih baik.

Melalui pendekatan ini, *Balanced Scorecard* menciptakan gambaran kinerja yang holistik, memungkinkan organisasi untuk memahami pencapaian mereka dari berbagai sudut pandang yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3.2 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang digunakan untuk menggambarkan misi dan strategi perusahaan dalam tujuan operasional dan kriteria kinerja. Menurut Edwif dalam Rahmadin (2021) Karakteristik *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* Sistem manajemen strategis, lebih khusus lagi “sistem akuntansi tanggung jawab strategis” adalah sistem yang menggabungkan visi dan strategi perusahaan, serta menjadi tolak ukur untuk ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. *Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan membantu merangkum aktivitas ekonomi terukur yang telah terjadi dari waktu ke waktu. Tolak ukur keuangan yang digunakan biasanya terkait dengan profitabilitas, seperti pendapatan operasional, ROE dan ROI. Sasaran keuangan lainnya bisa berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan hasil kegiatan ekonomi yang dilakukan pada tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis bersaing. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada konsumen. Keberhasilan proses bisnis internal pada akhirnya bergantung pada kemampuan karyawan. Keahlian karyawan ini dicapai melalui pelatihan dan pengembangan yang dibangun dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategis terletak pada kemampuannya untuk menghasilkan rencana strategis dengan mempunyai karakteristik. Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi dalam (Hariyani, 2018) yaitu :

1. Komprehensif

Sebelumnya ruang lingkup perencanaan strategis hanya terbatas pada perspektif finansial saja namun pada *Balanced Scorecard* meluas hingga pada perspektif non finansial (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang menghasilkan manfaat seperti :

- a. Menjanjikan keuntungan finansial yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- b. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Pada *Balanced Scorecard* diperlukan untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Dari perspektif non-keuangan, setiap tujuan strategis yang ditetapkan harus memiliki hubungan sebab akibat dengan tujuan keuangan.

3. Berimbang

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkelanjutan, harus ada keseimbangan antara tujuan strategis yang dihasilkan dengan perencanaan strategis.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur tujuan strategis yang sulit diukur. Terukurnya tujuan strategis oleh suatu sistem perencanaan strategis menjanjikan tercapainya berbagai tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.3.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sistem pengukur dan pengendalian manajemen yang memberikan pemahaman yang cepat, tepat dan komprehensif tentang kinerja bisnis perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton dalam (Hariyani, 2018) manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan yaitu :

1. Menjelaskan dan mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. Meningkatkan efektivitas manajemen dalam pengambilan keputusan dengan melihat bisnis dari sudut pandang finansial dan non finansial (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).
3. Memungkinkan manajemen untuk lebih mudah dalam pengelolaan dan mengembangkan sumber daya manusia.

2.3.5 Penerapan *Balanced Scorecard*

Dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan, swasta dan publik yang bersifat profit dan non-profit, karena keempat perspektif tersebut sudah mencakup aspek-aspek penting untuk pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai kerangka utama yang berfokus pada misi dan strategi.

Bagi perusahaan yang tidak fokus pada keuntungan, perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menawarkan paradigma baru dalam evaluasi kinerja. *Balanced Scorecard* hanya dapat efektif dan bermanfaat

bagi perusahaan yang memiliki visi karena penerapan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memerlukan investasi yang tidak baik dan tidak dapat segera direalisasikan dalam satu periode akuntansi.

Menurut Abdurahman dalam Rahmadin (2021) Penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan berdasarkan sejumlah kepentingan berikut:

1. Menciptakan kejelasan dan membangun konsensus terhadap visi dan strategi perusahaan.
2. Membangun tim manajemen yang lebih kuat untuk tujuan pengembangan kepemimpinan
3. Komunikasikan visi dan strategi kepada organisasi.
4. Melaksanakan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan strategis.
5. Membuat patokan target strategis.
6. Menghubungkan sumber daya, program, strategi dan investasi.
7. Menyajikan alat pembelajaran manajemen strategis.
8. Membangun sistem umpan balik (*a feed back system*)

2.3.6 Perspektif *Balanced Scorecard*

Tujuan dan indikator dalam *Balanced Scorecard* didasarkan pada visi dan strategi perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan indikator kinerja tidak hanya mencakup serangkaian ukuran kinerja finansial dan non-finansial khusus. Semua tujuan dan indikator berasal dari suatu proses yang bergerak dari atas ke bawah (*top down*), yang dipandu oleh misi dan strategi unit bisnis. Menurut Subagya (2022) untuk mengevaluasi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dilakukan dengan berfokus pada empat perspektif yang berbeda namun memiliki tujuan serupa, yakni mencapai sasaran strategis yang telah direncanakan dan disiapkan oleh perusahaan atau organisasi. Keempat perspektif tersebut saling terkait satu sama lain.

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan implementasi strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan tersebut mencakup sasaran-sasaran yang secara spesifik terkait dengan keuntungan yang dapat diukur, pertumbuhan bisnis dan nilai pemegang saham. Untuk menentukan efektivitas keuangan dalam suatu perusahaan maka perusahaan perlu mengukur efisiensi dalam hal biaya, modal yang digunakan perusahaan secara tepat serta perusahaan perlu untuk menerapkan target laba. (Alimudin, 2019).

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan antara lain :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan. Subagya (2022)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

(Rahmadin, 2021)

NPM dikatakan baik apabila hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan selama periode pengamatan. NPM dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:201) rata-rata industri untuk *net profit margin* adalah 20%.

b. *Return on Investment* (ROI)

ROI adalah indikator yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu perusahaan mampu menghasilkan pengembalian terhadap total aset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini mencerminkan ukuran efektivitas manajemen dalam mengelola investasi perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Investasi}} \times 100 \%$$

Pratama,dkk (2021)

ROI dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROI meningkat selama periode pengamatan. ROI dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:203) rata-rata industri untuk *return on investment* adalah 30%.

c. *Return on Assets* (ROA)

Return on Assets, menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba. (Riyana dalam Zikrilla, 2019)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

Zikrilla (2019)

ROA dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROA meningkat selama periode pengamatan. ROA dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2019) rata-rata industri untuk *return on assets* adalah 30%.

d. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity adalah merupakan perbandingan antara jumlah keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham dengan jumlah modal yang menghasilkan keuntungan tersebut.

Secara sistematis Return On Equity dapat dirumuskan :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

(Rahmadin, 2021)

ROE dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROE meningkat selama periode pengamatan. ROE dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:201) rata-rata industri untuk *return on equity* adalah 40%.

Dalam evaluasi kinerja, akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, fokus pada perspektif keuangan perusahaan tetap menjadi hal yang signifikan. Karena pengukuran keuangan menyajikan gambaran umum tentang dampak ekonomi dari tindakan manajemen, mencerminkan sejauh mana hasil yang dapat dicapai secara optimal. Kaplan dan Norton dalam (Febriananda, 2022), mengidentifikasi 3 tahapan, yaitu:

1. Masa Pertumbuhan (*growth*)

Pada tahap ini perusahaan mempunyai produk atau jasa yang mempunyai tingkat pertumbuhan yang baik sehingga berusaha mengembangkan produk atau jasa baru, membangun fasilitas dan melakukan pengembangan. Melihat tingkat investasi yang tinggi maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*)

2. Tahap Bertahan (*sustain*)

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada ditengah persaingan yang ketat. Investasi akan terus dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi massal dengan memodernisasi fasilitas produksi yang lama. Tolok ukur yang digunakan antara lain pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3. Panen (*harvest*)

Pada tahap ini menunjukkan bahwa produk yang diproduksi telah mencapai titik jenuh sehingga yang diperlukan bagaimana cara meningkatkan pemanfaatan aset perusahaan agar arus kas masuk dapat dimaksimalkan. Perspektif keuangan juga menunjukkan kepada pemegang saham, kreditor dan pihak berkepentingan lainnya seberapa baik kinerja perusahaan. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif keuangan *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran ROI (*Return on investment*) dan EVA (*Economic value added*).

2. Perspektif Pelanggan

Pentingnya kinerja ini dapat dipahami melalui keterkaitannya dengan kepuasan pelanggan. Dalam konteks bisnis, persaingan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan mendapatkan pelanggan baru dianggap sebagai bagian integral dari proses persaingan yang umum. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, perusahaan harus memberikan pelayanan yang ramah, serta dengan cepat dan tepat menanggapi masalah yang muncul terkait dengan produk atau jasa yang disediakan kepada pelanggan. Menurut Rahmadin (2021) Kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu :

1. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.
2. *Customer Retention*, pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki organisasi atau perusahaan.
3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan, atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, dalam pengukuran terhadap customer profitabilitas dapat dilakukan dengan *Activity Based Cost (ABC)*.

Dari sisi perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang merupakan salah satu kelompok pengukuran dari perspektif pelanggan.

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

Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang dicapai dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya. (Febriananda, 2022)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merujuk pada kegiatan yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan produk atau penyediaan jasa. Selain itu, proses ini juga mencakup eksplorasi metode kerja yang baru, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, evaluasi kinerja bisnis perusahaan dilakukan dengan cara menilai sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan produk atau layanan secara efektif dan efisien dalam proses penjualan. Secara umum Kaplan dan Norton dalam Rahmadin (2021) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu:

1. Proses Inovasi

Proses Inovasi merupakan suatu proses di mana suatu perusahaan berusaha mengetahui kebutuhan dasar pelanggan dan kemudian menciptakan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses Inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pasar.
- b. Menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Kedua hal ini merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Setiap inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian Riset dan Pengembangan / *Research and Development* (R&D).

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

- a. Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- b. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk dan berapa banyak perubahan yang harus dilakukan dalam proses pengembangan produk dibandingkan dengan pesaing dan rencana perusahaan
- c. Besarnya penjualan produk baru dan waktu yang dibutuhkan agar penjualan produk baru berhasil.

2. Proses Operasi

Proses Operasi perusahaan menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dari saat penerimaan order dari *customer* sampai dengan saat produk atau jasa tersebut diserahkan kepada *customer*. Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

- a. Proses menghasilkan suatu produk atau jasa merupakan proses yang berulang-ulang sehingga banyak metode manajemen yang dapat digunakan dalam proses ini. Secara umum pengukuran ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pengukuran kualitas, biaya dan waktu.
- b. Proses menawarkan produk atau jasa kepada pelanggan disebut pemasaran. Kegiatan pemasaran dan penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk membujuk sekaligus membantu konsumen untuk membeli suatu barang atau jasa.

3. Proses Layanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual adalah merupakan suatu kegiatan yang bermanfaat bagi pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Proses pelayanan purna jual merupakan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan setelah pembelian produk atau jasa yang diberikan perusahaan pada saat itu. Pelayanan purna jual ini

menjadi pengukuran yang sangat penting karena pelayanan purna jual ini mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Subagya (2022) mengungkapkan bahwa hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. Operating profit didapatkan dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya penjualan dan produksi. Dalam pengukuran kinerja dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

Oleh karena itu, operating profit yang baik menunjukkan keberhasilan proses bisnis selama periode tersebut karena perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara penjualan produk dan biaya-biaya yang terkait.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth and Learning Perspektif*)

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada tiga prinsip yaitu *people, system dan organizational prosedur*. Tujuan pengukuran dari perspektif keuangan, pelanggan dan bisnis internal menunjukkan kesenjangan yang signifikan antara kemampuan karyawan, sistem dan proses saat ini dengan apa yang diperlukan untuk mencapai kinerja sebenarnya.

Menurut Kaplan & Norton dalam Subagya (2022) pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, yaitu retensi pekerja dan produktivitas karyawan.

1. Mengukur Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan prasyarat untuk produktivitas, daya tanggap, kualitas dan layanan pelanggan yang lebih tinggi. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Moral pekerja sangat penting bagi banyak perusahaan jasa di mana seringkali para pekerja dengan gaji dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin di mana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi :

- a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
 - b. Penghargaan atas kinerja yang baik
 - c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
 - d. Mendorong inovasi untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
 - e. Tingkat dukungan kerja para karyawan merupakan yang terbaik di perusahaan.
2. Mengukur Retensi Pekerja

Tujuan dari retensi pekerja adalah untuk mempertahankan jumlah karyawan yang diinginkan perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka panjang dan berkomitmen terhadap nilai-nilai perusahaan, membawa pengetahuan tentang berbagai praktik manajemen dan diharapkan fokus terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3. Mengukur Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran produktivitas, kombinasi upaya untuk meningkatkan moral dan keterampilan karyawan, inovasi, budaya internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan pekerja dengan jumlah pekerja yang dipekerjakan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income/Employee*. Menurut Fauzan, dkk (2023:21) Produktivitas kerja pegawai pada perusahaan mampu diukur dengan membagi perolehan laba bersih dengan jumlah pegawai. Dengan meningkatkan rasio ini maka kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap profitabilitas perusahaan.

$$\text{Net Income/Employee} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Fauzan, dkk (2023)

Dalam evaluasi kinerja, akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

2.3.7 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Dalam evaluasi kinerja, akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

Dan untuk menyederhanakan proses pengukuran kinerja maka dibuat tabel *score* berdasarkan *Range* pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya.

Tabel 2.2

Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

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

Riyana (2017) dalam Subagya (2022)

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya menjadi data pendukung penting sebagai referensi bagi peneliti. Di bawah ini terdapat penelitian terdahulu mengenai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Tabel 2.3

Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Mutia Zikrilla, 2019 & Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever Tbk. Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROE, ROA, Penerimaan kas pelanggan, <i>operating profit</i> , <i>Income</i> / <i>Employee</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari <i>Return on Equity</i> (ROE) setiap periode hampir mengalami peningkatan score sejak periode 2012-2017 dan <i>Return on Asset</i> (ROA) setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan score periode 2012-2017, dilihat dari

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>perspektif pelanggan PT Unilever Tbk diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan dengan hasilnya yaitu setiap periodenya memiliki rentang score yang sama dari periode 2012-2017. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan operating profit dengan mendapatkan hasil dari tahun 2012-2015 mengalami kenaikan pada periode 2015-2016 mengalami penurunan dan pada periode 2016-2017 kembali mengalami peningkatan score. Dan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan menggunakan <i>net income</i> dan jumlah karyawan dengan memperoleh hasil yaitu pada periode 2013 - 2016 memiliki rentang score yang sama dan</p>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					pada periode 2017 mengalami peningkatan score.
2	Alireza Rahmadin, 2021 & Analisis Kemungkinan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Pt. Roda Mas Timber Kalimantan	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROI, ROE, Pangsa pasar, <i>Customer Retention</i> , Kemampuan mempertahankan pelanggan lama, Tingkat kepuasan pelanggan, Tingkat profitabilitas pelanggan, Proses Inovasi, Proses Operasi, Proses Layanan Purna Jual, Kemampuan Karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang perusahaan, Kuantitas dan kualitas karyawan, Keterampilan	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa strategi usaha PT. Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> kinerjanya baik. Pada Perspektif keuangan PT. Roda Mas Timber Kalimantan tidak efektif karena Net Profit Margin tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018, Return On Investment tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018. Return On Equity tahun 2020 lebih kecil dari tahun 2019 dan 2018. Berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak efektif. Sedangkan Perspektif customer, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				Kerja, Tanggungjawab Kerja, Kerjasama	Roda Mas Timber Kalimantan apabila diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> kinerjanya baik karena terletak pada rentang nilai 0 -80.
3	Nurul Atika Fitri Nasution, 2021 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROA, ROE, NPM, Indeks Kepuasan Pelanggan, proses inovasi. Proses pelayanan, <i>Employee Satisfaction Index</i> , Produktivitas Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan adalah sebesar 75% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa laba perusahaan fluktuatif ROA dan NPM mengalami penurunan sebesar 0,6% dan 0,3% sedangkan ROE mengalami kenaikan sebesar 0,5%. Pada perspektif pelanggan dalam Indeks Kepuasan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					Pelanggan mencapai 1.952 poin atau dikategorikan puas dan Indeks Citra Perusahaan mencapai 902 poin atau dikategorikan baik, perspektif proses bisnis internal dalam Peningkatan Inovasi mencapai 751 poin atau dikategorikan baik sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan mencapai 2.653 poin atau dikategorikan baik dan produktivitas karyawan mencapai 228.033 atau mengalami peningkatan.
4	Mirza Ayunda Pratiwi, 2021 & Analisis Kinerja Umkm Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROA, Pangsa pasar, Retensi Pelanggan, Akuisisi pelanggan, Meningkatkan Kepuasan pelanggan, Inovasi, Operasional, Layanan	Realisasi kinerja empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> pertama perspektif keuangan dilihat dari perhitungan rasio profitabilitas berupa <i>Gross Profit Margin</i> , <i>Net Profit Margin</i> dan juga <i>Return on Asset</i>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				Purna Jual, Kemampuan karyawan, Kemampuan Sistem Informasi, Motivasi, Pemberian Wewenang dan Pembatasan Wewenang	pada UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pada tahun 2020 dibanding tahun sebelumnya. Kedua perspektif pelanggan Selama 2020, UMKM Bintang Snack Millennium mengalami peningkatan pelanggan. Ketiga perspektif proses bisnis internal UMKM Bintang Snack Millennium juga melakukan layanan purna jual dimana UMKM ini sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh pelanggan sebagai langkah untuk evaluasi. Keempat perspektif pertumbuhan dan pengembangan selalu diadakan evaluasi secara berkala terkait kinerja karyawan dan juga pemberian motivasi dari pemilik UMKM jika karyawan tersebut bekerja dengan baik.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Mega Bella, 2021 & Analisis Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROI, ROE, Tingkat Pemeroleh Pelanggan, Tingkat Retensi Pelanggan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan, Inovasi, Layanan purna jurnal, proses operasi, Tingkat Kepuasan Karyawan, Tingkat Produktivitas Karyawan, Tingkat Retensi Karyawan	<p>Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari:</p> <p>(1) Perspektif Keuangan adalah baik (dilihat dari rasio <i>Net Profit Margin, Return On Investment dan Return On Equity</i> mengalami peningkatan persentase setiap tahunnya);</p> <p>(2) Perspektif Pelanggan adalah baik (dilihat dari tingkat pemeroleh pelanggan mengalami peningkatan, profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik sedangkan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan dapat dikatakan baik);</p> <p>(3) Perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik (PT. Pelita Transport Prima Batusangkar</p>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>sudah melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dengan baik)</p> <p>(4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah baik (perusahaan sudah memberikan hasil yang baik hal ini ditinjau dari tingkat produktivitas karyawan yang tinggi, tingkat kepuasan karyawan, serta dari tingkat retensi karyawan perusahaan telah mampu mempertahankan jumlah karyawannya).</p>
6	Nabila Faradiba, 2021 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Asam Jawa Medan	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROI, ROE, Tingkat Perolehan Pelanggan baru (<i>customer acquisition</i>), Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (<i>Customer Retention</i>), Pangsa Pasar, proses	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kinerja PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan total score 58,42% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				inovasi, proses operasi, Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan), Produktivitas karyawan	58,3% dan masuk dalam kategori BBB, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam kondisi tidak sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB.
7	Muhamad Rizki Subagya, 2022 & Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROI, ROE, Penerimaan Kas dari Pelanggan, <i>Operating Profit</i> , Produktivitas Karyawan	Hasil Penelitian dapat disimpulkan bahwa Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Garuda Metalindo Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total score. Total <i>Balanced Scorecard</i>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017 -2020. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2017 -2020. Hasil perhitungan <i>Balanced Scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017 -2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.</p>
8	Ega Febriananda, 2022 & Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran	ROE, ROA, ATO, Penerimaan Kas Pelanggan, <i>Operating Profit, Net Income per Employee</i>	Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk maka dilakukan pengukuran pada

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(Studi Kasus Pada PT.Adhi Karya (Persero) Tbk)		dan pertumbuhan		empat perspektif diperoleh total score. Total Balanced Scorecard PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2018-2020. Hasil perhitungan <i>Balanced Scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada 2018 2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.
9	Gita Melania Utami, 2022 & Analisis	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif	Efektivitas, Teliti, Transparansi,	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pada

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat		pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan pelanggan, <i>customer relationship</i> , identifikasi resiko, pemasaran, inovasi, lingkungan kantor, kemampuan sistem informasi, evaluasi dan pelatihan	perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang sangat baik, pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik, pada pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik, serta pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara bersama-sama menunjukkan kinerja yang sangat baik.
10	Yeni Alfia Wardah, 2023 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	NPM, ROA, ROE, Pangsa pasar, Retensi pelanggan, Kepuasan pelanggan, Akuisisi pelanggan, Profitabilitas pelanggan, proses	Hasil kinerja perusahaan BUMN (go public) sektor farmasi pada periode 2018-2022 menggunakan metode <i>balance scorecard</i> yaitu: 1) Perspektif keuangan pada perusahaan BUMN

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	BUMN (Go Public) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022			inovasi, proses operasi, proses purna jual, kemampuan karyawan, motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang karyawan	<p>(go public) sektor farmasi dinilai kinerja kurang baik dikarenakan nilai NPM, ROE dan ROA yang masih di bawah standar yang mendominasi mengalami penurunan.</p> <p>2) Perspektif pelanggan pada perusahaan BUMN (go public) sektor farmasi dinilai sangat baik dikarenakan nilai kas pelanggan mendominasi mengalami peningkatan yang termasuk dalam kinerja sangat baik.</p> <p>3) Perspektif proses bisnis internal perusahaan BUMN (go public) sektor farmasi dinilai sangat baik dikarenakan nilai operating profit mendominasi mengalami peningkatan dikategorikan dalam kinerja sangat baik.</p> <p>4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan BUMN</p>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					(go public) sektor farmasi dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan mendominasi mengalami penurunan dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

Tabel 2.4
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan
Mutia Zikrilla (2019) “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever Tbk. Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Perusahaan. Persamaan pada metode analisis.	Memiliki perbedaan pada tahun penelitian dan subjek penelitian.
Alireza Rahmadin (2021) “Analisis Kemungkinan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Pt. Roda Mas Timber Kalimantan”	Memiliki persamaan pada variabel yakni Kinerja Perusahaan.	Perbedaan pada subjek penelitian, tahun penelitian.
Nurul Atika Fitri Nasution (2021) “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Telekomunik asi Indonesia Tbk Witel – Medan”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Keuangan.	Perbedaan pada subjeknya, metode analisis serta tahun penelitian
Mirza Ayunda Pratiwi (2021) “Analisis Kinerja Umkm Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> .	Perbedaan pada tahun penelitian, subjek penelitian.
Mega Bella (2021) “Analisis Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> .	Perbedaan pada subjek penelitian, tahun penelitian.
Nabila Faradiba (2021) Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Asam Jawa Medan	Persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Perusahaan. Persamaan pada indikator dari setiap variabelnya.	Perbedaan pada tahun penelitian, subjek penelitian serta indikator variabel.

Nama, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan
Muhamad Rizki Subagya, (2022) “ Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Perusahaan. Persamaan pada indikator dari setiap variabelnya.	Memiliki perbedaan pada subjek penelitian serta tahun penelitian.
Ega Febriananda (2022) “Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.Adhi Karya (Persero) Tbk)”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Keuangan.	Memiliki perbedaan pada tahun penelitian, subjek penelitian.
Gita Melania Utami (2022) “ Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Perusahaan.	Memiliki perbedaan pada subjek penelitian, tahun penelitian, indikator dari setiap variabelnya.
Yeni Alfia Wardah (2023) “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan BUMN (Go Public) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022”	Memiliki persamaan pada variabelnya yakni <i>Metode Balanced Scorecard</i> , Pengukuran Kinerja Keuangan.	Perbedaan pada tahun penelitian, subjek penelitian.

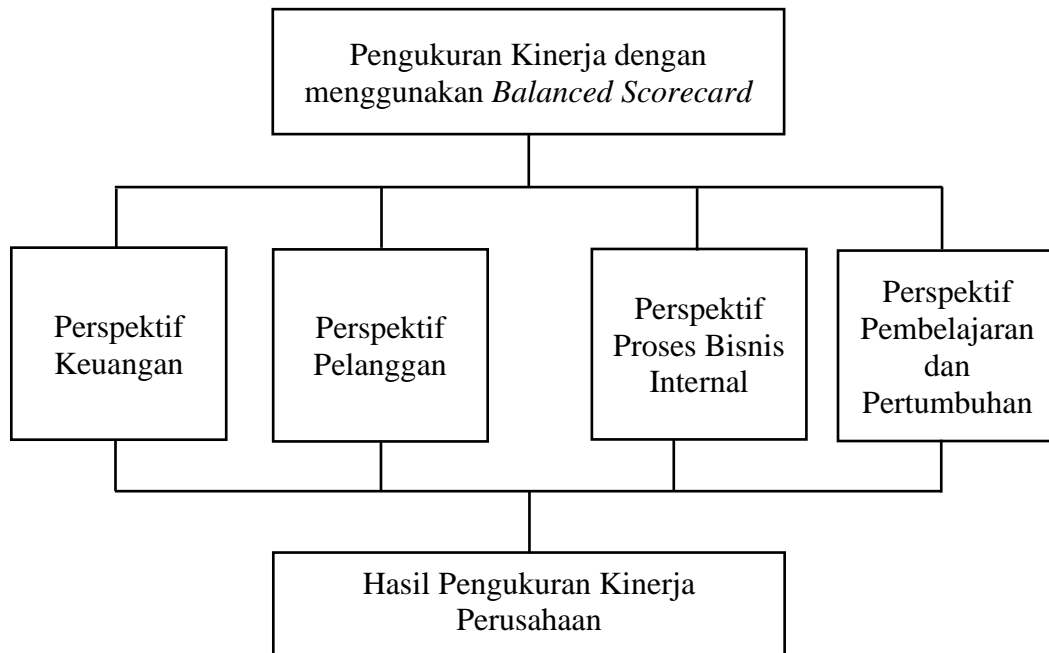
2.4.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan pada umumnya memiliki nilai-nilai tersendiri, yang dapat dinilai dari perspektif internal maupun eksternal. Untuk menilai tingkat kualitas suatu perusahaan, diperlukan suatu penilaian atau pengukurandan salah satu metode yang umum digunakan adalah pengukuran kinerja. Kinerja suatu perusahaan merupakan tolok ukur kemampuan organisasi atau perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perusahaan suatu hal yang penting bagi manajemen guna mengevaluasi performa perusahaan dan merencanakan tujuan di masa mendatang. *Balanced Scorecard*, sebuah konsep yang dikembangkan, digunakan sebagai alat untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan sekaligus menjadi

alat untuk merefleksikan ide-ide baru dalam struktur organisasi. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* didasarkan pada empat perspektif utama, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, yang dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Sulistyawati, Wahyudi & Trinuryono (2022) deskriptif kuantitatif adalah mendeskripsikan, meneliti dan menjelaskan sesuatu yang dipelajari apa adanya dan menarik kesimpulan dari fenomena yang dapat diamati dengan menggunakan angka-angka.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah menganalisis pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat mengukur kinerja perusahaan. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT Wijaya Karya Tbk yang terdapat pada Bursa Efek Indonesia sebagai lokasi penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian yang peneliti gunakan adalah data sekunder. Menurut Sugiyono (2018:456) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui situs resmi BEI yaitu www.idx.co.id dan situs resmi perusahaan PT Wijaya Karya Tbk yaitu www.wika.co.id yang berupa laporan keuangan tahunan ataupun *Annual Report* periode 2019 sampai dengan 2022.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan	NPM	$\text{NPM} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	Rasio
		ROI	$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Investasi}} \times 100\%$	Rasio
		ROA	$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	Rasio
		ROE	$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio

	Perspektif Pelanggan	Penerimaan Kas dari Pelanggan	(Pencapaian Tahun n – Pencapaian Tahun n-1) / Pencapaian Tahun n-1	Rasio
	Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Operating Profit</i>	(Pencapaian Tahun n – Pencapaian Tahun n-1) / Pencapaian Tahun n-1	Rasio
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Net Income per Employee</i>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$	Rasio

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan menggunakan metode dokumentasi. Metode ini melibatkan pengumpulan informasi dari dokumen-dokumen yang tersedia di perusahaan. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini yang berupa laporan keuangan tahunan ataupun *Annual Report* periode 2019 sampai dengan 2022.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan pada PT Wijaya Karya Tbk adalah metode analisis rasio keuangan, yang dilihat dari empat perspektif yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah sudut pandang yang mencerminkan pencapaian perusahaan dalam konteks keuangan. Penilaian prestasi perusahaan dalam perspektif keuangan ini melibatkan pengukuran *score* yang terkait dengan laporan keuangan perusahaan. Pengukuran ini didasarkan pada analisis kinerja keuangan perusahaan, yang melibatkan perhitungan menggunakan rasio profitabilitas. Menurut Kasmir dalam Amarudin (2022) Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan.

Dengan menggunakan rasio profitabilitas dapat membantu menilai suatu perusahaan terhadap kinerja laba. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa rasio profitabilitas antara lain, yaitu: *Net profit margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI), *(ROE)Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE).

a. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan. Subagya (2022)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

Rahmadin (2021)

NPM dikatakan baik apabila hasil perhitungan NPM meningkat selama periode pengamatan. NPM dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:201) rata-rata industri untuk *net profit margin* adalah 20%.

b. *Return on Investment* (ROI)

ROI adalah indikator yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu perusahaan mampu menghasilkan pengembalian terhadap total aset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini mencerminkan ukuran efektivitas manajemen dalam mengelola investasi perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Investasi}} \times 100 \%$$

Pratama,dkk (2021)

ROI dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROI meningkat selama periode pengamatan. ROI dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:203) rata-rata industri untuk *return on investment* adalah 30%.

c. *Return on Assets* (ROA)

Return on Assets, menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba. (Riyana dalam Zikrilla, 2019)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

Zikrilla (2019)

ROA dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROA meningkat selama periode pengamatan. ROI dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2019) rata-rata industri untuk *return on assets* adalah 30%.

d. *Return on Equity* (ROE)

Return On Equity adalah merupakan perbandingan antara jumlah keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham dengan jumlah modal yang menghasilkan keuntungan tersebut.

Secara sistematis Return on Equity dapat dirumuskan :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \% \quad (\text{Rahmadin, 2021})$$

ROE dikatakan baik apabila hasil perhitungan ROE meningkat selama periode pengamatan. ROE dinilai cukup baik jika hasilnya konstan dan dinilai buruk jika hasilnya menurun. Menurut Kasmir (2018:201) rata-rata industri untuk *return on equity* adalah 40%.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan laporan keuangan berupa penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang dicapai dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya. (Febriananda, 2022)

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

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mencakup proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Evaluasi skor pada perspektif ini melibatkan pencapaian hasil *operating profit* sebagai indikator efisiensi dalam biaya penjualan dan biaya produksi. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja adalah bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) sehingga data *operating profit* digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. (Riyana dalam Zikrilla, 2019)

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

Sehingga *operating profit* yang baik menunjukkan keberhasilan proses bisnis selama periode tersebut karena perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara penjualan produk dan biaya-biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. (Febriananda, 2022)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dengan melakukan pengukuran terhadap *Income/Employee*. Menurut Fauzan, dkk (2023:21) Produktivitas kerja pegawai pada perusahaan mampu diukur dengan

membagi perolehan laba bersih dengan jumlah pegawai. Dengan meningkatkan rasio ini maka kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap profitabilitas perusahaan.

$$Net\ Income/Employee = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Pegawai} \times 100\%$$

Fauzan, dkk (2023)

Dan untuk menyederhanakan proses pengukuran kinerja maka dibuat tabel score berdasarkan *Range* pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya.

Tabel 3. 2

Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

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

Riyana (2017) dalam Subagya (2022)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Wijaya Karya Tbk merupakan salah satu perusahaan sub konstruksi di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1960. PT Wijaya Karya Tbk pada awalnya bernama Perusahaan negara/PN "Widjaja Karja" yang beroperasi sejak 29 maret 1961. Kemudian PN Wijaya karya dinyatakan bubar dan dialihkan bentuknya. Persero diakuisis pada tahun 1970 setelah melakukan proses nasionalisasi dari perusahaan asal Belanda yang bernama Naamloze Vennotschap Technische Handel Maatschappij en Bouwbedrijf Vis en Co. atau NV Vis en Co.

Awal pendiriannya, kegiatan usaha yang dijalankan oleh PT Wijaya Karya Tbk sebagai instalasi listrik dan pipa air serta turut berperan dalam proyek pembangunan Gelanggang Olah Raga Bung Karno dalam rangka penyelenggaraan *Games of the New Emerging Forces* (GANEF0) dan Asian Games ke-4 di Jakarta. Sebelum akhirnya pada tahun 70-an Wika menjadi perusahaan kontraktor sipil dan bangunan.

Seiring berjalannya waktu, PT Wijaya Karya Tbk mengembangkan bisnisnya dengan mendirikan beberapa anak perusahaan, seperti PT. Wijaya Karya Beton Tbk, PT Wijaya Karya Realty, PT. Wijaya Karya Industri dan Konstruksi, PT. Wijaya Karya Rekayasa Konstruksi, PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung Tbk, PT. Wijaya Karya Bitumen dan PT. Wijaya Karya Serang Panimbang. Pada tahun 1982 wika melakukan memperluas divisinya dengan membentuk beberapa divisi baru yaitu, divisi pelayanan sipil, divisi konstruksi bangunan, divisi sarana papan, divisi produk beton dan metal, divisi konstruksi industri, divisi energi dan divisi perdagangan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan perusahaan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari keberhasilan PT Wijaya Karya Tbk dalam melakukan penawaran saham perdana (IPO) pada tanggal 27 Oktober 2007 di Bursa Efek Indonesia. Saat IPO tersebut, PT Wijaya Karya Tbk menjual 28,46 % sahamnya kepada publik, 68,42% saham dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sisanya dimiliki oleh publik termasuk karyawan melalui *Employee/Management Stock Option Program* (E/MSOP) dan *Employee Stock Allocation* (ESA).

Pada tahun 2014, PT Wijaya Karya Tbk muncul dengan paradigma baru. PT Wijaya Karya Tbk mengklasifikasikan ulang segmen bisnisnya menjadi 5 (lima) pilar yaitu, Industri, Infrastruktur & Gedung, Energi dan Industrial Plant, Realti dan Propertidan Investasi. Memasuki Tahun 2015 PT Wijaya Karya Tbk memulai babak baru dengan menggarap proyek-proyek infrastruktur besar. Tak hanya proyeknya yang menantang, reputasi baik negara juga ikut terancam, yakni proyek MRT (Mass Rapid Transportation) Jurusan Bundaran HI-Lebak Bulus di Jakarta.

Sementara itu agar PT Wijaya Karya Tbk terus bertumbuh menjadi lebih besar dan stabil, yang sebelumnya hanya memfokuskan bisnis pada bidang konstruksi

sekarang mulai memperkuat bisnisnya pada bidang investasi, seperti di sektor jalan tol, power plant dan transit oriented development untuk memperbesar porsi recurring income. Dengan dihadapkannya lingkungan bisnis yang terus berubah dan tantangan yang lebih besar. Untuk itu pada tahun 2019, PT Wijaya Karya Tbk menyiapkan visi dan misi baru, dengan menetapkan Visi dan Misi 2030 untuk menjawab tantangan masa depan Perseroan. Dengan begitu PT. Wijaya Karya dapat meraih Kesuksesan dalam menyelesaikan sejumlah signature project di antaranya MRT Jakarta Bundaran HI-Lebak Bulus, LRT Jakarta Kelapa Gading-Velodrome, serta bandar udara Aeroporto Internacional De Oecusse Rota do Sandolo di Timor Leste.

Adanya covid 19 pada tahun 2020 merupakan tahun tersulit untuk PT Wijaya Karya Tbk karena perusahaan menghadapi perlambatan yang tidak dapat dihindarkan akibat pandemi covid-19 yang berdampak secara nasional dan global. Akibatnya banyak proyek pembangunan yang tertunda karena adanya kebijakan dan/atau imbauan tuntutan *social distance*, realokasi anggaran Kementerian teknis serta perekonomian global yang belum bergerak normal. Namun PT Wijaya Karya Tbk tetap percaya bahwa keterbatasan-keterbatasan itu akan bisa terurai dengan adanya semangat baru untuk meraih kesuksesan pada 2021.

Sepanjang tahun 2021, PT Wijaya Karya Tbk berhasil menyelesaikan beberapa proyek strategis nasional, di antaranya yaitu Bendungan Kuningan, Bendungan Bendo, Bendungan Paselloreng, Bendungan Tugu dan Jalan Tol Serang-Panimbang Seksi I. Selain itu, WIKA memiliki banyak proyek strategis seperti proyek Jalan Tol Cisumdawu Seksi IV, Bandara Dhoho Kediri, serta beberapa proyek infrastruktur dan gedung. Pada tahun 2022 berdasarkan perkembangan bisnis perseroan, PT Wijaya Karya Tbk melakukan penawaran umum berkelanjutan obligasi dan sukuk mudharabah berkelanjutan ii wijaya karya tahap ii tahun 2022 pada 18 Februari 2022 dan penawaran berkelanjutan obligasi dan sukuk mudharabah berkelanjutan III Wijaya Karya Tahap I tahun 2022 pada 3 November 2022. Dana hasil penawaran umum obligasi dan penawaran umum berkelanjutan sukuk mudharabah tersebut akan digunakan untuk modal kerja proyek-proyek infrastruktur dan gedung yang dikerjakan oleh PT Wijaya Karya Tbk.

4.1.2 Perkembangan Perusahaan

1. Tahun 1960, awal usaha dengan nama PN Widjaja Karja yang bergerak di bidang instalasi listrik dan air
2. Tahun 1960-1970, PT Wijaya Karya Tbk sedang mengerjakan banyak proyek termasuk pemasangan jaringan listrik Asahan dan irigasi Jatilhor.
3. Tahun 1971-1980, Wika mulai membangun serentak 6 pabrik beton yang diperluas secara bersamaan di Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur.
4. Tahun 1981-1990, untuk pertama kalinya memperkenalkan model pilar bisnis kepada manajemen perusahaan. Membangun divisi baru yakni, Sipil Umum, Bangunan & Gedung, Produk Beton dan Metal, Konstruksi Industri, Energi dan Perdagangan.

5. Tahun 1991-2000, Mendirikan anak perusahaan yang pertama, PT WIKA Beton (1997). Mendirikan Anak Perusahaan WIKA Intrade (2000) yang merupakan hasil penggabungan dari Divisi Produk Metal dan Divisi Perdagangan. Dan mendirikan anak perusahaan PT WIKA Realty (2000) yang bergerak di bidang pengembangan bisnis realty, manajemen property dan jasa konstruksi.
6. Tahun 2001-2010, melakukan Penawaran Saham Perdana (*Initial Public Offering/IPO*) pada 2007 mendirikan anak perusahaan PT WIKA Gedung (2008). Menjadi pemimpin dalam Konsorsium BUMN Karya untuk menyelesaikan jembatan terpanjang di Indonesia, Jembatan Suramadu (2009). Dan melahirkan Visi 2020, menjadi perusahaan EPC dan investasi terintegrasi dan terbaik di asia tenggara.
7. Tahun 2011-2015, melaksanakan Commercial Operation Date (COD) PLTD Marine Fuel Oil 50 MW Bali yang merupakan proyek investasi pertama WIKA di bidang energi. Mengakuisisi PT Catur Insan Pertiwi (2008) dan kemudian bertransformasi menjadi PT WIKA Rekayasa Konstruksi (2013).
8. Tahun 2016-sekarang, menyelesaikan jembatan terpanjang di sumatera (Jembatan Dompok), Kalimantan (Jembatan Tayan) dan Maluku (Jembatan Merah Putih) pada tahun 2016. Dan menggulirkan Visi Misi WIKA 2030 dengan cita-cita menjadi perusahaan Investasi dan EPC terdepan di Asia Tenggara.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

- a. Visi WIKA 2030
Terdepan dalam investasi dan EPC Berkelanjutan untuk Kualitas Kehidupan yang Lebih Baik.
- b. Misi WIKA 2030
 1. Menyediakan jasa dan produk EPC yang terintegrasi berlandaskan pada prinsip kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan.
 2. Memastikan pertumbuhan berkelanjutan dengan Portofolio Investasi Strategis.
 3. Melakukan pengembangan kawasan terpadu demi kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat.
 4. Memberikan pelayanan kolaboratif yang melampaui ekspektasi/harapan pemangku kepentingan.
 5. Menciptakan rekam jejak di kancah global melalui inovasi dan teknologi termutakhir.
 6. Mengimplementasikan budaya belajar dan berinovasi untuk memenuhi kompetensi global.
 7. Menumbuh kembangkan kearifan lokal melalui praktik kepemimpinan untuk membangun kesejahteraan yang menyeluruh.

4.1.4 Anak perusahaan

1. PT. Wijaya Karya Beton

Wika Beton merupakan anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk yang didirikan pada tahun 1997 dan bergerak di industri beton pracetak. Sejak awal, WIKA mulai fokus pada industri beton dengan memproduksi pelat beton untuk proyek bangunan skala kecil. Sejak saat itu, WIKA terus mengembangkan produknya untuk memenuhi rencana pengembangan dan proyek infrastruktur di masa mendatang.

2. PT. Wijaya Karya Realty

Wika Realty merupakan anak perusahaan yang didirikan pada tahun 2000 sebagai divisi bisnis dari PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT. Wijaya Karya Realty (“WIKA Realty”). PT. Wijaya Karya Realty berfokus pada pengembangan properti dan real estat, yang juga mencakup jasa konsultasi, perencanaan, konstruksi dan jasa lansekap. Wika Realty telah mengembangkan beberapa proyek perumahan sejak tahun 1985.

3. PT. Wijaya Karya Industri dan Konstruksi

Wika Industri dan Konstruksi merupakan anak perusahaan dari PT Wijaya Karya Tbk yang bergerak di bidang industri baja. Wika Industri & konstruksi didirikan pada tahun 2000 dengan nama PT. Wijaya Karya Intrade dengan kegiatan dibidang *trading*. Kemudian, pada tahun 2013 melalui keputusan pemegang saham diluar rapat PT. Wijaya Karya Intrade berganti nama menjadi PT. Wijaya Karya Industri & Konstruksi.

4. PT. Wijaya Karya Rekaya Konstruksi

Wika Reton adalah anak perusahaan yang didirikan pada tahun 2008 setelah wika mengakuisisi PT. Catur Insan Pertiwi untuk mengembangkan bisnis EPC WIKA, dengan menguasai 70 % saham dan mengubah nama perusahaan menjadi PT. WIKA Insan Pertiwi. Wika Reton bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan operasi serta pemeliharaan pada sektor Industrial dan Energy.

5. PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung Tbk

Wika Gedung merupakan anak perusahaan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Wika yang fokus pada bangunan tempat tinggal, perkantoran, taman, apartemen, hotel, pusat perbelanjaan, lembaga pendidikan dan bangunan komersial lainnya.

6. PT. Wijaya Karya Bitumen

Sejak tanggal 30 Juni 2014, Wika Bitumen berubah menjadi PT. Sarana Karya yang kemudian berubah nama menjadi PT. Wijaya Karya Bitumen. Wika Bitumen saat ini merupakan anak perusahaan (WIKA) yang merupakan bagian

dari pengembangan perusahaan yang bergerak di bidang industri aspal di Pulau Buton yang dikenal dengan nama Aspal Buton (asbuton).

7. PT. Wijaya Karya Serang Panimbang

PT. Wijaya Karya Serang Panimbang merupakan operator jalan Tol Serang-Panimbang yang menghubungkan kota Serang - Rangkas Bitung - Bojong - Panimbang di Provinsi Banten dengan panjang 83,67 km. Perusahaan ini didirikan berdasarkan perjanjian usaha patungan antara PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA), PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP) dan PT. Jababeka Infrastruktur untuk membentuk perusahaan pengelola jalan tol Serang - Panimbang di Provinsi Banten.

8. PT. Wika Tirta Jaya Jatiluhur

PT. Wika Tirta Jaya Jatiluhur (WTJJ) merupakan salah satu anak perusahaan Wika yang menjadi Badan Usaha Pelaksana (BUP) untuk Proyek Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU), Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Regional Jatiluhur I yang didirikan pada 15 Januari 2021.

9. PT. Wika Industri Energi

PT. Wijaya Karya Industri Energi (berdasarkan akta No. 35 tanggal 20 Mei 2013, sebelumnya bernama PT. WIKA Intrade Energi) merupakan anak perusahaan WIKA yang bergerak di bidang industri manufaktur, industri energi, energi terbarukan khususnya PV (Photovoltaic) dan Energi Konversi.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

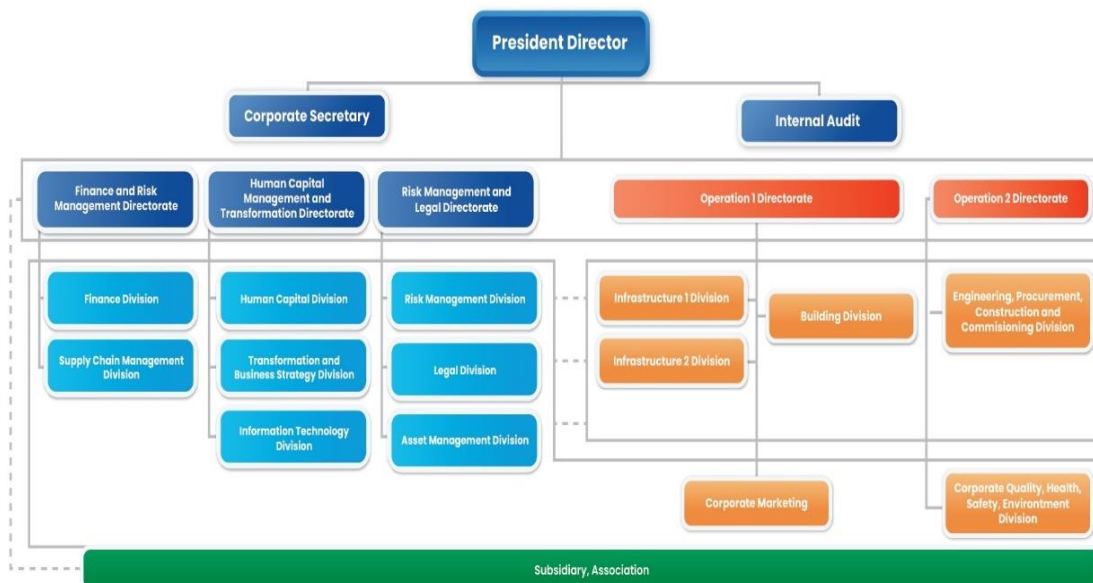
Struktur organisasi merupakan kerangka yang menggambarkan bagaimana tugas, wewenang serta tanggung jawab yang dibagi dan dikelola dalam suatu organisasi. Dalam setiap perusahaan struktur organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan keteraturan, efisiensi dan komunikasi yang baik diantara anggota dalam organisasi.



Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023

Gambar 4.1 Logo Perusahaan PT Wijaya Karya Tbk

Struktur Organisasi PT Wijaya Karya Tbk



Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Wijaya Karya Tbk

Keterangan di bawah ini merupakan tugas dan wewenang organisasi PT Wijaya Karya Tbk :

1. Direktur utama

Direktur Utama dan direktur lainnya yang memimpin dan mengelola perseroan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, seperti yang diatur dalam anggaran dasar perusahaan, bertanggung jawab sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan tugas utama yaitu:

- a. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.
- b. Mengelola, menjaga dan mengumumkan kekayaan perusahaan.
- c. Meningkatkan daya saing perseroan.
- d. Menetapkan kebijakan perusahaan.
- b. Menetapkan peraturan kepegawaian serta mengatur pengangkatan dan pemberhentian pegawai.

2. Sekretaris Perusahaan

Merencanakan, menyusun, membuat, mengembangkan dan mengelola strategi penerapan kepatuhan perusahaan, penerapan hubungan investor dan hubungan masyarakat, kepatuhan hukum, implementasi *Good Corporate*.

3. Internal Audit

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Melakukan pemeriksaan audit untuk memeriksa kinerja perusahaan.
- b. Menganalisis dan mengevaluasi efektivitas sistem dan metode yang digunakan.

- c. Mengawasi dan memeriksa seluruh kegiatan operasional di dalam perusahaan.
 - d. menguji dan mengevaluasi laporan yang disiapkan oleh kelompok kerja perusahaan.
 - e. Memantau dan mengevaluasi temuan audit serta memberikan usulan perbaikan terkait proses bisnis, sistem, pedoman dan peraturan terkait perkembangan Perseroan.
4. Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko
Mengelola operasional perusahaan di bidang akuntansi, manajemen keuangan, keuangan dan pelaporan, jasa keuangan dan pajak serta manajemen risiko.
5. Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia dan Transformasi
Tugas dan tanggung jawab :
- a. Membuat rencana strategis untuk pengembangan SDM yang sesuai dengan tujuan perusahaan.
 - b. Mengembangkan program kerja yang mencakup rekrutmen, pelatihan dan pengembangan SDM.
 - c. Mengembangkan dan membina karier SDM dengan program pelatihan dan pengembangan.
 - d. Mengembangkan strategi transformasi untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi perusahaan.
 - e. Memfasilitasi implementasi teknologi baru dan inovasi dalam praktik-praktik perusahaan.
6. Direktorat Manajemen Risiko dan Hukum
Tugas dan tanggung jawab :
- a. Membantu perusahaan mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengelola risiko terkait proyek, termasuk risiko hukum dan keuangan.
 - b. Menyusun dan mengembangkan kebijakan yang konsisten dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku.
 - c. Mengelola dan mengawasi dokumen yaitu dokumen kontrak, dokumen perjanjian dan dokumen lain yang relevan.
 - d. Mengevaluasi kegiatan konstruksi dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk mengurangi risiko dan memastikan kegiatan konstruksi dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
 - e. Mengelola serta mengawasi laporan yang terkait dengan operasi termasuk laporan keuangan, laporan operasional dan laporan lain yang relevan.
7. Direktorat Operasi 1 dan 2
Direktur operasional bertanggung jawab atas seluruh aktivitas manajemen di perusahaan mulai dari proses perencanaan sampai dengan pelaksanaan operasional. Dengan tugas dan tanggung jawab :
- a. Mengelola perencanaan hingga penyelesaian operasi
 - b. Memenuhi standar lingkungan kerja adalah hal yang baik untuk melindungi karyawan dan meminimalkan risiko kecelakaan kerja.

- c. Memastikan bahwa pekerjaan konstruksi memenuhi spesifikasi dan standar yang ditetapkan.
- d. Mengelola proses pengadaan untuk memastikan ketersediaan dan pengelolaan yang efektif atas semua sumber daya yang diperlukan dalam proyek.
- e. Memonitor dan melaporkan kemajuan proyek serta mengevaluasi kinerja untuk memastikan pencapaian target dan perbaikan berkelanjutan.

4.2 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengukur kinerja perusahaan pada PT Wijaya Karya Tbk dengan metode analisis rasio keuangan yang dilihat dari empat perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.1 Perspektif Keuangan

Analisis perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data dari laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk pada tahun 2019 sampai 2022.

Tabel 4.1
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian
(Dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Total Asset	62.110.847.154	68.109.185.213	69.385.794.342	75.069.604.222
Total Liabilitas	42.895.114.167	51.451.760.142	51.950.716.634	57.576.398.034
Total Ekuitas	19.215.732.987	16.657.425.071	17.435.077.712	17.069.604.222
Total Liabilitas + Ekuitas	62.110.847.154	68.109.185.213	69.385.794.342	75.069.604.222

Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2024

Tabel 4.2
Income Statement
(Dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Pendapatan Bersih	27.212.914.210	16.536.381.639	17.809.717.726	21.480.791.864
Beban Pokok penjualan	23.732.835.386	15.011.596.163	16.115.147.791	19.278.402.166
Laba Bruto	3.480.078.824	1.524.785.476	1.694.569.935	2.202.389.698
Beban Usaha	(13.184.924)	(11.275.963)	(8.579.410)	(4.762.422)
Pendapatan lain-lain	1.182.571.284	3.067.647.493	1.471.688.282	1.557.288.356

Keterangan	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Beban lain-lain	(37.712.264)	(2.233.922.229)	(1.254.859.771)	(1.317.587.298)
Laba Rugi (Usaha)	3.694.394.752	1.463.941.728	1.122.984.859	1.715.151.718
Beban lainnya	(1.580.430.032)	(1.622.379.254)	(1.569.807.682)	(1.746.442.088)
Pendapatan lainnya	939.112.040	472.172.166	(926.320.432)	(1.539.070.822)
Laba sebelum pajak penghasilan	2.789.255.688	310.275.688	196.664.427	176.080.896
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan	(168.240.548)	12.066.825	17.760.367	(163.494.461)
Laba (Rugi) Neto	2.621.015.140	322.342.513	214.424.794	12.586.435

Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2024

Dengan Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

$$\text{NPM 2019} = \frac{2.621.015.140}{27.212.914.210} \times 100 \% = 9,63 \%$$

$$\text{NPM 2020} = \frac{322.342.513}{16.536.381.639} \times 100 \% = 1,95 \%$$

$$\text{NPM 2021} = \frac{214.424.794}{17.809.717.726} \times 100 \% = 1,20 \%$$

$$\text{NPM 2022} = \frac{12.586.435}{21.480.791.864} \times 100 \% = 0,06 \%$$

Tabel 4.3

Laporan Keuangan *Net Profit Margin*

Tahun	NPM
2019	9,63 %
2020	1,95 %
2021	1,20 %
2022	0,06 %
Rata-rata	3,21 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan NPM dari tahun 2019-2022 mengalami penurunan yang signifikan. Dengan persentase pada tahun 2019 sebesar 9,63 %, tahun 2020 dengan persentase 1,95 %, tahun 2021 dengan persentase sebesar 1,20 % dan tahun

2022 dengan persentase 0,06 %. Dengan rata-rata laporan keuangan NPM tahun 2019-2022 sebesar 3,21 %.

Net Profit Margin adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan. (Subagya, 2022) Jika dilihat dari hasil analisis data perspektif keuangan dengan NPM mengalami penurunan yang signifikan, yang berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan mengalami penurunan.

b. *Return on Investment (ROI)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Investasi}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI 2019} = \frac{2.789.255.688}{62.110.847.154} \times 100 \% = 4,49 \%$$

$$\text{ROI 2020} = \frac{310.275.688}{68.109.185.213} \times 100 \% = 0,46 \%$$

$$\text{ROI 2021} = \frac{196.664.427}{69.385.794.342} \times 100 \% = 0,28 \%$$

$$\text{ROI 2022} = \frac{176.080.896}{75.069.604.222} \times 100 \% = 0,23 \%$$

Tabel 4.4

Laporan Keuangan *Return on Investment*

Tahun	ROA
2019	4,49 %
2020	0,46 %
2021	0,28 %
2022	0,23 %
Rata-rata	1,37 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan ROI dari tahun 2019-2022 mengalami penurunan yang signifikan. Dengan persentase pada tahun 2019 sebesar 4,49 %, tahun 2020 dengan persentase 0,46 %, tahun 2021 dengan persentase sebesar 0,28 % dan tahun 2022 dengan persentase 0,23 %. Dengan rata-rata laporan keuangan ROI tahun 2019-2022 sebesar 1,37 %.

Return on Investment (ROI) adalah indikator yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu perusahaan mampu menghasilkan pengembalian terhadap total aset yang dimiliki perusahaan. Jika dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROI mengalami penurunan yang signifikan, yang berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengembalian dari investasi pada aset mengalami penurunan.

c. *Return on Assets (ROA)*

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

$$\text{ROA 2019} = \frac{2.789.255.688}{62.110.847.154} \times 100 \% = 4,49 \%$$

$$\text{ROA 2020} = \frac{310.275.688}{68.109.185.213} \times 100 \% = 0,46 \%$$

$$\text{ROA 2021} = \frac{196.664.427}{69.385.794.342} \times 100 \% = 0,28 \%$$

$$\text{ROA 2022} = \frac{176.080.896}{75.069.604.222} \times 100 \% = 0,23 \%$$

Tabel 4.5

Laporan Keuangan *Return on Assets*

Tahun	ROA
2019	4,49 %
2020	0,46 %
2021	0,28 %
2022	0,23 %
Rata-rata	1,37 %

Sumber : Data sekunder yang diolah,2024

Berdasarkan pada tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2019-2022 mengalami penurunan yang signifikan. Dengan persentase pada tahun 2019 sebesar 4,49 %, tahun 2020 dengan persentase 0,46 %, tahun 2021 dengan persentase sebesar 0,28 % dan tahun 2022 dengan persentase 0,23 %. Dengan rata-rata laporan keuangan ROA tahun 2019-2022 sebesar 1,37 %.

Return on Assets menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba. (Riyana dalam Zikrilla, 2019) Jika dilihat dari hasil analisis data perspektif keuangan dengan ROA mengalami penurunan yang signifikan, yang berarti kemampuan perusahaan dalam mengukur efisiensi total asset untuk menghasilkan laba mengalami penurunan.

d. *Return on Equity (ROE)*

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{2.621.015.140}{19.215.732.987} \times 100 \% = 13,64 \%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{322.342.513}{16.657.425.071} \times 100 \% = 1,94 \%$$

$$\text{ROE 2021} = \frac{214.424.794}{17.435.077.712} \times 100 \% = 1,23 \%$$

$$\text{ROE 2022} = \frac{12.586.435}{17.069.604.222} \times 100 \% = 0,07 \%$$

Tabel 4.6
Laporan Keuangan *Return on Equity*

Tahun	ROE
2019	13,64 %
2020	1,94 %
2021	1,23 %
2022	0,07 %
Rata-rata	4,22 %

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2019-2022 mengalami penurunan yang signifikan. Dengan persentase pada tahun 2019 sebesar 13,64 %, tahun 2020 dengan persentase 1,94 %, tahun 2021 dengan persentase sebesar 1,23 % dan tahun 2022 dengan persentase 0,07 %. Dengan rata-rata laporan keuangan ROE tahun 2019-2022 sebesar 4,22 %.

Return On Equity adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Jika dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROE mengalami penurunan yang signifikan, yang berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pada ekuitas mengalami penurunan.

Cara menentukan score dari perspektif keuangan :

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

$$\text{NPM 2020} = \frac{1,95 \% - 9,63 \%}{9,63 \%} \times 100 \% = - 0,80 \%$$

$$\text{NPM 2021} = \frac{1,20 \% - 1,95 \%}{1,95 \%} \times 100 \% = - 0,38 \%$$

$$\text{NPM 2022} = \frac{0,06 \% - 1,20 \%}{1,20 \%} \times 100 \% = - 0,95 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score NPM dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -0,80 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -0,38 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada tahun 2022 sebesar -0,95 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %.

$$\text{ROI 2020} = \frac{0,46 \% - 4,49 \%}{4,49 \%} \times 100 \% = - 0,90 \%$$

$$\text{ROI 2021} = \frac{0,28 \% - 0,46 \%}{0,46 \%} \times 100 \% = - 0,38 \%$$

$$\text{ROI 2022} = \frac{0,23 \% - 0,28 \%}{0,28 \%} \times 100 \% = - 0,17 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score ROI dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -0,90 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -0,38 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada tahun 2022 sebesar -0,17 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %.

$$\text{ROA 2020} = \frac{0,46 \% - 4,49 \%}{4,49 \%} \times 100 \% = - 0,90 \%$$

$$\text{ROA 2021} = \frac{0,28 \% - 0,46 \%}{0,46 \%} \times 100 \% = - 0,38 \%$$

$$\text{ROA 2022} = \frac{0,23 \% - 0,28 \%}{0,28 \%} \times 100 \% = - 0,17 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score ROA dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -0,90 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -0,38 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada tahun 2022 sebesar -0,17 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %.

$$\text{ROE 2020} = \frac{1,94 \% - 13,64 \%}{13,64 \%} \times 100 \% = - 0,86 \%$$

$$\text{ROE 2021} = \frac{1,23 \% - 1,94 \%}{1,94 \%} \times 100 \% = - 0,36 \%$$

$$\text{ROE 2022} = \frac{0,07 \% - 1,23 \%}{1,23 \%} \times 100 \% = - 0,94 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score ROE dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -0,86 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -0,36 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada

tahun 2022 sebesar -0,94 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %.

Tabel 4.7
Scorecard Perspektif Keuangan

Perspektif	2020-2019	2021-2020	2022-2021	Score 2020-2019	Score 2021-2020	Score 2022-2021
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	-0,80 %	-0,38 %	-0,95 %	D	D	D
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-0,90 %	-0,38 %	-0,17 %	D	D	D
<i>Return On Asset (ROA)</i>	-0,90 %	-0,38 %	-0,17 %	D	D	D
<i>Return On Equity (ROE)</i>	-0,86 %	-0,36 %	-0,94 %	D	D	D
Total Scorecard				4	4	4

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2024

Dari hasil data diatas dilakukan perbandingan kinerja dengan data rasio keuangan selama 4 tahun agar dapat diketahui persentase kinerja dengan dibandingkan data tahun sebelumnya. Perbandingan persentase kinerja pada periode 2022-2021, 2021-2020 dan 2020-2019 dilakukan untuk rasio : *Net Profit Margin (NPM)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Asset (ROA)* dan *Return On Equity (ROE)*.

Berdasarkan pada tabel 4.7 diatas, analisis penilaian terhadap performance kinerja keuangan periode 2022-2021 yaitu mendapatkan score 4 yang artinya mengalami penurunan dengan periode sebelumnya yaitu 2021-2020 yang sama mendapatkan score 4 dan mengalami penurunan kembali yang mana kinerja keuangan periode 2020-2019 mendapatkan score 4. Ini artinya performance kinerja keuangan perusahaan yang dihasilkan kurang baik dari masing-masing indikator karena mengalami penurunan signifikan di setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Arumbarkah (2019) yang mendapatkan hasil baik dari masing-masing indikator yang mengalami peningkatan tiap tahunnya.

4.2.2 Persepektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan laporan keuangan berupa penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang dicapai dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya. (Febriananda, 2022)

Tabel 4.8
Penerimaan Kas dari Pelanggan
(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2019	25.418.730.223
2020	19.238.418.145
2021	13.865.691.022
2022	22.163.557.667
Rata-rata	20.171.599.264

Sumber : Data sekunder yang diolah,2024

Dengan menggunakan alat ukur sebagai berikut:

Penerimaan Kas dari Pelanggan

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

$$2020 = \frac{19.238.418.145 - 25.418.730.223}{25.418.730.223} \times 100 \% = - 24,31 \%$$

$$2021 = \frac{13.865.691.022 - 19.238.418.145}{19.238.418.145} \times 100 \% = - 27,93 \%$$

$$2022 = \frac{22.163.557.667 - 13.865.691.022}{13.865.691.022} \times 100 \% = 59,84 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -24,31 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -27,93 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada tahun 2022 sebesar 59,84 % termasuk kriteria baik, yaitu dengan score 3, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala >50 %.

Tabel 4.9
Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	Score	Total Score
2020	-24,31 %	D	1
2021	-27,93 %	D	1
2022	59,84 %	B	3
Rata-rata	2,53 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah,2024

Kemampuan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan kinerja yang tercatat pada perspektif pelanggan dalam memberikan kepuasan pada para pelanggannya dapat dilihat melalui penerimaan kas dari pelanggan periode 2019-2022 yaitu, berdasarkan Scorecard Perspektif Pelanggan PT Wijaya Karya Tbk pada periode 2020 dan periode 2021 mendapatkan rentang score yang sama pada setiap periodenya mendapatkan score 1, kemudian pada periode 2022 mengalami kenaikan dengan mendapatkan score 3. Penurunan yang terjadi pada periode 2019-2021 dikarenakan covid 19 yang menyebabkan banyak proyek-proyek tertunda sehingga membuat performa perusahaan menjadi menurun. Oleh karena itu, tidak terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan pada periode 2019-2021, dikarenakan penjualan jasa yang direalisasikan dengan pendapatan yang diterima dari pelanggan mengalami penurunan. Akan tetapi berdasarkan persentase periode 2019-2022 kinerja perspektif pelanggan dapat diperoleh rata-rata kinerja perusahaan pada tahun 2019-2022 yaitu 2,53%, artinya kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dalam kondisi cukup baik. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Subagya (2022) yang mendapatkan hasil kurang baik yang mana tiap periodenya mengalami penurunan score.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mencakup proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Evaluasi skor pada perspektif ini melibatkan pencapaian hasil operating profit sebagai indikator efisiensi dalam biaya penjualan dan biaya produksi. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja adalah bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) sehingga data operating profit digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. (Riyana dalam Zikrilla, 2019).

Tabel 4.10
Operating Profit
(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Operating Profit
2019	3.694.394.752
2020	1.463.941.728
2021	1.122.984.859
2022	1.715.151.718
Rata-rata	1.999.118.264

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2024

Dengan Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Operating Profit

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

$$2020 = \frac{1.463.941.728 - 3.694.394.752}{3.694.394.752} \times 100 \% = - 60,37 \%$$

$$2021 = \frac{1.122.984.859 - 1.463.941.728}{1.463.941.728} \times 100 \% = - 23,29 \%$$

$$2022 = \frac{1.715.151.718 - 1.122.984.859}{1.122.984.859} \times 100 \% = 52,73 \%$$

Persentase diatas merupakan hasil score berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dari tahun 2019-2022, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar -60,37 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Kemudian pada tahun 2021 sebesar -23,29 % termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0 %. Dan pada tahun 2022 sebesar 52,37 % termasuk kriteria baik, yaitu dengan score 3, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala >50 %.

Tabel 4.11

Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2020	-60,37 %	D	1
2021	-23,29 %	D	1
2022	52,73 %	B	3
Rata-rata	-10,31 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah,2024

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dijelaskan bahwa hasil score pada periode 2020 dan periode 2021 mendapatkan rentang score yang sama pada setiap periodenya mendapatkan score 1, kemudian pada periode 2022 mengalami kenaikan dengan mendapatkan score 3. Hasil kinerja pada perspektif proses bisnis internal PT Wijaya Karya Tbk pada periode 2022 dapat dikatakan baik jika dibandingkan dengan periode 2019-2021 yang dapat dikatakan kurang baik. Berdasarkan persentase periode 2019-2022 kinerja perspektif proses bisnis internal mengalami peningkatan setiap tahunnya. Walaupun setiap tahunnya mengalami peningkatan akan tetapi kinerja perspektif proses bisnis internal diperoleh rata-rata kinerja perusahaan pada tahun 2019-2022 yaitu -10,31%, artinya kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal dalam kondisi kurang baik. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Febriananda (2022) yang mendapatkan hasil kurang baik yang mana tiap periodenya mengalami penurunan score.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dengan melakukan pengukuran terhadap *Income/Employee*. Menurut fauzan, dkk (2023:21) Produktivitas kerja pegawai pada perusahaan mampu diukur dengan membagi perolehan laba bersih

dengan jumlah pegawai. Dengan meningkatkan rasio ini maka kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap profitabilitas perusahaan.

Tabel 4.12

Total Net Income

(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Net Income
2019	Rp 2.621.015.140
2020	Rp 322.342.513
2021	Rp 214.424.794
2022	Rp 12.586.435
Rata-rata	Rp 792.592.221

Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023

Tabel 4.13

Total Employee

Tahun	Jumlah Karyawan
2019	2.767
2020	2.834
2021	2.735
2022	2.563
Rata-rata	2.725

Sumber : PT Wijaya Karya Tbk, 2023

Dengan Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Net Income / Employee

$$Net\ Income/Employee = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Pegawai} \times 100\ %$$

$$2019 = \frac{2.621.015.140}{2.767} \times 100\ % = 947.240,74\ %$$

$$2020 = \frac{322.342.513}{2.834} \times 100\ % = 113.741,18\ %$$

$$2021 = \frac{214.424.794}{2.735} \times 100\ % = 78.400,29\ %$$

$$2022 = \frac{12.586.435}{2.563} \times 100\ % = 4.910,82\ %$$

Tabel 4.14***Net Income / Employee***

Tahun	<i>Net income per employee</i>
2019	947.240,74
2020	113.741,18
2021	78.400,29
2022	4.910,82

Sumber : Data sekunder yang telah diolah,2024

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan *Net Income / Employee* dari tahun 2019-2022 mengalami penurunan. Dengan persentase pada tahun 2019 laporan keuangan *Net Income Per Employee* sebesar 947.240,74 %, pada tahun 2020 sebesar 113.741,18 %, kemudian pada tahun 2021 sebesar 78.400,29 %. Dan pada tahun 2022 laporan keuangan *Net Income Per Employee* sebesar 4.910,82 %.

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

$$2020 = \frac{113.741,18 - 947.240,74}{947.240,74} \times 100 \% = - 0,88 \%$$

$$2021 = \frac{78.400,29 - 113.741,18}{113.741,18} \times 100 \% = - 0,31 \%$$

$$2022 = \frac{4.910,82 - 78.400,29}{78.400,29} \times 100 \% = - 0,94 \%$$

Tabel 4.15**Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tahun	Net Income Employee	Score	Total Score
2020	-0,88%	D	1
2021	-0,31%	D	1
2022	-0,94%	D	1
Rata-rata	-0,71%		

Sumber : Data sekunder yang telah diolah,2024

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Wijaya Karya Tbk menggunakan alat ukur net income dan jumlah pegawai. Dari hasil tabel dapat dijelaskan bahwa hasil persentase pada tahun 2020 sebesar -0,88% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala >0%. Pada tahun 2021 sebesar -0,31% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala >0%. Dan Pada tahun 2022 sebesar -0,94 % termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala

>0%. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2019-2022 dengan menggunakan alat ukur *net income/employee*, mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan dari tahun 2019-2020 mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan dari tahun 2019-2020 mengalami kenaikan, akan tetapi pada tahun 2021-2022 mengalami penurunan kembali. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Sasminto (2022) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja tiap tahunnya

4.3 Kinerja PT Wijaya Karya Tbk dengan Metode *Balanced Scorecard*

4.3.1 Perspektif Keuangan

Tabel 4.16

Analisis Perspektif Keuangan Selama 3 Periode

Periode Sebelum Covid-19 (2019)	Periode Saat Covid-19 (2020-2021)	Periode Setelah Covid-19 (2022)
<p>Net Profit Margin (NPM) Pada periode sebelum covid-19 (2019) memperoleh range kinerja sebesar -0,80%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>	<p>Net Profit Margin (NPM) Pada periode saat covid-19 (2020-2021) mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan range kinerja yang diperoleh sebesar -0,38%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>	<p>Net Profit Margin (NPM) Pada periode setelah covid-19 (2022) memperoleh -0,95%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>
<p>Return on Investment (ROI) Pada periode sebelum covid-19 (2019) memperoleh range kinerja sebesar -0,90%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>	<p>Return on Investment (ROI) Pada periode saat covid-19 (2020-2021) mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan range kinerja yang diperoleh sebesar -0,38%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>	<p>Return on Investment (ROI) Pada periode setelah covid-19 (2022) memperoleh range kinerja sebesar -0,17%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.</p>
<p>Return on Asset (ROA) Pada periode sebelum covid-19 (2019) memperoleh range kinerja sebesar -0,90%, yang dimana persentase</p>	<p>Return on Asset (ROA) Pada periode saat covid-19 (2020-2021) mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan range kinerja yang</p>	<p>Return on Asset (ROA) Pada periode setelah covid-19 (2022) memperoleh range kinerja sebesar -0,17%, yang dimana persentase</p>

tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	diperoleh sebesar -0,38% , yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.
Return on Equity (ROE) Pada periode sebelum covid-19 (2019) memperoleh range kinerja sebesar -0,86%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Return on Equity (ROE) Pada periode saat covid-19 (2020-2021) mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan range kinerja yang diperoleh sebesar -0,36% , yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Return on Equity (ROE) Pada periode setelah covid-19 (2022) memperoleh range kinerja sebesar -0,94%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.

Berdasarkan perspektif keuangan PT Wijaya Karya Tbk periode 2019- 2022, yang diukur dengan menggunakan NPM, ROI, ROA dan ROE dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2019-2022 mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan karena adanya penurunan laba bersih dari tahun 2019-2022. Laba bersih ini turun akibat menurunnya pendapatan jasa konstruksi yang tidak sebanding dengan naiknya beban usaha yang dikeluarkan untuk menjalani tiap proyek. Maka dari itu membuat kinerja perusahaan mengalami penurunan.

Pengukuran kinerja PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan *net profit margin* (NPM), *return on investment* (ROI), *return on asset* (ROA) dan *return on equity* (ROE) berada pada kriteria kurang baik.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 4.17

Analisis Perspektif Pelanggan Selama 3 Periode

Periode Sebelum Covid-19 (2019)	Periode Saat Covid-19 (2020-2021)	Periode Setelah Covid-19 (2022)
Pada periode sebelum covid-19 (2019) Perspektif Pelanggan memperoleh range kinerja sebesar -24,31%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode saat covid-19 (2020-2021) Perspektif Pelanggan mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan range kinerja yang diperoleh sebesar -27,93% , yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode setelah covid-19 (2022) Perspektif Pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2020-2021 dengan memperoleh range kinerja sebesar 59,84%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria baik.

Berdasarkan perspektif pelanggan PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022 jika diukur dengan menggunakan penerimaan kas dari pelanggan mengalami penurunan kinerja pada tahun 2019-2021, namun terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan pada tahun 2022. Penurunan yang terjadi pada periode 2019-2021 dikarenakan covid-19 yang menyebabkan banyak proyek yang tertunda sehingga membuat performa perusahaan menjadi menurun. Oleh karena itu, pada periode 2019-2021 tidak terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan karena penjualan jasa yang direalisasikan dari pendapatan yang diterima dari pelanggan mengalami penurunan.

Pengukuran kinerja PT Wijaya Karya Tbk berdasarkan perspektif pelanggan yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan berada dalam kriteria cukup baik.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.18

Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal Selama 3 Periode

Periode Sebelum Covid-19 (2019)	Periode Saat Covid-19 (2020-2021)	Periode Setelah Covid-19 (2022)
Pada periode sebelum covid-19 (2019) perspektif Proses Bisnis Internal memperoleh range kinerja sebesar -60,37%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode saat covid-19 (2020-2021) perspektif Proses Bisnis Internal memperoleh range kinerja sebesar -23,25% , yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode setelah covid-19 (2022) perspektif Proses Bisnis Internal mengalami peningkatan dari tahun 2020-2021 dengan memperoleh range kinerja sebesar 52,73%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam baik.

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022 yang diukur dengan menggunakan hasil pencapaian *operating profit* terdapat penurunan pada tahun 2019-2021, akan tetapi *operating profit* terjadi kenaikan pada tahun 2022. Penurunan pada tahun 2019-2021 dikarenakan laba operasi pada tahun tersebut mengalami penurunan yang diakibatkan oleh pengolahan perusahaan terhadap penjualan jasa dengan biaya yang terkait dalam penjualan dan produksi tidak seimbang sehingga menyebabkan perusahaan mengalami penurunan pendapatan.

Pengukuran kinerja PT Wijaya Karya berdasarkan perspektif proses bisnis internal Tbk yang diukur menggunakan *operating profit* berada dalam kriteria kurang baik.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.19

Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Selama 3 Periode

Periode Sebelum Covid-19 (2019)	Periode Saat Covid-19 (2020-2021)	Periode Setelah Covid-19 (2022)
Pada periode sebelum covid-19 (2019) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar -0,88%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode saat covid-19 (2020-2021) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengalami penurunan dari tahun 2019 dengan memperoleh range kinerja sebesar -0,31% , yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.	Pada periode setelah covid-19 (2022) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengalami penurunan dengan memperoleh range kinerja sebesar -0,94%, yang dimana persentase tersebut termasuk dalam kriteria tidak baik.

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Wijaya Karya Tbk periode 2019-2022 yang diukur dengan menggunakan alat ukur *net income per employee* setiap tahunnya mengalami penurunan, dikarenakan dengan menurunnya pendapatan perusahaan, sedangkan jumlah karyawan semakin bertambah sehingga pendapatan per karyawan semakin menurun.

Pengukuran kinerja PT Wijaya Karya Tbk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur menggunakan produktivitas karyawan berada dalam kriteria kurang baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Wijaya Karya Tbk diukur dengan empat perspektif yang diperoleh dari total score pada periode 2019-2022. Dari hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian akan dijelaskan dibawah ini:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja PT Wijaya Karya Tbk dilihat dari perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). Keempat pengukuran tersebut tiap periodenya mengalami penurunan, yaitu :

- a. NPM pada tahun 2020-2019 sebesar -0,80, pada tahun 2021-2020 sebesar -0,38% dan pada tahun 2022-2021 sebesar -0,95%
- b. ROI pada tahun 2020-2019 sebesar -0,90, pada tahun 2021-2020 sebesar -0,38% dan pada tahun 2022-2021 sebesar -0,17%
- c. ROA pada tahun 2020-2019 sebesar -0,90, pada tahun 2021-2020 sebesar -0,38% dan pada tahun 2022-2021 sebesar -0,17%
- d. ROE pada tahun 2020-2019 sebesar -0,86, pada tahun 2021-2020 sebesar -0,36% dan pada tahun 2022-2021 sebesar -0,94%

Penilaian perspektif keuangan secara keseluruhan dinilai kurang baik dikarenakan masing-masing rasio tiap periode mendominasi penurunan sehingga sehingga dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan penerimaan kas dari pelanggan. Pada penerimaan kas dari pelanggan tiap periode mengalami peningkatan yang dimana pada tahun 2020-2019 sebesar -24,31% dan pada tahun 2021-2020 sebesar -27,93% kemudian pada tahun 2022-2021 meningkat menjadi 59,84% dan memperoleh rata-rata 2,53%. Penilaian perspektif pelanggan secara keseluruhan dinilai cukup baik dikarenakan nilai penerimaan kas dari pelanggan tiap periode mendominasi peningkatan sehingga dikategorikan dalam kinerja cukup baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT Wijaya Karya Tbk dilihat dari perspektif proses bisnis internal diukur berdasarkan *operating profit*. Pada *operating profit* tiap periode mengalami penurunan yang dimana pada tahun 2020-2019 sebesar -60,37% dan pada tahun 2021-2020 sebesar -23,29% kemudian pada tahun 2022-2021 meningkat menjadi 52,73% dan memperoleh rata-rata -10,31%. Penilaian perspektif proses bisnis internal dinilai kurang baik dikarenakan nilai *operating*

profit tiap periode mendominasi penurunan dan memperoleh rata dibawah kriteria *Balanced Scorecard* sehingga dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT Wijaya Karya Tbk dilihat dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur berdasarkan produktivitas karyawan. Pada produktivitas karyawan tiap periode mengalami penurunan yang dimana pada tahun 2020 sebesar -0,88% dan pada tahun 2021-2020 sebesar -0,31% kemudian pada tahun 2022-2021 meningkat menjadi -0,94% dan memperoleh rata-rata -0,71%. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan tiap periode mendominasi penurunan sehingga dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

5.2 Saran

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Saran Akademis

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk menambahkan lebih banyak indikator yang digunakan dalam penelitiannya, seperti pada indikator pelanggan dengan menambahkan indikator kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menambahkan indikator retensi pekerja dan kepuasan pekerja.

2. Saran Praktis

- a. Perspektif keuangan jika dilihat dari indikator rasio *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI), *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) pada PT Wijaya Karya Tbk harus ditingkatkan kembali karena hasil persentase dari masing-masing indikator mengalami penurunan disetiap tahunnya dan belum memenuhi kriteria kinerja perusahaan sesuai dengan *Balanced Scorecard*.
- b. Perspektif proses bisnis internal jika dilihat dari indikator *operating profit* pada PT Wijaya Karya Tbk harus ditingkatkan kembali karena hasil persentase dari indikator mengalami penurunan disetiap tahunnya dan belum memenuhi kriteria kinerja perusahaan sesuai dengan *Balanced Scorecard*.
- c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari indikator produktivitas karyawan pada PT Wijaya Karya Tbk perlu ditingkatkan karena hasil persentase dari indikator setiap tahunnya semakin menurun dan kriteria kinerja perusahaan menurut *Balanced Scorecard* belum terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Adrianti, A. (2020). Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Yang Tepat Dalam Mendukung Pencapaian Kinerja Manajerial (Study Kasus Di Bank Perkreditan Rakyat Sinardana Buana-Sidoarjo) (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Umkm. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17
- Amarudin, A. (2022). *Pengaruh Profitabilitas, Pertumbuhan Penjualan Dan Likuiditas Terhadap Struktur Modal (Studi Empiris pada Perusahaan Farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2017-2020)* (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).
- Arumbarkah, A. M. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pt. Bank Bri, Tbk Kanwil Makassar dengan Pendekatan Balance Scorecard. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 2(1), 26-36.
- Bella, M. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Metode Balanced Pada Pt. Pelita Transport Prima Batusangkar . Skripsi. Institut Agama Islam Negeri (Iain) Batusangkar.
- Diana Riyana, H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard . *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 42-53.
- Faradiba, N. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Asam Jawa Medan . Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
- Fauzan, A. W., Zulpahmi., & Sumardi . (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses akmur Tbk . *Jurnal Sekretari dan Manajemen, Vol 7 No.1, Maret 2023* .
- Febriananda, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Adhi Karya (Persero) Tbk). Bogor : Skripsi. Universitas Pakuan Bogor .
- Hariyani, D. S. (2018). *Akuntansi Manajemen Teori Dan Aplikasi* . Aditya Media Publishing .
- Kamaroellah, R. A. (2020). *Akuntansi Manajemen Pendidikan*. Jakad Media Publishing.

- Kasmir. (2018). *Analisa Laporan Keuangan* . Jakarta : Rajawali Pers.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan* . Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lestari, S. (2016). *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 Dan 2014*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nasution, N. A. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan* . Skripsi. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Pratama, Y.R.A., Prapanca.D., & Sriyono . (2024). Return On Assets (ROA), Return On Investment (ROI) Earning Per Share (EPS) Terhadap Harga Saham (Studi Kasus Perusahaan Subsektor Otomotif Dan Komponen Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2023). *Management Atudies and Entrepreneurship Journal, Vol 5(2) 2024 : 5755-5769*.
- Pratiwi, M. A. (2021). Analisis Kinerja Umkm Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Bintang Snack Millenium). *Jurnal Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang* , Vol.4 No.2, 2021:149-158.
- Putri, N. K. (2021). Pengaruh Struktur Kepemilikan , Ukuran Perusahaan , Corporate Social Responsibility dan Investment Opportunity Set Terhadap Kinerja Perusahaan. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar*, 16(1), 1–13.
- Rahmadin, A. (2021). *Analisis Kemungkinan Penerapan Balance Scorecard Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Pt.Roda Mas Timber Kalimantan*. Bogor : Skripsi. Universitas Pakuan Bogor .
- Safa, dkk (2022). Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank SulutGo Cabang Tahuna. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya dan Hukum)*
- Sasminto, C. N. (2022). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Pt. Ultrajaya Milk Industry Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei).
- Sinaga, O. S, dkk. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi* . Yayasan Kita Menulis Publishing .
- Sinambela, L. P. (2020). Penelitian Kuantitatif. Prismakom. (*Jurnal Pengembangan Manajemen, Bisnis, Keuangandan Perbankan*), Vol 17. No 1. Hal 21-36.
- Sirait, D. R. (2019). *Peranan Akunatansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Pada Pt Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pematang Siantar*. Skripsi. Universitas Hkbp Nommensen.

- Subagya, M. R. (2022). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk*. Bogor : Skripsi. Universitas Pakuan Bogor .
- Sudarno, Renaldo, N., Hutauruk, M. B., Junaedi, A. T., & Suyono. (2022). *Teori Penelitian Keuangan* (Andi (ed.); Cetakan 1). CV Literasi Nusantara Abadi.
- Sulistiyawati, W., Wahyudi., & Trinuryono, S. (2022). Analisis (Deskriptif Kuantitatif) Motivasi Belajar Siswa Dengan Model Blended Learning Di Masa Pandemi Covid19. *Jurnal Universitas Jember*, Vol.13, No.1, hal. 68-73
- Utami, G. M. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan Balanced Scorecard Pada Pt. Telkom Ndongesia Tbk Pusat* . Skripsi. Universitas Pakuan Bogor .
- Wardah, Y. A. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Bumn (Go Public) Sektor Farmasi Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2018-2022. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember .
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard* . Skripsi. Institut Agama Islam Negeri (Iain) Batusangkar.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Lestari
Alamat : Cimanggu Kecil, RT 001/RW012, Ciwaringin, Bogor
Tengah/16124
Tempat, tanggal lahir : Bogor, 16 Juli 2002
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN Cimanggu Kecil
• SMP : SMP Bina Greha
• SMA : SMA Pgri 3 Bogor
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Oktober 2024
Peneliti,



(Sri Lestari)