

ABSTRAK

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA PT.MATAHARI DEPARTEMEN STORE TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA)

Oleh:

Aneza Zubaida¹

Ahmad Sumarlan²

Perkembangan industri ritel dan pergeseran perilaku konsumen ke platform digital menuntut PT Matahari Department Store Tbk memiliki sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga non-keuangan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengevaluasi kinerja perusahaan periode 2020–2024 menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan, sedangkan data primer diperoleh melalui kuesioner kepada 232 pelanggan PT Matahari Department Store Bencoolen Mall Kota Bengkulu. Analisis dilakukan menggunakan rasio ROA, ROE, indeks kepuasan pelanggan, TATO, dan retensi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan berada pada kategori sangat sehat. Perspektif pelanggan memperoleh tingkat kepuasan sebesar 82,60% dengan kategori sangat puas. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan menunjukkan efisiensi pemanfaatan aset yang cukup baik, tercermin dari nilai *Total Asset Turnover* (TATO) yang mencapai 124,47% pada tahun 2024. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengindikasikan pengelolaan sumber daya manusia yang relatif stabil. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur akuntansi manajemen serta kontribusi praktis sebagai dasar pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan, PT Matahari Department Store Tbk.

ABSTRACT

BALANCED SCORECARD ANALYSIS AS A COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT TOOL (A CASE STUDY OF PT MATAHARI DEPARTMENT STORE TBK LISTED ON THE INDONESIAN STOCK EXCHANGE)

By:

Aneza Zubaida¹

Ahmad Sumarlan²

The development of the retail industry and the shift in consumer behavior toward digital platforms require PT Matahari Department Store Tbk to possess a performance evaluation system that focuses not only on financial aspects but also on non-financial ones. This study aims to analyze and evaluate the company's performance from 2020 to 2024 using the Balanced Scorecard (BSC) framework across four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. Using a descriptive qualitative approach, secondary data were gathered from the company's financial statements and annual reports, while primary data were collected through questionnaires distributed to 232 customers of PT Matahari Department Store at Bencoolen Mall, Bengkulu City. Performance analysis was conducted using ROA, ROE, Customer Satisfaction Index, TATO, and employee retention rates.

The results indicate that the financial perspective falls into the highly healthy category. The customer perspective achieved a satisfaction rate of 82.60%, categorized as very satisfied. From the internal business process perspective, the company demonstrated fairly good asset utilization efficiency, reflected by a Total Asset Turnover (TATO) of 124.47% in 2024. The learning and growth perspective indicated relatively stable human resource management. This research provides a theoretical contribution to the management accounting literature and a practical foundation for strategic decision-making.

Keywords: *Balanced Scorecard, Corporate Performance, PT Matahari Department Store Tbk.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keanekaragaman kegiatan ekonomi di Indonesia menciptakan iklim persaingan yang makin kompetitif antar perusahaan. Guna mencapai tujuan organisasi serta menjaga keberlangsungan usaha di masa sekarang dan masa depan, setiap perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas manajemen operasinya (Sondakh et al., 2022). Banyaknya orang yang berbelanja daring (*e-commerce*), situasi ini menjadi semakin penting bagi LPPF karena perusahaan menghadapi tekanan eksternal yang signifikan. Tekanan-tekanan ini ditunjukkan oleh perubahan besar dalam perilaku konsumen.

Kebutuhan mendesak akan alat pengukuran kinerja yang lebih lengkap dan komprehensif *Balanced Scorecard* (BSC). Alat ini tidak hanya melihat aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja LPPF menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk memberikan gambaran lengkap tentang keberhasilan strateginya dan memberikan rekomendasi strategis untuk beradaptasi dengan persaingan pasar ritel saat ini.

Permasalahan utama yang menjadi fokus ini adalah kesenjangan dalam bagaimana perusahaan ritel besar, khususnya PT . Matahari Department Store Tbk (LPPF), mengukur kinerjanya, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dengan banyak tantangan eksternal. PT. Matahari berencana membuka sekitar

empat hingga enam lokasi baru di area dengan jumlah pengunjung yang tinggi. Berdasarkan evaluasi profitabilitas dan durasi sewa, PT Matahari mengidentifikasi 29 toko dengan kinerja yang belum optimal akibat minimnya angka kunjungan, sehingga 10 di antaranya diproyeksikan untuk ditutup sepanjang 2024.

Mendirikan sebuah perusahaan serta melaksanakan berbagai kegiatan dalam organisasi tersebut memerlukan perhatian pada hasil yang ingin dicapai, baik untuk saat ini maupun di masa mendatang. Hal ini penting agar perusahaan dapat tumbuh sesuai dengan rencana jangka panjang yang telah dibuat. Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, penilaian kinerja merupakan elemen penting dalam pengelolaan organisasi. Suatu organisasi harus dapat meningkatkan kinerjanya agar semua kegiatan berlangsung dengan efektif dan efisien (Prastyatini & Trivita, 2022).

Pesatnya akselerasi teknologi saat ini memungkinkan perusahaan mengoptimalkan berbagai operasional bisnisnya secara efisien. Namun, kemajuan ini juga memicu eskalasi persaingan antar-pelaku usaha, yang pada akhirnya mengubah pola pengelolaan serta tata kelola bisnis secara mendasar. Guna menghadapi dinamika kompetisi yang kian ketat, perusahaan dituntut merumuskan strategi pengendalian yang komprehensif. Strategi tersebut berfungsi sebagai pedoman operasional dalam merealisasikan target organisasi yang telah disepakati oleh pihak manajemen. (Sabila et al., 2024).

Menilai kinerja dalam sebuah organisasi memerlukan evaluasi dan perencanaan untuk mencapai target yang ditetapkan. Tujuan dari penilaian kinerja

adalah untuk mendorong karyawan agar berhasil memenuhi target yang telah ditentukan dan mengikuti norma perilaku yang ditetapkan sebelumnya, sehingga tindakan yang diharapkan oleh organisasi dapat tercapai. Perusahaan harus sangat selektif dalam menentukan metode untuk menilai kinerja guna menghindari kesalahan dalam menghitung hasil kerja. *Balance Scorecard* adalah suatu sistem yang mengelola, mengukur, dan mengendalikan dengan cepat, tepat, dan menyeluruh. (Lestari, 2024).

Balanced Scorecard merupakan salah satu pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, yang memperluas pandangan atau pendekatan pada setiap unit dalam organisasi. Alat ini menilai kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran serta perkembangan. (Dawali, 2024). *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penilaian kinerja perusahaan tidak dapat hanya berorientasi pada aspek keuangan.

Pengukuran yang hanya menggunakan indikator keuangan cenderung menggambarkan hasil yang telah dicapai perusahaan pada periode tertentu, tetapi belum sepenuhnya menunjukkan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian tersebut. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penelitian pada PT Matahari Department Store Tbk dinilai relevan karena sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang ritel, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan perusahaan dengan pelanggan, efektivitas kegiatan operasional, serta kemampuan.

Menurut Astawa et al (2020) mengindikasikan efektivitas kinerja secara menyeluruh yang tergolong optimal sepanjang tahapan evaluasi. Selain itu, riset tersebut menggarisbawahi urgensi pemanfaatan matriks finansial maupun non-finansial dalam menakar performa entitas koperasi. Ditinjau dari sudut pandang konstituen, keterlibatan dan kepuasan anggota yang berada pada level sangat baik terbukti menjadi faktor krusial dalam menstimulasi ekspansi organisasi. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Menurut Pratikno et al (2020) Pengukuran efektivitas kinerja perusahaan dilakukan melalui empat aspek, yakni keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Adapun pada aspek proses bisnis internal, efisiensi, konsistensi, ketepatan waktu, dan layanan 24 jam menjadi keunggulan operasional, meski belum ada inovasi baru yang direalisasikan. Pada dimensi terakhir, tingkat kepuasan tenaga kerja masuk dalam kategori tinggi sejalan dengan retensi karyawan yang terus berlanjut naik.

Menurut Lubis et al (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja secara keseluruhan dapat dikatakan cukup baik. Dalam perspektif keuangan, indikator ROI, profit margin, dan operating ratios menunjukkan kinerja yang cukup baik. Dalam perspektif pelanggan, penelitian ini menunjukkan adanya kepuasan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah mampu melakukan inovasi yang baik, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat kepuasan karyawan juga tergolong.

Beberapa hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan bisa dinilai dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Penggunaan indikator keuangan dan non-keuangan penting dalam mengukur kinerja secara komprehensif.

Ketidakkonsistenan penelitian terdahulu yang berkaitan Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan di PT. Nippon Indosari Corpindo Tbk memotivasi peneliti untuk menguji kembali penelitian ini dengan menambahkan Objek terbaru yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Maka, penulis mengangkat judul penelitian “**Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada Pt.Matahari Departemen Store Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)**”.

1.2 Identifikasi Masalah

1. PT. Matahari Departemen Store Tbk masih cenderung berfokus pada pengukuran kinerja yang bersifat finansial (keuangan) saja (laba, ROA, ROE) yang hanya mencerminkan hasil masa lalu (*lagging indicator*), sehingga gagal menangkap faktor pendorong kinerja strategis di masa depan
2. Bagaimana efektivitas penerapan *Balance Scorecard* (BSC) dengan keempat perspektifnya (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan) dapat secara holistik mengukur kinerja PT. Matahari Departemen Store Tbk, khususnya dalam industri ritel yang dinamis dan berorientasi pelanggan.

1.3 Batasan Masalah

Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah tentu Penelitian ini berfokus pada analisis kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Batasan permasalahan dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek penting.

1. Objek penelitian dan laporan keuangan berfokus pada analisis kinerja perusahaan PT Matahari Department Store yang merupakan entitas ritel terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).
2. Evaluasi kinerja dijalankan secara menyeluruh berlandaskan empat perspektif utama *Balanced Scorecard* (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan) sesuai kerangka pemikiran Kaplan dan Norton.
3. Pengumpulan data primer untuk pengukuran indikator non-keuangan (perspektif pelanggan) berfokus pada pelanggan PT Matahari Department Store *Bencoolen Mall* Kota Bengkulu sebagai responden penelitian.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana Analisis *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan pada PT. Matahari Departemen store Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)?

1.5 Tujuan Penelitian

1.5.1 Tujuan Umum

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Matahari Departemen store Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)

1.5.2. Tujuan Khusus

Secara lebih khusus tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis *Balanced Scorecard* (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Matahari Departemen store Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara Teoritis, Praktik dan akademik sebagai berikut :

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu akuntansi manajemen, khususnya bagaimana menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Melalui empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman kita tentang pengukuran kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai dasar untuk penelitian yang akan datang

yang mempelajari penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan, dengan penekanan khusus pada perusahaan di sektor ritel.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk memahami kondisi kinerja perusahaan ritel yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini akan memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan dari sudut pandang keuangan serta dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil ini dapat membantu pemerintah meningkatkan kekayaan ritel seperti apa.
 2. Penelitian ini akan membantu PT Matahari Department Store Tbk menilai kinerjanya dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
 3. Penelitian ini hasilnya dapat digunakan untuk menentukan kelebihan dan kekurangan perusahaan serta mendukung upaya terus menerus perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.
- Peneliti Selanjutnya