**ANALISIS PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT INDORAMA SYNTHETICS. TBK, PURWAKARTA**

**DRAFT TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Penelitian Tesis

Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**OLEH:**

**Nama : Septian Anggun**

**NRP : 218020077**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2022**

**DAFTAR ISI**

1. [Daftar Isi](#_Toc79268900) i
2. [Pendahuluan](#_Toc79268900) 1
3. [Kajian Pustaka](#_Toc79268901) 6
4. [Metodologi](#_Toc79268902) 7
5. [Hasil Penelitian dan Pembahasan 7](#_Toc79268903)
6. [Kesimpulan 1](#_Toc79268904)9
7. [Daftar Pustaka](#_Toc79268904) 20

|  |
| --- |
| **ANALISIS PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT INDORAMA SYNTHETICS. TBK, PURWAKARTA** |

**Septian Anggun**

**septian767@yahoo.co.id**

**Universitas Pasundan**

Jl. Tamansari No. 6-8, Bandung 40116

**Abstrak**

*Balance score card* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif bisnis internal. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan konsep *balance score card*. Berdasarkan rancangan pengukuran kinerja PT PT. Indorama Synthetics Tbk. dan hasil survey di lapangan menyatakan bahwa PT Indorama befokus pada pengukuran kinerja keuangan sebagai faktor utama dan perspektif pelanggan, sementara sisanya adalah faktor pendukung kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** *balance scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif bisnis internal.*

**PENDAHULUAN**

Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat mengambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki perusahaan. Perusahaan memiliki berbagai tujuan dan sasaran dan karenanya lebih tidak mungkin bahwa satu ukuran atau bahkan beberapa ukuran dari jenis yang sama akan secara efektif menilai kemajuan organisasi terhadap semua tujuan dan sasaran tersebut (Ofurum et. al. 2019). Menurut Bernadine (2001), empat perspektif kinerja yang terumus dalam *balanced scorecard* merupakan instrumen yang dapat diandalkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara terencana dan interegative antara perwujudan kinerja keuangan dan non keuangan.

**Tabel 1.1. Kinerja K1-2019 Industri Tekstil Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (BEI)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan** | **Pendapatan (Milyar Rp)** | **Pendapatan (% YoY)** | **Laba (Milyar Rp)** | **Laba (% YoY)** | **NPM (%)** |
| PT. Sri Rejeki Isman Tbk/SRIL | 8,932 | 16 | 894 | 12 | 10.0 |
| PT. Indo-Rama Synthetics Tbk/INDR | 5,635 | 14 | 499 | 50 | 8.9 |
| PT. Pan Brothers Tbk/PBRX | 4,027 | 9 | 120 | 78 | 3.0 |
| PT. Asia Pasific Fibers Tbk/POLY | 3,017 | -7 | -54 | Berbalik Rugi | -1,8 |
| PT. Tifico Fiber Indonesia Tbk/TFCO | 1,351 | -11 | 2 | -85 | 0.1 |
| PT. Ricky Putra Globalindo Tbk/RICY | 1,052 | 12 | 2 | 10 | 0.2 |
| PT. Asia Pasific Investama Tbk/MYTX | 854 | -22 | -134 | -30 | -15.7 |
| PT. Eratiex Djaja Tbk/ERTX | 597 | 3 | 11 | -28 | 1.8 |
| PT. Trisula International Tbk/TRIS | 460 | 11 | 5 | 34 | 1.1 |
| PT. Mega Perintis Tbk/ZONE | 299 | 17 | 32 | 9 | 10.6 |
| PT. Trisula Textile Industries Tbk/BELL | 262 | 45 | 12 | 88 | 4.6 |
| PT. Golden Flower Tbk/POLU | 259 | 24 | 4 | -6 | 1.5 |
| PT. Ever Shine Tex Tbk/ESTI | 205 | -28 | 7 | Berbalik rugi | 3.4 |
| PT. Sunson Textile Manufacture Tbk/SSTM | 202 | -10 | 2 | -85 | 1.0 |
| PT. Argo Pantes Tbk/ARGO | 180 | -19 | -42 | Berbalik rugi | -23.6 |
| PT. Buana Artha Anugerah Tbk/STAR | 58 | 2 | 0 | 19 | 0.2 |
| PT. Nusantara Inti Corpora Tbk/UNIT | 53 | -15 | 0 | 23 | 0.9 |
| PT. Panasia Indo Resource Tbk/HDTX | 1 | -99 | -19 | -90 | -1,394.3 |

\**Asumsi kurs RP. 14.141/US$ untuk emiten ARGO,ERTX, ESDTI, INDR, PBRX, POLY, SRIL, TFCO.*

Tabel 1.1. di atas menunjukkan kinerja H1-2019 Industri Tekstil yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI). Jumlah pendapatan merupakan indikator pengukuran berdasarakan aspek keuangan. Berdasarkan data di atas rata-rata perusahaan tekstil memiliki perkembangan laba yang negatif, di mana dua di antaranya berbalik merugi. Menurut Wibowo (2007), pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, 2012: 25).

Perusahaan selama ini dalam menilai kinerja perusahaan menggunakan benchmark dari segi keuangan saja. Perspektif keuangan mengukur menggunakan rasio, tidak seperti rasio likuiditas, profitabilitas, aktivitas, dan pertumbuhan. Sedangkan non-keuangan akan ditinjau dari perspektif pelanggan, pembelajaran, dan pertumbuhan serta proses bisnis internal (Martini dkk: 2019). Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri adalah PT Indorama Synthetics. Selama ini perusahaan dalam pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan saja. Penilaian kinerja dari aspek non keuangan belum pernah dilakukan. Peningkatan kinerja keuangan lebih diutamakan dan menjadi perhatian manajemen. Hal ini tidak sejalan dengan visi dan nilai perusahaan itu sendiri, visi dan nilai dari PT Indorama sebenarnya sudah mencakup 4 perspektif dari pengukuran menurut metode *balanced scorecard,* akan tetapi pada kenyatannya belum diterapkan pada perusahaan.

Tabel 1.1 Standar Kategori Penilaian Kinerja Karyawan PT. Indorama Synthetics Tbk.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Kriteria | Nilai rata-rata | Kategori |
| 1. | Tanggung Jawab | 1-34-78 | C B A |
| 2. | Inisiatif | 1-67-1112 | C B A |
| 3. | Kerjasama | 1-34-78 | C B A |
| 4. | **Etika & Komunikasi** | **1-3****4-8****9** | C B A |
| 5. | Disiplin & Kehadiran | 1-67-1112 | C B A |
| 6. | Pengetahuan Mengenai Pekerjaan | 1-910-1516 | C B A |
| 7. | Kualitas Pekerjaan | 1-45-910 | C B A |
| 8. | Kecepatan Kerja | 1-67-1112 | C B A |
| 9. | Kerapihan | 1-67-1112 | C B A |

Sumber: Bidang Personalia PT. Indorama Synthetics

Tabel 1.2. menunjukkan standar penilaian kinerja karyawan untuk setiap kriteria penilaian yang digunakan PT Indorama Synthetics. Hasil penilaian kinerja karyawan PT. Indorama Synthetics Tbk. berdasarkan kategori yang sudah ditetapkan perusahaan relatif mengalami penurunan pada beberapa kategori.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Indorama Synthetics Tbk.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Tahun |  |  |  |  |  |
| *Grade* | **Kategori** | **2016** |  | **2017** |  | **2018** |  | **2019** |  |
| **Karyawan** | **%** | **Karyawan** | **%** | **Karyawan** | **%** | **Karyawan** | % |
| A | Baik Sekali | 25 | 24,3 | 21 | 20,4 | 18 | 17,5 | 16 | 15,5 |
| B | Baik | 41 | 39,8 | 38 | 36,9 | 35 | 33,9 | 31 | 30,1 |
| C | Cukup Baik | 37 | 35,9 | 44 | 42,7 | 50 | 48,5 | 56 | 54,4 |
| Jumlah Karyawan |  |  |  |  |  |  |  |  |

Sumber: Bidang Personalia PT. Indorama Synthetics,

**Keterangan:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **A** | **B** | **C** |
| 83-100 | 56-82 | <55 |

Berdasarkan Tabel 1.3, menunjukkan data perusahaan telah menetapkan target untuk karyawannya berada pada Grade A dan Grade B, tetapi pada kenyataannya masih ada karyawan yang berada pada Grade C atau cukup dengan persentase yang fluktuatif. Terlihat adanya peningkatan pada kategori cukup tahun 2016 yaitu 35,9% dan kembali meningkat pada tahun 2019 menjadi 54,4%. Terjadinya peningkatan pada kategori karyawan berkinerja cukup menunjukkan minimnya peningkatan hasil kerja karyawan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

Tabel 1.3 Data Produksi dan Penjualan PT. Indorama Synthetics Tahun 2014-2019

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah Produksi (juta US $)** | **Penjualan ekspor (juta US $)** | **Penjualan domestik (juta US $)** |
| 2014 | 726.1 | 485 | 241.1 |
| 2015 | 682.0 | 450 | 232 |
| 2016 | 691.8 | 461 | 230.8 |
| 2017 | 777.9 | 525 | 252.9 |
| 2018 | 839.5 | 548 | 291.5 |
| 2019 | 767.7 | 515 | 252.7 |

Sumber: Annual Report PT. Indorama Synthetics,

Data Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa penurunan yang terjadi pada tahun 2014 sampai 2019 pada jumlah produksi, penjualan ekspor dan permintaan dalam negeri (domestik). Pada tahun 2014-2019 jumlah produksi dan penjualan mengalami fluktuatif, artinya penjualan meningkat maupun menurun. Adanya penurunan tingkat penjualan yang terjadi mengakibatkan kerugian yang dialami perusahaan dari segi materil dan non materil. Hal ini menunjukan bahwa kinerja karyawan di PT. Indorama Synthetics masih mengalami penurunan di setiap tahunnya dan masih belum mencapai hasil yang diharapkan perusahaan.

Tabel 1.4 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan PT. Indorama Synthetics Tbk.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah Karyawan** | **1** | **(2+3)** | **S** | **A** | **E** | **N** | **C** | **K** | **B** | **L** | **M** | **D** | **H** |
| 2016 | 103 | 3 | 5 | 4 | 8 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 0 |
| 2017 | 103 | 2 | 7 | 2 | 6 | 5 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 |
| 2018 | 103 | 5 | 9 | 8 | 10 | 7 | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 5 | 2 | 0 |
| 2019 | 103 | 10 | 16 | 12 | 13 | 10 | 8 | 5 | 0 | 1 | 3 | 7 | 3 | 0 |

Sumber: Bidang Personalia PT. Indorama Synthetics

Keterangan:

1 : Mangkir

2 : Izin Sakit

3 : Izin Permit

S : SKD

A : Cuti Tahunan

E : Cuti Hamil

N : Cuti Nikah

C : Cuti Menikahi Anak

K : Cuti Khitanan Anak

B : Cuti Pembaptisan

L : Cuti Istri Melahirkan

M : Cuti Keluarga Meninggal

D : Dispensasi

H : Menstruasi

 Berdasarkan tabel 1.5. di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat ketidakhadiran rata-rata absensi karyawan dari tahun 2016 hingga 2019 mengalami kenaikan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kegiatan di perusahaan tidak akan berjalan secara optimal tanpa kehadiran karyawan yang memadai, sehingga tingkat absensi yang fluktuatif berpengaruh pada kinerja yang tidak stabil. Selain absensi, adapun tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang juga mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 1.5 Pelanggaran Disiplin Kerja Karyawan PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2016-2019

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah karyawan** | **Rata- rata lambat msk/hr/thn** | **Kelalaian Kerja** | **Jumlah pelanggaran** |
| 2016 | 103 | 18 | 13 | 31 |
| 2017 | 103 | 26 | 9 | 35 |
| 2018 | 103 | 32 | 15 | 47 |
| 2019 | 103 | 42 | 18 | 60 |

Sumber: Bidang Personalia PT. Indorama Synthetics Tbk.

Berdasarkan Tabel 1.6 di atas menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin kerja karyawan mengalami peningkatan yang terjadi pada tahun 2016 sampai 2019, di mana pada tahun 2019 jumlah pelanggaran menjadi 60, rata- rata orang terlambat masuk sebanyak 42 orang, dan 18 orang melakukan kelalaian kerja.

Selain dari sisi keuangan, kinerja perusahaan tidak lepas dari faktor non-keuangan seperti faktor pelanggan, proses bisnis internal, serta SDM yang sesungguhnya merupakan faktor-faktor yang lebih tepat dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan (Rangkuti, 2014). Dewan Komisaris PT. Indorama Synthetics menilai bahwa kebijakan strategis yang dilakukan oleh Direksi telah memastikan bahwa kinerja perusahaan berjalan dengan baik meskipun dihadapkan dengan situasi yang sulit di tahun 2019 setelah performa yang sangat baik di tahun 2018 sebagai hasil dari mempertahankan volume produksi yang optimal, ekspor yang kuat, pencapaian efisiensi biaya dan margin operasi yang wajar. Perusahaan atau organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif harus terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis sebagai upaya menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Nugrahayu, Retnani, 2015: 1-2). Pada proses bisnis internal berkaitan dengan, proses inovasi berkaitan dengan ide-ide terhadap produksi barang, proses operasi berkaitan dengan aktivitas dan rutinitas sehari-hari yang dilakukan bagian internal, proses pasca penjualan berkaitan dengan metode pemasaran yang tepat untuk meningkatkan omzet penjualan. Produk utama PT. Indorama Synthetics Tbk. Polyester dan Benang Pintal terus mengalami pertumbuhan yang konsisten. Volume produksi dan penjualan Kain masing-masing menurun sebesar 13% dan 30% dibandingkan dengan tahun sebelumnya karena fokus terhadap produk bernilai tambah. Volume produksi ini merupakan pengukuran *balacance scorecard* berdasarkan aspek non-keuangan.

PT. Indorama Synthetics juga menyusun program-program yang ditunjukkan untuk memelihara karyawan, seperti; Kinerja Tinggi Potensi Tinggi (HPHP), *Peoplesoft Human Resources Software, Assessment Development Centre* (ADC), Program Indorama Petugas Trainee (IOTP), Minum Kopi dengan HRD, Survei SDM, Piala BIMA, *Indorama Star Achiever Program* (ISAP), Program Masa Bakti, dan Pelatihan dan Pengembangan. Sepanjang tahun 2019, perusahaan mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 19% di semua perusahaannya. Tingginya tingkat ini terutama disebabkan oleh pergantian di anak Perusahaan di luar Indonesia. Alat ukur kinerja yang populer dalam praktik dan literatur adalah *Balanced Scorecard.* *Balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang (Galib dkk: 2018). Keunggulan utama *balanced scorecard* (Bernadine, 2001) adalah mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja jangka panjang perusahaan secara berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan antara jangka panjang maupun jangka pendek, serta kinerja internal dan kinerja eksternal perusahaan. Balanced scorecard mengukur pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu customer perspectives, internal perspectives, learning & growth perspectives dan *financial perspectives*.

*Balanced Scorecard* diperkenalkan pada dasarnya sebagai sistem pengukuran yang membahas masalah terlalu bergantung pada metrik keuangan untuk mengelola organisasi dengan menambahkan neraca non-keuangan (D.Wiraeus dan J. Creelman, 2019: 3). Oleh karena itu faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen suatu perusahaan, Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan dan non keuangan.

Berdasarkan definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, *customer,* proses bisnis/*intern*, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran).

Banyak organisasi swasta, pemerintah dan nirlaba yang telah menggunakan *balanced scorecard*. Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Indorama dan juga kondisi eksisting yang ada saat ini, maka penulis mencoba meneliti kemungkinan penerapan *Balance Scorecard* di perusahaan PT. Indorama Synthetics. Terutama di perusahaan manufaktur, telah membuat rencana strategis tetapi tidak dimanfaatkan karena tampaknya memiliki masalah yang lebih mendesak untuk ditangani dalam menjalankan organisasi sehari-hari. Oleh karena itu, situasi ini membenarkan penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai langkah penting dalam implementasi proses strategis (Ofurum dkk, 2019).

Penelitian lainnya dari I Wayan Purwanta Suta dan G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti (2016) Di dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu rasio permodalan (CAR/*Capital Adequacy Ratio*), rasio kualitas aset produktif (NPL/*Non Performing Loan*), rasio likuiditas (LDR/*Loan to Deposit Ratio*), dan rasio rentabilitas/profitabilitas (ROE/*Return on Equity*, ROA/*Return on Asset*, BOPO/Beban Operasional Pendapatan Operasional). Indikator untuk mengukur perspektif pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan (IPK), tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal digunakan indikator inovasi/NGR (*Network Growth Ratio*) dan proses operasi/AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*). Sedangkan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang digunakan yaitu indeks kepuasan karyawan (IKK), produktifitas karyawan (PK), tingkat retensi karyawan (TRK) (Rangkuti, 2014).

Penelitian Kamalia Pantalisa dkk (2015) pada perspektif keuangan menggunakan ukuran ROI, Profit Margin, dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), untuk perspektif pelanggan menggunakan ukuran Jumlah Komplain (*Number of Complaint*), Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*), dan Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), untuk perspektif bisnis internal menggunakan ukuran *Respond Time*, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan ukuran Program Pelatihan Karyawan (*Employee Training Program*), Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*), dan Retensi Karyawan (*Employee Rettention*).

Penelitian Abd Rahman Taufik dkk (2018) menunjukkan bahwa kinerja ketiga rumah sakit di Pasuruan dalam menggunakan alat ukur BSC (*Balance Scorecard*) sudah baik. Hal ini mencerminkan bahwa ketiga rumah sakit di Pasuruan selalu berupaya untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan sebagai salah satu pelayanan kesehatan masyarakat yang optimal di Pasuruan dan sekitarnya. Penelitian Martini dkk (2019) juga menunjukkan hasil pengukuran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Bali periode 2014-2016 ditinjau dari perspektif *Balanced Scorecard* adalah (1) kinerja ditinjau dari perspektif keuangan belum maksimal. Karena masih ditemukan fluktuasi rasio, hanya rasio kas yang mengalami peningkatan (2) kinerja ditinjau dari perspektif nonfinansial sudah baik (maksimal). Hal ini dilihat dari perspektif pelanggan dan karyawan, rata-rata mencapai kriteria puas, dari rata-rata tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan dan dari sisi nilai efisiensi siklus manufaktur lebih dari satu.

Adapun tujuan penelitian ini adalah, untuk menganalisis dan mengkaji : (1) Kinerja PT. Indorama Synthetics apabila dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (2) Kinerja PT. Indorama Synthetics apabila dilihat dari perspektif proses bisnis internal. (3) Kinerja PT. Indorama Synthetics apabila dilihat dari perspektif pelanggan. (4) Kinerja PT. Indorama Synthetics apabila dilihat dari perspektif keuangan. (5) Rancangan pengukuran kinerja perusahaan PT Indorama Synthetics melalui metode BSC.

**KAJIAN PUSTAKA**

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi dari konsep tersebut. Oleh karenanya, *balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan yang dapat membantu perusahaan dalam menilai kinerja nyata perusahaan sehingga manajer dapat memberikan keputusan atau mengambil strategi-strategi yang tepat untuk mencapai target atau tujuan perusahaan (Khatoon & Faroo1, 2014).

Menurut Hery (2014: 47) menyatakan bahwa pengertian *balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Pearce dan Robinson (2014: 204) *Balanced Scorecard* menyediakan manajemen suatu kerangka kerja yang menerjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran yang saling berkaian, ukuran yang saling berkaitan tersebut dapat melalui 4 perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* antara lain 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*), untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai keberhasilan keuangan, bagaimana perusahaan seharusnya terlihat di mata para pemegang sahamnya; 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat di mata para pelanggannya; 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan, pada proses bisnis mana sajakah perusahaan harus unggul; dan 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki diri.

**METODOLOGI**

Metode kombinasi merupakan metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan metode penelitian kuantitatif dan metode kualitatif. Metode penelitian kuantitatif dalam Sugiyono (2017: 11) memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukut dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian kuantitatif menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode penelitian kualitatif menggunakan beberapa bentuk pengumpulan data seperti wawancara, deskripsi observasi serta analisis dokumen. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat, karakter yang khas maupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dimana penelitian kuantitatif dilakukan pada pengukuran masing-masing perspektif yang berbentuk rasio, sedangkan penelitian kualitatif akan berupa penjelasan mendalam mengenai hasil pengukuran terhadap penelitian yang dilakukan. Berikut adalah hasil penelitiannya:

**Perspektif keuangan** di ukur menggunakan *Current Ratio*, TATO, DAR, dan ROA.

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.1 *Current Ratio* pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.1 di atas menunjukkan nilai current ratio yang meningkat setiap tahunnya. karena rasio yang dimiliki berkisar antara 1 dan 3, maka perusahaan dapat dikatakan sehat. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai *Current Ratio* yang baik, artinya perusahaan memenuhi kebutuhan utang ketika jatuh tempo, sesuai dengan statemen perusahaan yang ada pada laporan keuangan. Aset lancar pada 2018 meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2017 disebabkan oleh peningkatan pada kas dan aset keuangan persediaan yang sebagian diimbangi oleh penurunan piutang dagang dan pajak dibayar di muka. Aset lancar pada 2019 menurun dibandingkan dengan tahun 2018, terutama disebabkan oleh penurunan pada kas dan aset keuangan, piutang usaha dan persediaan yang sebagian diimbangi oleh kenaikan uang muka pembelian serta pajak dan biaya dibayar di muka. Aset lancar pada tahun 2020 meningkat dibandingkan dengan tahun 2019, terutama karena adanya peningkatan kas dan aset keuangan juta, piutang usaha, dan uang muka pembelian yang sebagian diimbangi dengan penurunan persediaan dan pajak dan beban dibayar di muka.

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.2 *Total Assets Turnover* pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.2 di atas menunjukkan hasil perhitungam TATO yang cenderung menurun setiap tahunnya. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai TATO yang baik, artinya perusahaan dapat memanfaatkan penggunaan aset perusahaan secara baik untuk menghasilkan nilai penjualan yang tinggi. Pada tahun 2018 penjualan yang dimiliki PT. Indorama Synthetics. Tbk. mencapai target yang ditentukan, penjualan perusahaan terbilang bagus karena melebihi dari target yang ditentukan. Penjualan ekspor terus kuat di 65% dari Total Penjualan, mencerminkan kekuatan berkelanjutan perusahaan dalam pasar internasional. Penjualan Ekspor terus menguat selama tahun 2019 mewakili 67% dari total penjualan. Penjualan Bersih dan Jumlah Laba komprehensif lebih rendah dari target terutama karena jatuhnya harga penjualan dibandingkan dengan proyeksi yang disebabkan oleh penurunan global harga minyak dan turunannya, yang menghasilkan harga yang lebih rendah (untuk bahan baku) dan margin di seluruh rantai pasokan. Pada tahun 2020 penjualan ekspor terus menguat di 61% dari total penjualan. Penjualan pada tahun 2020 menurun sebesar 23% dibandingkan pada tahun 2019 yang disebabkan oleh harga jual yang lebih rendah karena biaya bahan baku yang lebih rendah dan turunnya volume karena COVID-19 yang mengakibatkan *lockdown* global khususnya pada Q2 2020 yang berdampak pada permintaan.

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.3 *Debt to Total Assets Ratio (DAR)* pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.3 di atas menunjukkan pergerakan DAR yang menurun dari tahun 2018 ke tahun 2019, sedangkan pada tahun 2019 ke tahun 2020 memiliki pergerakan yang lurus. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai DAR yang baik, artinya perusahaan mengimbangi pengguanaan hutang serta ekuitas untuk pembiayaan produksi perusahaan, sehingga memaksimalkan nilai yang dimiliki. Tahun 2020 PT. Indorama Synthetics memiliki nilai DAR yang tinggi, berdasarkan laporan keuangan, penggunaan *liabilities* telah melebihi target, dengan perbandiangan aktual vs target sebesar 321% dengan aktual yang lebih tinggi. Jumlah biaya penjualan serta biaya administrasi umum lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2017 terutama karena volume penjualan yang lebih rendah dan peningkatan efisiensi biaya. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2019, penggunaan liabilities tidak melebihi target, dengan perbandiangan aktual vs target sebesar 91% dengan target yang ditentukan lebih tinggi dari aktual. Struktur modal perusahaan didanai oleh 51% liabilitas (lebih rendah) dan 49% ekuitas (lebih tinggi) dibandingkan dengan target terutama karena pembayaran hutang *revolving* dari arus kas yang dihasilkan selama tahun ini membuat struktur modal lebih sehat untuk perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan 2020, penggunaan liabilities tidak melebihi target, dengan perbandiangan aktual vs target sebesar 91% dengan target yang ditentukan lebih tinggi dari aktual. Struktur modal perusahaan didanai oleh 51% liabilitas (lebih rendah) dan 49% ekuitas (lebih tinggi) dibandingkan dengan target terutama karena arus kas yang lebih baik digunakan untuk membayar kembali semua liabilitas secara tepat waktu selama tahun berjalan membuat struktur permodalan lebih sehat untuk perusahaan.

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.4 *Return on Total Asset Ratio (ROA)* pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.4 di atas menunjukkan grafik yang menurun untuk presentasi ROA pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai ROA yang baik, artinya perusahaan memiliki nilai ROA yang baik karena melenihi standar ROA yang ditetapkan sebesar 2%, meskipun pada tahun 2020 memiliki kinerja yang buruk dikarenakan pandemi Covid-19 yang menyebabkan sulitnya transportasai/pengiriman dan kendala tertentu. Tahun 2018 laba kotor meningkat sebesar 2% dibandingkan pada tahun 2017 karena kontribusi margin yang lebih tinggi. Laba sebelum pajak meningkat pada tahun 2018 dibandingkan. Jumlah Aset pada tahun 2018 turun, disebabkan oleh penurunan aset tidak lancar diimbangi sebagian oleh kenaikan aset lancar. Laporan Keuangan tahun 2019 laba sebelum pajak menurun dibandingkan pada tahun 2018, terutama karena margin yang lebih rendah di seluruh rantai pasokan. Laba Bersih juga menurun pada tahun 2019, dibandingkan dengan tahun 2018. Laporan Keuangan tahun 2020 laba sebelum pajak menurun dibandingkan tahun 2019, terutama karena keuntungan satu kali dari pelepasan saham di PTIP di tahun 2019 dan margin yang lebih rendah di seluruh rantai pasokan seperti. Laba Bersih juga sehingga menurun dibandingkan dengan tahun 2019. Berdasarkan perspektif keuangan dengan indikator yang telah dirumuskan, yaitu CR, TATO, DAR, dan ROA. Indikator ini akan digunakan sebagai format penilaian dalam perspektif keuangan pada pengukuran *balance scorecard*, dimana akan berupa format excel untuk membandingkan kinerja keuangan pada setiap tahunnya.

**Perspektif pelanggan** di ukur menggunakan komplain pelanggan, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.5 Komplain Pelanggan pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.5 di atas menunjukkan pergerakan komplain yang fluktuatif. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai komplain pelanggan yang baik, artinya perusahaan berorientasi pada penanganan atau kepentingan kepuasan pelanggan pada setiap produk yang di produksi. Strategi PT. Indorama Synthetics Tbk. adalah membangun daya saing biaya dan menghasilkan produk berkualitas tinggi bagi para pelanggannya. Fokusnya adalah pada memelihara kepuasan pelanggan yang tersebar luas di seluruh dunia demi menjaga keseimbangan antara pasokan dan permintaan, yang melindungi kinerja bisnis bahkan di masa-masa sulit. Dalam laporan keuangan tidak menunjukkan dengan jelas program atau pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan, dengan mengetahui seberapa banyak komplain yang diterima akan membuat perusahaan lebih mudah mengidentifikasi permintaan pelanggan.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.6 Akuisisi Pelanggan pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.6 di atas menunjukkan pergerakan akuisisi pelanggan yang fluktuatif. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai akuisisi pelanggan yang baik, artinya perusahaan melakukan bentuk promosi yang baik, meskipun pada tahun 2020 mengalami penurunan dan kehihangan jumlah pelanggan internasional dikarenakan adanya pandemi Covid-19. Perusahaan memerlukan pengukuran yang jealas mengenai data jumlah pelanggan baru yang dimiliki dan kekonsistenan mereka sebagai konsumen untuk mendapatkan hasil yang selalu sesuai permintaan. Hal ini penting bagi perusahaan mempertahankan jumlah pelanggan dan menjadi ajang promosi yang baik bagi perusahaan untuk lebih menarik pelanggan.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.7 Retensi Pelanggan pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.7 di atas menunjukkan pergerakan retensi pelanggan yang menurun, pada setiap tahunnya. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan jika perusahaan memiliki nilai retensi pelanggan yang baik, karena rata-rata nilai yang dimiliki lebih dari mempertahankan 70% sampai 80% , artinya perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang ada, mesksipun pada tahun 2020 mengalami penurunan pelanggan dikarenakan pandemi Covid-19 yang menghambat pengiriman. Pada tahun 2020 terdapat penurunan negara yang di ekspor, pada tahun 2018 dan 2019 konsisten pada 75 negara ekspor, pada tahun 2020 memiliki 70 negara ekspor. Dalam pelaporan buku tahunan keuangan tidak adanya penjelasan secara jelas jumlah pelanggan yang dimiliki PT. Indorama Synthetics Tbk. sehingga tidak dapat diketahui secara jelas apakah perusahaan telah memiliki pelayanan yang tepat atau tidak. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan indikator yang telah dirumuskan, yaitu komplain pelanggan, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan. Dimana indikator ini diharapkan dapat dilakukan pengembangan pengukuran agar mendapatkan nilai pengukuran yang tepat dan terukur. Indikator ini akan menjadi aspek pengukuran balanced scorecard dalam bentuk excel, sehingga perusahaan tetap dapat membandingkan kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan.

**Perspektif bisnis internal** di ukur menggunakan presentase produk cacat, *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) dan rasio biaya R&D.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.8 Presentase Produk Cacat pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.8 di atas menunjukkan presentase produk cacat yang menurunn. Berdasarkan pembahasana di atas menunjukkan jika perusahaan memiliki niai presentase Produk Cacat yang lebih rendah dari total produksi, hal ini dapat dikatakan baik, karena perusahaan selalu memaksimalkan hasil produk dari pabrik-pabrik yang tersebar. Pada tahun 2018 volume produksi tertinggi yang pernah dicapai dalam bisnis pemintalan meningkat sebesar 2% dibandingkan tahun sebelumnya sebagai hasil dari peningkatan efisiensi. Permintaan Polyester global tumbuh sebesar 4% pada tahun 2018 dan diproyeksikan akan terus meningkat dengan rata-rata sebesar 4-5% selama lima tahun ke depan, jauh melampaui tingkat pertumbuhan PDB secara global sehingga sangat tepat mengklasifikasikan industri ini sebagai growing industry. Pada tahun 2019 volume produksi tertinggi yang pernah dicapai dalam bisnis pemintalan sebagai hasil dari peningkatan efisiensi. Volume produksi Polyester menurun 4% karena margin yang lebih rendah dan volume penjualan tetap hampir sama dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2020 volume produksi dan penjualan Bentang Pintal menurun masingmasing sebesar 8% dan 10% dibandingkan tahun sebelumnya, terutama karena COVID-19 yang menyebabkan lockdown global terutama pada Q2 2020 yang berdampak pada permintaan. Volume produksi dan penjualan poliester masing-masing turun 2% dan 3% dibandingkan tahun sebelumnya, volume produksi dan penjualan kain masing-masing turun 6% dan 26% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Akan tetapi pada laporan keuangan tidak ada pengukuran yang menunjukkan presentase produk cacat. Tidak menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menghandle sistem produksi. Pada dasarnya perusahaan tidak menunjukkan adanya ukuran tertentu untuk menunjukkan kinerja pada perspektif bisnis internal untuk mengukur kinerja perusahaan.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.9 MCE pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Berdasarkan penjelasan gambar 1.9 di atas dapat di simpulkan jika nilai MCE yang dimiliki perusahaan memiliki nilai yang baik, artinya perusahaan dapat memaksimalkan usaha untuk menghapuskan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah seperti inspeksi, memindahkan, dan mengantri, sehingga produk dapat lebih cepat sampai di tangan konsumen. Semua pabrik terus beroperasi pada kapasitas optimum demi memperkuat kemampuan teknis dan pemasaran meskipun ekonomi global masih lesu. Pada tahun 2018 volume produksi dan penjualan Kain masing-masing menurun sebesar 8% dan 16% dibandingkan dengan tahun sebelumnya karena fokus terhadap produk bernilai tambah. Pada tahun 2019 semua pabrik terus beroperasi pada kapasitas optimum demi memperkuat kemampuan teknis dan pemasaran meskipun ekonomi global masih lesu. Volume Produksi Benang Pintal dan penjualan meningkat masing-masing 1% dan 6% dengan peningkatan efisiensi dibanding tahun sebelumnya. bernilai tambah. Pada tahun 2020 Pabrik terus beroperasi pada kapasitas optimal (selain Q2 2020) meskipun lingkungan global penuh gejolak.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.10 Rasio Biaya R&D pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Berdasarkan gambar 1.10 di atas menunjukkan rasio biaya R&D menunjukkan penurunan, dari tahun 2018 hingga 2020. Pada tahun 2020 dipengaruhi oleh pandemi Covid-19 membuat penjualan dan produksi sulit untuk dilakukan, karena terhambatnya sektor industri dalam beberapa hal, seperti pengiriman baik untuk kepentingan penjualan maupun pengiriman bahan baku. Berdasarkan perspektif bisnis internal dengan indikator yang telah dirumuskan, yaitu rasio produk cacat, MCE, dan rasio biaya R&D. Diharapkan perspektif ini dapat menjadi indikator masa depan yang digunakan untuk mengukur proses bisnis internal. Indikator tersebut akan digunakan sebagai ukuran dalam pengukuran *balanced scorecard* yang akan disajikan dalam bentuk excel pada perspektif bisnis internal, sehingga perusahaan memiliki pembanding untuk mengetahui perkembangan kinerja perusahaan.

**Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan** diukur menggunakan employee training, retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.11 *Employee Training* pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.11 di atas menunjukkan karyawan yang mengikuti program pelatihan. Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa PT. Indorama Synthetics Tbk. memiliki program pemeliharaan karyawan yang terorganisir dengan baik, dari pemberian pelatihan maupun pemberian penghargaan pada karyawan, serta program-program yang dimiliki selalu ter-up to date sesuai dengan kebutuhan, akan tetapi tidak adanya kekonsistenan dalam beberapa program pengukuran seperti penggunaan software baru pada tahun 2020, HRMS DarwinBox yang baru telah menggantikan HRMS PeopleSoft perusahaan yang lama. Program yang dimiliki perusahaan, salah satunya adalah Kinerja Tinggi Potensi Tinggi (HPHP). Tujuan dari program ini adalah untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan mengelola karyawan. Program ini lebih lanjut telah membantu PT. Indorama Synthetics Tbk. dalam menyusun jenjang karir yang jelas bagi karyawan yang berprestasi. Program HPHP saat ini diikuti oleh 78 karyawan. Program ini senantiasa dikaji dan kriteria baru diperkenalkan untuk perencanaan suksesi yang tepat. Dan program *Assessment Development Centre* (ADC), proses ADC membantu Perseroan dalam melaksanakan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap karyawan yang memenuhi syarat untuk mendapatkan promosi dan menjabat posisi pemimpin. Pada tahun ini, terdapat 13 orang karyawan yang terpilih mengikuti proses tersebut, dan berdasarkan evaluasi berhasil merekomendasikan 11 orang untuk mendapatkan promosi. PT. Indorama Synthetics Tbk. telah melaksanakan program pelatihan selama 18.822 jam kerja sepanjang tahun 2018 dimana pelatihan teknis dilaksanakan selama 14.352 jam kerja dan pelatihan manajerial/kepemimpinan dilaksanakan selama 3.838 jam kerja. Pelatihan mengenai kemampuan berbahasa juga diadakan selama 632 jam kerja. Sejumlah rekor 458 program pelatihan diselenggarakan tahun lalu yang mencakup 6.767 peserta. Program yang pelatihan yang terus berjalan di PT. Indorama Synthetics Tbk. adalah Kinerja Tinggi Potensi Tinggi (HPHP). Program HPHP saat ini diikuti oleh 114 karyawan. Dan Assessment Development Centre (ADC), pada tahun ini, terdapat 15 orang karyawan yang terpilih mengikuti proses tersebut, dan berdasarkan evaluasi berhasil merekomendasikan 14 orang karyawan untuk mendapatkan promosi. Perseroan telah melaksanakan program pelatihan selama 44.972 jam kerja sepanjang tahun 2019, dimana pelatihan teknis dilaksanakan selama 33.428 jam kerja dan pelatihan manajerial/kepemimpinan dilaksanakan selama 11.544 jam kerja. Pelatihan mengenai kemampuan berbahasa juga diadakan selama 9.278 jam kerja. Sejumlah rekor 514 program pelatihan diselenggarakan selama tahun ini. Program HPHP saat ini diikuti oleh 114 karyawan. Perseroan telah melaksanakan program pelatihan selama 8.321 jam kerja sepanjang tahun 2020, dimana pelatihan teknis dilaksanakan selama 6.199 jam kerja dan pelatihan manajerial/kepemimpinan dilaksanakan selama 1.610 jam kerja. Pelatihan mengenai kemampuan berbahasa juga diadakan selama 512 jam kerja. Sebanyak 209 program pelatihan diselenggarakan selama tahun ini, lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya karena situasi pandemi yang sedang berlangsung.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.12 Tingkat Retensi Karywan pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.12 di atas menunjukkan retensi karyawan yang fluktuatif, terjadinya pergantian karyawan yang beragam pada setiap tahun. Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa PT. Indorama Synthetics Tbk. memiliki nilai retensi karyawan dengan presentase yang rendah, artinya perusahaan memiliki *turn over* karyawan yang baik. Survei online SDM dilaksanakan untuk mendapatkan umpan balik yang objektif dari senior manajemen eksekutif di tingkat menengah dan senior mengenai program dan layanan yang ditawarkan oleh Fungsi Sumber Daya Manusia. Survei tersebut menunjukkan hasil yang sangat memuaskan, dan pada banyak kasus, departemen sumber daya manusia mampu memenuhi atau melebihi harapan para pemangku kepentingan. Sepanjang tahun ini, PT. Indorama Synthetics Tbk mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 21% di semua perusahaannya. Tingginya tingkat ini terutama disebabkan oleh pergantian di anak Perusahaan di luar Indonesia. Di Indonesia, Perseroan mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 11%. Sepanjang tahun 2019, PT. Indorama Synthetics Tbk mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 19% di semua perusahaannya. Tingginya tingkat ini terutama disebabkan oleh pergantian di anak Perusahaan di luar Indonesia. Di Indonesia, Perseroan mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 10%. Sepanjang tahun ini, PT. Indorama Synthetics Tbk mencatat tingkat pergantian karyawan sebesar 15% di semua perusahaannya. Tingginya tingkat ini terutama disebabkan oleh pergantian di anak Perusahaan di luar Indonesia. Di Indonesia, Perseroan mencatat tingkat pergantian karyawan hanya sebesar 8%.

Sumber: PT. Indorama Synthetics 2020

Gambar 1.13 Produktifitas Karywan pada PT. Indorama Synthetics Tbk. Tahun 2018-2020

Gambar 1.13 di atas menunjukkan penurunan produktifitas karyawan pada setiap tahunnya. Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa PT. Indorama Synthetics Tbk. memiliki nilai produktifitas karyawan baik, artinya perusahaan memiliki nilai produktifitas yang baik dengan memanfaatkan karyawan yang ada secara maksimal, meskipun grafik yang ditunjukkan memiliki tren menurun. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator yang telah dirumuskan, yaitu pelatihan karyawan, retensi karywan, dan produktifitas karyawan. Dalam perspektif ini diharapkan adanya kekonsistenan dalam menggunakan *software* yang konsisten. Indikator penelitian ini akan digunakan pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *balance scorecard* untuk membandingkan kinerja perusahaan secara berkala.

Tabel 1.7

**Pembobotan Visi Perusahaan**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Perspektif Balanced Scorecard** | **BSC** | **Pembobotan** |
| 1 | Pemangku Kepentingan Senang (*Happy Stakeholder's*) | Perspektif Keuangan | 0,40 |
| 2 | Kepuasan Pelanggan (*Customer Delight*) | Perspektif Pelanggan | 0,30 |
| 3 | Utamakan Sumber Daya Manusia (*People First*) | Perspektif Pembelajatan dan Pertumbuhan | 0,20 |
| 4 | Keunggulan Industri (*Industry Excellence*) | Perspektif Bisnis Internal | 0,10 |
| **Total Pembobotan** | **1,00** |

Sumber: *Financial Report*, data diolah kembali.

**Rancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan** digambarkan pada tabel di atas menunjukkan tingkat kepentingan bagi setiap indikator yang ada dan bethubungan dengan visi perusahaan. artinya pembobotan ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melakukan penilaian. Visi Pemangku Kepentingan Senang (*Happy Stakeholder's*) merajuk pada pespektif keuangan, dengan bobot 0,4. Pemegang saham biasanya mengharapkan kinerja perusahaan yang direfleksikan dari kinerja keuangan yang baik dari perusahaan. Kinerja keuangan diharapkan dapat memberikan gambaran umum bagaimana perusahaan memanfaatkan asetnya untuk mempertahankan perusahaan atau melakukan perkembangan perusahaan. Sehingga perspektif keuangan ini dianggap penting.

Tabel 1.9 Visi, Misi Dan Strategi PT. Indorama Synthetics Ke Dalam Tujuan-Tujuan Strategis Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

|  |
| --- |
| **Visi PT. Indorama Synthetics**1. Pemangku Kepentingan Senang (*Happy Stakeholder's*)
2. Kepuasan Pelanggan (*Customer Delight*)
3. Utamakan Sumber Daya Manusia (*People First*)
4. Keunggulan Industri (*Industry Excellence*)
 |
| No | Perspektif | Strategi Korporasi | Tujuan-tujuan Strategis |
| 1. | Perspektif Finansial | 1. Melakukan *budgeting* pada setiap departemen.
2. Perusahaan wajib secara konsisten membuat laporan arus kas menurut aktivitas operasi
3. Melakukan investasi tambahan pada aset perusahaan.
4. Menjaga hubungan dengan *supplier* dan pemberi pinjaman dengan memastikan melakukan pembayaran sesuai dengan jatuh tempo.
5. Meningkatkan penjualan produksi benang dan produk poliester.
6. Mencapai target penjualan yang sudah ada.
 | 1. Meningkatkan investasi.
2. Menjaga hubungan dengan *stakeholders.*
3. Memaksimalkan pemanfaatan sumber daya.
4. Meningkatkan laba.
 |
| 2. | Perspektif Pelanggan | 1. Meningkatkan komunikasi dengan pelanggan agar meminimalisir produk cacat.
2. Memberikan diskon harga.
3. Menjamin produk yang dihasilkan berkualitas dan sesusai dengan pesanan.
4. Menerima komplain dan memperbaikinya pada pesanan berikutnya.
5. Meraih pasar baru dengan menawarkan produk sesuai dengan harapan konsumen
 | 1. Mendapatkan pelanggan baru
2. Mempertahankan pelanggan lama
3. Menentukan segmen pasar baru
 |
| 3. | Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  | 1. Melakukan pelatihan pada karyawan.
2. Melakukan penilaian karaywan dan mengkajinya bersama mereka untuk menunjukkan kinerja mereka.
3. Melakukan mutasi karyawan apabila diperlukan.
4. Memperbaharui perangkat lunak sumber daya manusia.
5. Menentukan target kinerja karyawan.
6. Menciptakan lingkungan yang baik dengan adanya diskusi bersama.
7. Memastikan komunikasi setiap karyawan terjaga dengan baik.
 | 1. Karyawan yang kompeten dan berkualitas.
2. Memiliki produktivitas yang tinggi.
3. Kepuasan Karyawan
 |
| 4. | Perspektif Bisnis Internal | 1. Melakukan restrukturisasi mesin.
2. Melakukan penyegaran produk, membuat produk baru.
3. Memperbaharui letak mesin atau memperbaharui alur proses produksi.
 | 1. Meningkatkan kapasitas produksi
2. Mengurangi waktu tunggu
 |

Sumber: laporan keuangan diolah kembali oleh penulis

Visi perusahaan dalam mencapai kepuasan pelanggan merupakan persektif pelanggan yang diharapkan perusahaan untuk dicapai. Ini meliputi jumlah pelanggan yang dimiliki, jumlah komplain yang diterima, dan seberapa banyak pelanggan baru. Pelanggan merupakan sumber utama perusahaan dapat berjalan, dengan adanya pelanggan, perusahaan mampu melakukan penjualan untuk mencapai laba yang diharapkan. Kepuasan pelanggan, mampu membantu perusahaan mempertahankan penjualannya. Selanjutnya visi Utamakan Sumber Daya Manusia artinya perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mumpuni dan mampu bertahan dalam kondisi apapun, mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, mampu memberikan data yang akurat. Visi Keunggulan Industru adalaha dengan adanya perkembangan teknologi perusahaan harus dapat mengikuti perkembangan tersebut dan memimpin di era ini dengan baik. Sehingga perkembangan pada perspektif bisnis internal ini menjadi acuan perusahaan dapat berkembang.

Bagan 1.14 di bawah ini menjelaskan hubungan keterkaitan dari setiap strategi yang dimiliki perusahaan. Adanya sistem yang terintegrasi dengan baik, mesin yang memiliki waktu tunggu minimal dan pengembangan produk yang sudah sesuai dengan kebutuhan, tentu saja hal ini didukung dengan adanya lingkunga kerja yang baik seerta akan meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan tertentu pada penyesuaian dengan pengembangan yang telah dilakukan. Dengan begitu produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Produk yang sesuai dengan permintaan akan membuat pelanggan puas, dengan adanya pelanggan yang puas maka akan meningkatkan penjualan produk. Dengan penjualan produk yang meningkat, perusahaan dapat mengatur sistem dalam perusahaan untuk mendapatkan laporan tahunan yang maksimal. Hal ini membuktikan jika seluruh aspek yang ada dalam *balanced scorecard* merupakan aspek penting untuk perkembangan perusahaan.

Laba Meningkat

Budgeting Departement

Penjualan Meningkat

Investasi yang Efektif

Laba Tinggi Dari Pelanggan

Pangsa Pasar Tinggi

Target Penjualan Tercapai

Target Pasar Baru

Pertumbuhan Pelanggan

Loyalitas Pelanggan

Kepuasan Pelanggan

Produktivitas Karyawan

Pemberdayaan Karyawan

Sistem Komunikasi Terjaga

Lingkungan Kerja Baik

Produk Berkualitas

Waktu Tunggu Berkurang

Proses Manufaktur yang Baik

Risat dan Pengembangan

**Perspektif Keuangan**

**(0,4)**

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**(0,2)**

**Perspektif Pelanggan**

**(0,3)**

**Perspektif Bisnis Internal**

**(0,1)**

Gambar 1.14

Hubungan Keterkaitan (*Cause And Effect Relationship*) Antar Tujuan-Tujuan Strategis

Penjelasaan keempat perspektif di atas memberikan penjelasan gambaran mengenai setiap indikator yang digunakan untuk pengukuran *balance scorecard* yang akan disajikan dalam bentuk excel, sehingga dapat terlihat setiap perbandingan per tahun untuk mengukur kinerja perusahaan. Penyajiannya akan seperti contoh tabel di bawah ini.

Tabel 1.9 Tabel Pengukuran *Balanced Scorecard* PT. Indorama Syinthetcs. Tbk

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **Tahun** | **Perspektif Keuangan** | **Perspektif Pelanggan** |
| **CR** | **TATO** | **DAR** | **ROA** | **Komplain Pelanggan** | **Akuisisi Pelanggan** | **Retensi Pelanggan** |
|
| 1 | 2018 | 104% | 104% | 57% | 8% | 142 | 6% | 108% |
| 2 | 2019 | 104% | 102% | 51% | 6% | 160 | 10% | 91% |
| 3 | 2020 | 109% | 77% | 51% | 1% | 124 | 3% | 77% |

Sumber: *Financial Report*, data diolah kembali.

Tabel 1.10 Tabel Pengukuran *Balanced Scorecard* PT. Indorama Syinthetcs. Tbk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Perspektif Bisnis Internal** | **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** |
| **MCE** | **Presentase Produk Cacat** | **Rasio Biaya R&D** | **Employee Training** | **Retensi Karyawan** | **Produktifitas Karyawan** |
|
| 2018 | 77% | 0,40% | 3,05% | 91 | 3,2% | 68% |
| 2019 | 76% | 0,28% | 0,06% | 129 | 0,3% | 52% |
| 2020 | 75% | 0,22% | 0,00% | 114 | 3,1% | 41% |

Sumber: *Financial Report*, data diolah kembali.

**Perspektif keuangan** menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan refleksi pengeluaran, beban, serta asumsi dapatkah pendapatan menutupi beban yang dimiliki. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan *lagging indicator* pada perspektif ini dengan indikator pengukuran CR, TATO, DAR, dan ROA, indikator yang paling penting untuk diperhatikan adalah ROA, TATO, DAR, dan CR. ROA yaitu bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan asetnya untuk dapat menghasilkan laba. ROA sangat penting dimiliki setiap perusahaan sebagai pengukur kinerja, karena untuk mancapai Pemangku Kepentingan Senang (Happy Stakeholder's) perusahaan harus mampu menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Baik dalam artian dapat memanfaatkan aset-aset baik hutang maupun modal yang dimiliki dalam menghasilkan laba.

**Perspektif pelanggan** merefleksikan pandangan perusahaan terhadap pelanggan dari berbagai macam sisi, baik dari total pelanggan maupun dari kepuasan pelanggan dilihat dari jumlah komplain yang diterima. Dari *lagging indicator* yang ada pada pespektif pelanggan yaitu komplain pelanggan, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan, indikator yang penting bagi perusahaan adalah komplain pelanggan. Hal ini dapat menunjukkan bagaimana perusahaan mengendalikan dan memberikan solusin kepada pelanggan atas komplain yang diberikan oleh pelanggan. Selain itu perusahaan akan mengetahui kepuasan pelanggan jika dapat berbincang langsung dengan pelanggan. Hal ini sejalan dengan visi perusahaan Kepuasan Pelanggan (*Customer Delight*), sehingga presentase komplain pelanggan penting.

**Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan** menunjukkan bagaimana perusahaan memanfaatkan sumberdaya manusia sebagai aset yang dapat menghasilkan produk dan laba bagi perusahaan. Hal ini menyangkut pada indikator *Employee training*, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan. Berdasarkan lagging indicators yang ada maka indikator employee training dianggap sebagai indikator yang paling penting, lalu retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Sejalan dengan visi perusahaan Utamakan Sumber Daya Manusia (*People First*), yaitu mementingkan karyawan agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuan

**Perspektif bisnis internal** merefleksikan bagaimana perusahaan memanfaatkan sirkulasi produksi untuk menghasilkan produk dengan waktu yang optimal, dan juga memperhatikan perkembangan kinerja mesin yang digunakan. Indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah MCE, presentase produk cacat, dan presentase biaya R&D. Berdasarkan lagging indicators yang ada maka indikator yang penting dan sejalan dengan visi perusahaan adalah MCE. Visi perusahaan Keunggulan Industri (*Industry Excellence*) adalah dengan dapat memiliki penyajian produk dengan waktu yang optimal, sehingga tidak ada keterlambatan penyampaian produk ke tangan pelanggan.

Simpulan dari pembahasan di atas, perspektif yang dapat digunakan sebagai *lagging indicators* adalah perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal. Adapun untuk *leading indicators* dalam penelitian ini ditekankan kepada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan sebagai leading indicators karena diharapkan kedepannya pelanggan merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai *leading indicators* diharapkan bisa terus di tingkatkan dan bagaimana kedepannya, baik ditingkatkan dari segi pelatihannya dan bagaimana produktifitas karyawan meningkat. Nilai di atas dianggap sebagai pembanding kinerja yang menunjukan seberapa baik indikator di atas bekerja. Berdasarkan posisi rasio yang terbaik dapat disimpulkan jika dikaitkan berdasarkan industri terkait, maka untuk perspektif keuangan *current ratio* adalah rasio yang memiliki nilai yang terbaik baik, karena dari tabel 4. 20, *current ratio* memiliki nilai yang stabil dan cenderung meningkat. Posisi kedua adalah DAR, karena memiliki nilai yang turun. Posisi ketiga yaitu TATO, dengan nilai yang cenderung menurun terutama pada tahun 2020 nilai TATO turun cukup tinggi. Posisi terakhir ada pada ROA, karena pada kenyataannya perusahaan memiliki ROA yang cenderung turun terus dengan penurunan yang tinggi.

Pada perspektif pelanggan, jumlah komplain pelanggan memiliki penurunan, sehingga komplain pelanggan menunjukkan bagaimana perusahaan merespon komplain yang masuk semakin baik. Posisi kedua pada retensi pelanggan, ternyata perusahaan masih memiliki pelanggan yang pergi. Posisi ketiga pada posisi akuisisi pelanggan, meskipun terdapat perusahaan yang pergi perusahaan juga masih mampu melakukan akuisisi pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pelatihan karyawan meningkat. Posisi kedua pada produktifitas pelanggan, meskpun telah dilakukan pelatihan ternyata tidak semua karyawan dapat menunjukkannya dari produktifitas karyawan, hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai produktifitas karyawan yang menurun setiap tahunnya. Posisi ketiga pada retensi karyawan, potensi retensi karyawn yang tinggi membuat perusahaan harus lagi-lagi melakukan pelatihan dan hal tersebut memakan biaya serta waktu. Pada perspektif bisnis internal, MCE menujukkan penurunan, artinya siklus produksi dari awal kegiatan produksi dari suatu produk hingga ke tangan konsumen menunjukkan penurunan, ini merupakan perubahan yang baik bagi perusahaan dan konsumen, akan tetapi rawan dengan tertundanya permintaan konsumen yang lain karena tidak dibarengi nilai *research and development* yang baik. Berdasarkan data nilai *research and development* mengalami penurunan, sehingga menunjukkan bagaimana perusahaan tidak memanfaatkan kesempatan ini dengan baik. Sedangkan presentasi produk cacat ada pada posisi kedua menunjukkan kinerja yang baik dengan interval menurun.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan rancangan pengukuran kinerja PT PT. Indorama Synthetics Tbk. dan hasil survey di lapangan menyatakan bahwa PT Indormasa befokus pada pengukuran kinerja keuangan sebagai faktor utama dan perspektif pelanggan, sementara sisanya adalah faktor pendukung kinerja perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Sumber Buku**

A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, Jr. 2014. Manajemen strategi. Jakarta: Salemba. Empat.Bernadine. 2001. Pentingnya Peranan Balanced Scorecard Dalam Proses Strategi Bisnis. Pautan Bisnis Volume 4 Nomor 1 Agustus 2001.

Freddy Rangkuti. 2014. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hery. 2014. Akuntansi Dasar 1 dan 2. Jakarta: Kompas Gramedia.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi. Erlangga. Jakarta.

Kasmir. 2015. Analisis Laporan Keuangan. Edisi Kesatu. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Mahsun. 2012. Metode Penelitian Bahasa: Tahapan Strategi, Metode, dan Tekniknya. Jakarta: Rajawali Pers.

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. PT.Raja Grafindo Prasada. Jakarta.

Wiraeus, David And James Creelman. 2019. Agile Strategy Management In The Digital Age. London, UK.

**Sumber Jurnal**

Abd Rahman Taufik, Ali Djamhuri, dan Erwin Saraswati. 2018. Performance Measurement Using Balanced Scorecard (BSC) (Study at Hospitals in Pasuruan). Vol 3 No 1. Journal of Accounting and Business Education. http://journal.um.ac.id/index.php/jabe/.

Abdul Galib, A. I. 2018. The Effect Of Spirituality, Subjective Norms And Perceived Behavioral Control On Taxpayer Compliance. Journal of Research in Business and Management , 01-07.

Christmas D. I. Ofurum, Hillary E. Afodigbueokwu, dan Raymond A. Ezejiofor. 2019. Balance Scorecard And Financial Performance: Evidence From Nigerian Consumer Goods Manufacturing Companies. Vol. 5, Issue 5 (May 2019). International Journal of Advanced Academic Research: Social and Management Sciences.

Erika Ributari Nugrahayu dan Endang Dwi Retnani. 2015. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan.Vol 4 hal 1-6. Jurnal Ilmu dan Risiko Akuntansi. https://scholar.google.co.id/citations?user=vqD6umQAAAAJ&hl=id#d=gs\_md\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\_op%3Dview\_citation%26hl%3Did%26user%3DvqD6umQAAAAJ%26citation\_for\_view%3DvqD6umQAAAAJ%3AeQOLeE2rZwMC%26tzom%3D-420.

I Wayan Purwanta Suta dan G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti. Vol 12 No 1. 2017. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pusat Pt Bank Pembangunan Daerah Bali. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan. https://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK/article/view/30.

Kamalia Pantalisa, Cornelius, dan Anisa Kumawardani. 2015. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda. Volume 12 No 2 Tahun 2015. Jurnal Akuntabel.

Khatoon,S and Farooq, A 2014. Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. The international journal of Business & management, Vol 2 Issue 9.

Luh Kadek Budi Martini dan Ida Bagus Raka Suardana. 2019. Company Performance Measurement Applying Balanced Scorecard Approach. Vol. 3 No. 1, April 2019, pages: 7~13. International Journal of Social Sciences and Humanities. http://sciencescholar.us/journal/index.php/ijssh.

Mukhtar Galib dan Muhammad Hidayat Pengajar. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo. Vol. 2 No. 1 2018. Journal Management and Business. https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko.