

Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada PT Berkat Anugerah Plasindo Pratama

Yenny Suheni¹, Usran Masahere²

Mahasiswa Program Studi Manajemen
Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta
Email: jenny.emanuell02@gmail.com, usran.uee@bsi.ac.id

Submit:
26-02-2026

Revisi:
28-02-2026

Terima
02-03-2026

Terbit Online:
12-03-2026

ABSTRAKSI

Abstrak - Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang efektif agar mampu bersaing dan mencapai tujuan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced Scorecard* menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan objek penelitian pada PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama yang bergerak di bidang industri plastik. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi selama periode Oktober hingga Desember 2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kinerja yang baik pada aspek keuangan dan pelanggan, namun masih perlu peningkatan dalam efisiensi proses bisnis internal dan pengembangan sumber daya manusia. Penerapan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menilai kinerja secara menyeluruh, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis. Melalui evaluasi berkelanjutan dengan BSC, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing di industri manufaktur plastik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan, PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama.

ABSTRACT

Abstracts - In facing increasingly competitive business conditions, every company needs an effective performance measurement system to remain competitive and achieve long-term goals. This study aims to analyze the performance of PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama using the *Balanced Scorecard* (BSC) method developed by Kaplan and Norton. The *Balanced Scorecard* evaluates organizational performance through four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This research applies a descriptive quantitative approach, focusing on PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama, a company engaged in the plastic manufacturing industry. The data were collected through observation, interviews, and documentation during the period of October to December 2025. The analysis results indicate that the company performs well in financial and customer perspectives but requires improvement in internal business process efficiency and human resource development. The implementation of the *Balanced Scorecard* is expected to assist the company in evaluating performance comprehensively, identifying supporting and inhibiting factors, and providing a foundation for strategic decision-making. Through continuous evaluation using the BSC approach, the company can enhance effectiveness, efficiency, and competitiveness in the plastic manufacturing industry.

Keywords: *Balanced Scorecard*, company performance, PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian laba, tetapi juga mampu mencerminkan keberlanjutan strategi jangka panjang. Perubahan lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan mendorong

perusahaan untuk mengelola kinerja secara lebih komprehensif. Kinerja perusahaan yang berkelanjutan harus mampu menunjukkan keseimbangan antara pencapaian finansial dan faktor nonkeuangan yang menjadi pendorong keberhasilan jangka panjang (Kaplan & Norton, 2020).

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan alat manajerial yang penting dalam mengevaluasi

pencapaian tujuan strategis organisasi. Sistem pengukuran kinerja yang efektif membantu manajemen dalam memantau implementasi strategi, mengevaluasi kinerja unit kerja, serta menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat. Sebaliknya, sistem pengukuran yang hanya berfokus pada aspek tertentu dapat menghasilkan informasi yang tidak komprehensif dan berpotensi menyesatkan manajemen dalam merumuskan kebijakan (Mulyadi, 2021).

Selama ini, banyak perusahaan masih menggunakan pendekatan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada aspek keuangan, seperti laba dan pendapatan. Meskipun indikator keuangan penting untuk menilai hasil akhir kinerja perusahaan, pendekatan ini bersifat historis dan tidak mampu menggambarkan faktor-faktor nonkeuangan yang memengaruhi kinerja jangka panjang. Ketergantungan pada indikator keuangan saja dapat menyebabkan perusahaan mengabaikan kepuasan pelanggan, efektivitas proses bisnis internal, serta pengembangan sumber daya manusia yang justru menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Susanto & Meiryani, 2020).

Sebagai solusi atas keterbatasan tersebut, *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang mendukung pencapaian strategi perusahaan (Niven, 2021). Melalui *Balanced Scorecard*, visi dan strategi perusahaan dapat diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang terukur dan operasional sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan evaluasi kinerja secara berkelanjutan (Kaplan & Norton, 2020).

Perusahaan manufaktur merupakan sektor industri yang berperan penting dalam perekonomian nasional dan menghadapi tingkat persaingan yang tinggi. Perusahaan di sektor ini dituntut untuk menjaga kualitas produk, efisiensi proses produksi, serta ketepatan distribusi guna memenuhi kepuasan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga harus mampu beradaptasi dengan fluktuasi permintaan pasar dan perkembangan teknologi (Hansen & Mowen, 2021).

PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama sebagai perusahaan manufaktur menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Evaluasi kinerja perusahaan selama ini masih cenderung berfokus pada aspek keuangan, seperti laba dan pendapatan, sehingga belum memberikan gambaran kinerja secara komprehensif. Pendekatan tersebut mengabaikan aspek nonkeuangan penting, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia (Garrison, Noreen, & Brewer, 2022). Kondisi ini menunjukkan perlunya sistem pengukuran kinerja yang lebih terintegrasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif dalam mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. (Prasetyo & Nugroho, 2021) menemukan bahwa *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif karena mengintegrasikan aspek keuangan dan nonkeuangan. Penelitian (Sari & Handayani, 2022) menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* membantu manajemen dalam mengidentifikasi area kinerja yang perlu ditingkatkan, terutama pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Namun, penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan manufaktur skala menengah masih relatif terbatas, khususnya pada PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dalam konteks objek penelitian serta pendekatan evaluasi yang terintegrasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan solusi berupa penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk menganalisis kinerja PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sejalan dengan solusi yang ditawarkan, pemahaman konseptual mengenai kinerja dan *Balanced Scorecard* menjadi landasan teoritis dalam penelitian ini. Kinerja dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja organisasi dalam mewujudkan tujuan strategisnya, yang penilaiannya berfungsi sebagai alat evaluasi sekaligus dasar pengambilan keputusan manajerial (Wibowo, 2020). Sementara itu, *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton merupakan metode pengukuran kinerja yang menilai organisasi secara menyeluruh melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga tidak hanya menitikberatkan pada aspek finansial tetapi juga faktor nonkeuangan yang mendukung keberlanjutan perusahaan (Kaplan & Norton, 2020). Berdasarkan konsep tersebut, penelitian ini selanjutnya menguraikan indikator-indikator pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaan.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam (Ermawati et al., 2025), pengukuran kinerja organisasi dilakukan melalui empat perspektif yang menyeimbangkan indikator keuangan dan nonkeuangan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan tidak hanya menilai hasil finansial, tetapi juga faktor-faktor strategis yang mendorong keberhasilan jangka panjang. Adapun keempat perspektif beserta indikatornya adalah sebagai berikut:

Pertama, perspektif keuangan, yaitu perspektif ini menunjukkan apakah strategi perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan ekonomi dan pertumbuhan nilai perusahaan. Indikator yang digunakan meliputi:

1. Pertumbuhan pendapatan, untuk menilai peningkatan penjualan dari tahun ke tahun sebagai refleksi perkembangan usaha.
2. Laba bersih, yang menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan setelah seluruh biaya dikurangkan.
3. *Return on Investment (ROI)*, sebagai ukuran efektivitas penggunaan modal dalam menghasilkan keuntungan.
4. Efisiensi biaya operasional, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan pengeluaran secara produktif dan ekonomis.

Kedua, perspektif pelanggan, yaitu perspektif yang berfokus pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan pada segmen pasar yang ditargetkan. Indikator yang digunakan meliputi:

1. Kepuasan pelanggan, yang menggambarkan tingkat kesesuaian produk dan layanan dengan harapan pelanggan.
2. Retensi pelanggan, untuk mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Akuisisi pelanggan baru, yang menunjukkan efektivitas perusahaan dalam memperluas pangsa pasar.
4. Jumlah keluhan pelanggan, sebagai indikator kualitas layanan dan citra perusahaan di mata pelanggan.

Ketiga, perspektif proses bisnis internal, yaitu perspektif yang menilai efektivitas proses internal dalam menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas dan efisien. Indikator yang digunakan meliputi:

1. Tingkat cacat produk, sebagai ukuran kualitas hasil produksi.
2. Waktu siklus produksi, untuk menilai efisiensi proses dari awal hingga produk selesai.
3. Efektivitas pemanfaatan mesin dan tenaga kerja, yang menunjukkan optimalisasi sumber daya dalam kegiatan operasional.
4. Inovasi proses, yang mencerminkan kemampuan perusahaan melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu perspektif yang menilai kesiapan perusahaan dalam mendukung keberlanjutan jangka panjang melalui pengembangan sumber daya manusia dan teknologi. Indikator yang digunakan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan karyawan, sebagai upaya peningkatan kompetensi dan kapabilitas SDM.
2. Produktivitas karyawan, yang mengukur efektivitas output kerja dibandingkan jumlah tenaga kerja.
3. Pemanfaatan teknologi, untuk menilai sejauh mana teknologi mendukung efisiensi dan produktivitas.

4. Kepuasan dan loyalitas karyawan, yang mencerminkan motivasi dan komitmen dalam mendukung kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Keempat perspektif tersebut menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka manajemen strategis yang mampu menggambarkan keterkaitan antara aspek keuangan dan nonkeuangan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan pendekatan yang komprehensif tersebut, *Balanced Scorecard* menjadi relevan untuk digunakan dalam menganalisis kinerja perusahaan secara menyeluruh. Untuk memperkuat landasan teoritis dan empiris penelitian ini, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Penelitian Yang Relevan

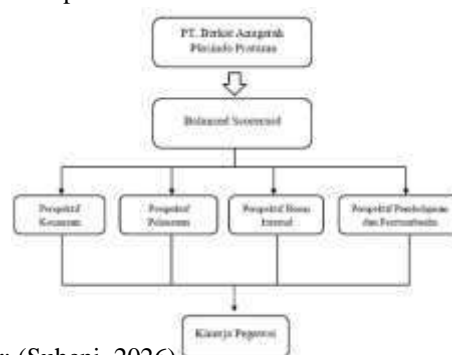
Tabel 1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Nama	Judul
Sari, N.(2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. XYZ Bandung
Rahmawati, D. (2021)	Evaluasi Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Sinar Plastik Indonesia
Nugroho, B. (2022)	Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Industri Plastik
Utami, L. (2023)	Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Mega Plastik Surabaya
Hidayat, R. (2024)	Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>

Sumber: (Suheni, 2026)

Kerangka Berpikir

Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis untuk mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama. Setiap perspektif diukur menggunakan indikator yang telah ditentukan untuk memperoleh gambaran kinerja secara menyeluruh. Hasil pengukuran dari masing-masing perspektif kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan dan memberikan rekomendasi perbaikan.



Sumber: (Suheni, 2026)

Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama. Pendekatan kuantitatif deskriptif bertujuan menggambarkan kondisi kinerja perusahaan melalui pengukuran yang terstruktur dan berbasis data numerik, sehingga menghasilkan evaluasi yang objektif dan sistematis. Metode studi kasus dipilih agar analisis dapat dilakukan secara mendalam terhadap satu objek penelitian, sehingga diperoleh gambaran faktual mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif utama. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Seluruh karyawan PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama yang berjumlah 56 orang.
2. Seluruh pelanggan aktif perusahaan pada tahun 2023 yang berjumlah 102 pelanggan.

Karena jumlah populasi karyawan relatif kecil, maka teknik yang digunakan adalah sampling jenuh (total sampling), sehingga seluruh 54 karyawan aktif pada akhir periode penelitian dijadikan responden.

Sementara itu, untuk pelanggan digunakan teknik purposive sampling, yaitu pelanggan yang masih aktif melakukan transaksi selama tahun 2023 dan bersedia mengisi kuesioner. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sampel sebanyak 45 pelanggan.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Observasi dilakukan secara langsung pada aktivitas operasional perusahaan untuk memahami proses kerja yang berlangsung. Wawancara dilakukan dengan manajemen dan pegawai untuk memperoleh informasi mendalam mengenai kebijakan dan pelaksanaan strategi perusahaan. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder seperti laporan keuangan, laporan produksi, dan data sumber daya manusia. Selain itu, kuesioner disebarkan kepada pegawai dan pelanggan untuk memperoleh data kuantitatif mengenai kepuasan, loyalitas, serta persepsi terhadap kinerja perusahaan.

2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut:

2.3.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, analisis dilakukan dengan membandingkan realisasi terhadap target anggaran guna mengetahui tingkat pencapaian kinerja perusahaan. Hasil perhitungan menunjukkan sejauh mana strategi keuangan mampu mendukung tujuan perusahaan.

$$\text{Capaian Kinerja (\%)} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target Anggaran}} \times 100\%$$

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, analisis dilakukan terhadap hasil survei kepuasan dan perhitungan retensi pelanggan untuk menilai tingkat loyalitas serta kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Data ini menjadi dasar dalam mengevaluasi hubungan perusahaan dengan pelanggan.

$$\text{Customer Retention (\%)} = \frac{\text{Jml Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, analisis difokuskan pada efisiensi dan efektivitas operasional melalui pengukuran produktivitas unit kerja. Metode *Net Gain Rate* (NGR) digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi proses dalam periode tertentu.

$$\text{NGR (\%)} = \frac{\text{Unit Kerja Total}}{\text{Hari Kerja}} \times 100\%$$

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, analisis dilakukan terhadap tingkat retensi dan pengembangan karyawan guna menilai kesiapan organisasi dalam mendukung strategi jangka panjang. Indikator ini mencerminkan loyalitas dan stabilitas sumber daya manusia perusahaan.

$$\text{Retensi (\%)} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Melalui analisis keempat perspektif tersebut, kinerja PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama dapat dievaluasi secara komprehensif dan menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi strategis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penyajian hasil dilakukan secara sistematis sesuai dengan urutan metode penelitian agar memudahkan pemahaman terhadap capaian kinerja perusahaan.

3.1.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk menilai sejauh mana PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama mampu mencapai target keuangan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi selama tahun 2023 berdasarkan laporan keuangan internal perusahaan. Indikator yang dianalisis dalam perspektif ini meliputi pendapatan perusahaan, belanja operasional, dan capaian kinerja keuangan secara keseluruhan.

Pada indikator pendapatan, anggaran pendapatan tahun 2023 ditetapkan sebesar Rp 18.500.000.000

dengan realisasi sebesar Rp 16.985.000.000 atau sebesar 91,81% dari target yang direncanakan. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2022 sebesar Rp 15.742.000.000, terjadi peningkatan sebesar 7,89%

Tabel 2. Pendapatan

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Lebih / (Kurang) (Rp)	Presentase (%)	Realisasi 2022 (Rp)
Pendapatan Usaha	18.500.000	16.985.000	(1.515.000)	91,81	15.742.000

Sumber: (Suheni, 2026)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun target 100% belum tercapai, perusahaan mengalami pertumbuhan pendapatan dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini mengindikasikan adanya pertumbuhan volume penjualan dan permintaan produk. Namun demikian, selisih sebesar Rp 1.515.000.000 dari target menunjukkan masih adanya kendala, seperti fluktuasi harga bahan baku, keterlambatan distribusi, dan persaingan harga di pasar.

Pada indikator belanja operasional, anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 15.100.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 14.250.000.000 atau 94,37% dari anggaran. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi sebesar Rp 850.000.000 dari total anggaran yang direncanakan.

Tabel 2. Realisasi Belanja Operasional

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Presentase (%)
Belanja Operasional	15.100.000	14.250.000	850.000	94,37

Sumber: (Suheni, 2026)

Realisasi belanja yang lebih rendah dari anggaran mengindikasikan adanya pengendalian biaya operasional yang cukup efektif. Efisiensi tersebut terutama berasal dari optimalisasi proses produksi dan pengelolaan sumber daya yang lebih terkendali selama periode penelitian.

Capaian kinerja keuangan dihitung dengan rumus:

$$\frac{16.985.000.000}{18.500.000.000} \times 100\% = 91,81\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa capaian kinerja keuangan berada pada kategori baik karena telah melampaui batas minimal 80%-90% dari target yang ditetapkan. Meskipun belum mencapai tingkat optimal ($\geq 100\%$), capaian ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi finansial yang relatif stabil dan mampu memenuhi kewajiban operasionalnya.

3.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk menilai sejauh mana PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan melalui produk dan layanan yang diberikan. Pengukuran pada perspektif ini difokuskan pada tingkat kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan selama tahun 2023 yang mencakup aspek kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, pelayanan dan responsivitas, serta komunikasi dan informasi.

Pada indikator kepuasan pelanggan, hasil pengolahan kuesioner menunjukkan bahwa secara umum pelanggan memberikan penilaian positif terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 3. Hasil Survei Kepuasan Pelanggan

Aspek Penilaian	Jumlah Responden	Skor Rata-rata	Kategori
Kualitas Produk	45	4,35	Sangat Baik
Ketepatan Waktu Pengiriman	45	4,18	Baik
Pelayanan dan Responsivitas	45	4,26	Sangat Baik
Komunikasi dan Informasi	45	4,12	Baik
Rata-rata Keseluruhan	45	4,23	Sangat Baik

Sumber: (Suheni, 2026)

Berdasarkan hasil tersebut, rata-rata tingkat kepuasan pelanggan berada pada skor 4,23 dalam skala Likert 1-5 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Nilai tersebut diperoleh dari perhitungan rata-rata seluruh item pertanyaan yang dijawab oleh 45 responden. Aspek kualitas produk memperoleh skor tertinggi sebesar 4,35 yang menunjukkan bahwa produk plastik yang dihasilkan telah sesuai dengan kebutuhan dan spesifikasi pelanggan. Sementara itu, aspek ketepatan waktu pengiriman memperoleh skor 4,18, yang meskipun masih berada dalam kategori baik, relatif lebih rendah dibandingkan aspek lainnya. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan efisiensi distribusi dan manajemen waktu pengiriman untuk menjaga konsistensi layanan.

Selain kepuasan, penelitian ini juga mengukur retensi pelanggan sebagai indikator kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama. Berdasarkan data tahun 2023, jumlah pelanggan lama tercatat sebanyak 78 dari total 102 pelanggan. Perhitungan retensi dilakukan sebagai berikut:

$$\frac{78}{102} \times 100\% = 76,47\%$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan 76,47% pelanggan lama,

yang termasuk dalam kategori cukup baik. Tingkat retensi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pelanggan masih mempercayai perusahaan sebagai mitra bisnis dalam penyediaan produk plastik.

Proses kerja selalu diperbarui	29,6	68,5	1,9	0
--------------------------------	------	------	-----	---

Sumber: (Suheni, 2026)

3.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk menilai sejauh mana PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama mampu menjalankan proses operasional secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Pengukuran dilakukan melalui kuesioner kepada 54 pegawai yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional, observasi lapangan, serta dokumentasi internal perusahaan.

Pada indikator persepsi pegawai terhadap proses bisnis internal, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian pada kategori baik hingga sangat baik terhadap pelaksanaan prosedur kerja, penerapan standar operasional, serta koordinasi antarbagian.

Tabel 4. Persepsi Pegawai terhadap Proses Bisnis Internal

Pernyataan	Sangat Baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
Prosedur kerja jelas dan mudah dipahami	61,1	35,2	3,7	0
SOP diterapkan secara konsisten	57,4	38,9	3,7	0
Koordinasi antar bagian berjalan baik	63,0	33,3	3,7	0
Pekerjaan selesai sesuai target waktu	55,6	34,3	7,4	2,7
Sarana dan prasarana mendukung pekerjaan	22,2	72,2	5,6	0
Pengambilan keputusan efektif	27,8	68,5	3,7	0
Sistem pengawasan dan evaluasi berjalan baik	24,1	68,5	7,4	0
Mekanisme penanganan kendala jelas	25,9	68,5	5,6	0
Pemanfaatan teknologi informasi	25,9	64,8	9,3	0

Berdasarkan tabel tersebut, lebih dari 55% responden menyatakan bahwa prosedur kerja jelas dan mudah dipahami serta SOP diterapkan secara konsisten. Koordinasi antarbagian juga memperoleh penilaian sangat baik sebesar 63,0%. Namun demikian, pada aspek penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu masih terdapat 7,4% responden yang menyatakan cukup dan 2,7% menyatakan kurang. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi menunjukkan 9,3% responden menilai cukup. Data ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem kerja telah berjalan relatif efektif, masih terdapat ruang perbaikan terutama dalam efisiensi waktu kerja dan optimalisasi teknologi pendukung operasional.

Selain persepsi pegawai, efektivitas dan efisiensi proses kerja juga diukur menggunakan *Net Gain Rate* (NGR) untuk menilai pencapaian target unit kerja. Berdasarkan data perusahaan, seluruh 5 unit kerja yang direncanakan dapat diselesaikan dalam 5 hari kerja efektif. Perhitungan dilakukan sebagai berikut:

$$NGR = \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$$

Hasil tersebut menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi proses kerja berada pada kategori sangat baik, karena seluruh target unit kerja dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan.

3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengukur kesiapan sumber daya manusia PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Pengukuran dilakukan melalui kuesioner kepada 54 karyawan, data absensi, serta dokumentasi program pelatihan yang dilaksanakan selama tahun 2023.

1. Tingkat Kedisiplinan Karyawan (Absensi)

Tabel 5. Tingkat Kehadiran Karyawan

Keterangan	Jumlah
Total hari kerja efektif	260 hari
Rata-rata hari hadir karyawan	242 hari
Rata-rata hari tidak hadir	18 hari
Persentase kehadiran	93,1%

Sumber: (Suheni, 2026)

Berdasarkan data, total hari kerja efektif sebanyak 260 hari dengan rata-rata kehadiran karyawan 242 hari. Perhitungan ($242 \div 260 \times 100\%$) menghasilkan tingkat kehadiran sebesar 93,1%, sedangkan rata-rata ketidakhadiran sebesar 18 hari. Persentase di atas 90% menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan berada

pada kategori baik dan mendukung stabilitas operasional perusahaan.

2. Pengembangan Kompetensi Karyawan (Pelatihan)

Tabel 6. Rekapitulasi Program Pelatihan Karyawan

Jenis Pelatihan	Frekuensi (Tahun)	Jumlah Peserta
Pelatihan teknis produksi	2 kali	40 orang
Pelatihan keselamatan kerja	1 kali	54 orang
Pelatihan administrasi & sistem	1 kali	15 orang

Sumber: (Suheni, 2026)

Perusahaan melaksanakan 4 kegiatan pelatihan dalam satu tahun yang terdiri dari 3 jenis pelatihan. Tingkat partisipasi pelatihan teknis produksi mencapai 74,1% (40 dari 54 karyawan), pelatihan keselamatan kerja mencapai 100%, dan pelatihan administrasi & sistem sebesar 27,8%. Data ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam pengembangan kompetensi, khususnya pada aspek teknis dan keselamatan kerja.

3. Motivasi dan Kepuasan Karyawan

Tabel 7. Persepsi Karyawan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pernyataan	Sangat Setuju (%)	Setuju (%)	Cukup (%)	Tidak Setuju (%)
Lingkungan kerja nyaman	59,3	38,9	1,8	0
Pimpinan memberikan Dukungan	55,6	49,7	3,7	0
Kesempatan pengembangan diri	48,1	46,3	5,6	0
Sistem penghargaan memotivasi	42,6	50,0	7,4	0

Sumber: (Suheni, 2026)

Mayoritas responden memberikan jawaban positif pada seluruh indikator. Respon positif (Sangat Setuju dan Setuju) mencapai 98,2% pada aspek lingkungan kerja, 96,3% pada dukungan pimpinan, 94,4% pada kesempatan pengembangan diri, dan 92,6% pada sistem penghargaan. Tidak terdapat responden yang menyatakan tidak setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berada pada kategori baik.

4. Retensi dan Loyalitas Karyawan

Tabel 8. Tingkat Kehadiran Karyawan

Keterangan	Jumlah
Jumlah karyawan awal tahun	56 orang
Karyawan keluar	2 orang
Karyawan akhir tahun	54 orang
Tingkat <i>turnover</i>	3,6%

Sumber: (Suheni, 2026)

Jumlah karyawan awal tahun sebanyak 56 orang dengan 2 karyawan keluar selama tahun berjalan. Perhitungan *turnover rate* ($2 \div 56 \times 100\%$) menghasilkan 3,6%. Tingkat *turnover* yang rendah ini menunjukkan loyalitas karyawan tergolong tinggi dan stabilitas tenaga kerja relatif terjaga.

3.2. Pembahasan Penelitian

Pembahasan penelitian ini dilakukan dengan mengintegrasikan hasil analisis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* untuk melihat keterkaitan antarvariabel secara strategis. Setiap perspektif dibahas secara komprehensif dengan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

3.2.1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis, perspektif keuangan menunjukkan bahwa PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama berada pada kondisi finansial yang baik dan relatif stabil. Realisasi target anggaran yang mencapai rata-rata di atas 85% serta margin laba bersih sekitar $\pm 12\%$ mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola pendapatan dan biaya secara efektif. Rasio biaya operasional terhadap pendapatan yang berada pada kisaran 68–72% menunjukkan bahwa pengeluaran masih dalam batas terkendali sehingga arus kas operasional tetap positif. Temuan ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menempatkan perspektif keuangan sebagai indikator hasil (*lagging indicator*) dari keberhasilan strategi perusahaan (*Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*). Hasil ini juga mendukung penelitian (Nugroho, 2022) yang menyatakan bahwa pengendalian biaya dan pencapaian target pendapatan menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas kinerja perusahaan manufaktur. Dengan demikian, kinerja keuangan perusahaan menunjukkan adanya sinergi strategi yang berjalan cukup optimal.

3.2.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dibahas untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menciptakan nilai yang dirasakan langsung oleh pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi serta retensi pelanggan yang baik mencerminkan kualitas produk dan pelayanan yang sesuai dengan harapan. Sebanyak 94,4% pelanggan menyatakan puas dan sangat puas, yang berimplikasi pada tingginya loyalitas dan keberlanjutan hubungan bisnis. Kondisi ini sejalan dengan penelitian (Rahmawati, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap retensi dan stabilitas pendapatan perusahaan plastik. Secara teoritis, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai penghubung antara proses internal dan kinerja keuangan, di mana penciptaan nilai pelanggan akan berdampak pada peningkatan pendapatan jangka panjang (*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*).

Oleh karena itu, capaian pada perspektif ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mempertahankan kepercayaan pasar.

3.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pembahasan perspektif proses bisnis internal menekankan pada efektivitas dan efisiensi operasional sebagai faktor pendorong terciptanya nilai bagi pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 90% pegawai menilai prosedur kerja dan standar operasional berada pada kategori baik dan sangat baik, serta capaian *Net Gain Rate* (NGR) sebesar 100% mengindikasikan bahwa seluruh unit kerja mampu menyelesaikan tugas sesuai target waktu. Hal ini menunjukkan bahwa sistem operasional perusahaan telah terstruktur dan berjalan efektif. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Prasetyo & Nugroho, 2021) yang menyatakan bahwa efektivitas proses internal berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, perspektif ini berfungsi sebagai driver yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan penciptaan nilai pelanggan dan pencapaian kinerja keuangan (*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi ke dalam Kinerja Perusahaan*). Dengan demikian, efektivitas proses internal perusahaan menjadi faktor kunci dalam menjaga daya saing.

3.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibahas sebagai fondasi strategis yang mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan. Tingkat kehadiran karyawan sebesar 93,1%, pelaksanaan pelatihan yang konsisten, serta tingkat *turnover* yang rendah sebesar 3,6% menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang disiplin, kompeten, dan loyal. Kondisi ini memperlihatkan adanya komitmen manajemen dalam pengembangan kompetensi dan pemeliharaan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Handayani, 2024) yang menegaskan bahwa penguatan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, dimensi ini merupakan dasar yang mendorong efektivitas proses bisnis internal, peningkatan kepuasan pelanggan, serta pencapaian kinerja keuangan secara berkelanjutan (*Managerial Accounting*). Secara keseluruhan, integrasi keempat perspektif menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi strategis yang cukup kuat untuk mempertahankan pertumbuhan dan stabilitas kinerja di masa mendatang.

3.3 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memperkuat konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton bahwa kinerja perusahaan harus diukur secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga pelanggan, proses internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Secara praktis, hasil penelitian menjadi dasar bagi manajemen untuk mempertahankan efisiensi biaya, meningkatkan kualitas layanan, serta mengembangkan SDM melalui sistem KPI yang terintegrasi dengan strategi perusahaan.

3.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu objek penelitian yang hanya pada satu perusahaan sehingga belum dapat digeneralisasikan secara luas, keterbatasan periode dan data historis, serta potensi bias subjektivitas dalam penggunaan kuesioner. Selain itu, penelitian lebih menekankan pada faktor internal perusahaan dan belum menganalisis faktor eksternal secara mendalam. Indikator yang digunakan juga masih terbatas sesuai ketersediaan data, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengembangkan analisis yang lebih komprehensif.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Berkat Anugerah Plasindo Pratama, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan berada pada kategori baik dengan capaian realisasi pendapatan sebesar 91,81% dari target dan efisiensi belanja operasional sebesar 94,37%. Hal ini menunjukkan kondisi finansial perusahaan relatif stabil serta mampu mengendalikan biaya operasional secara efektif.

2. Perspektif Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori sangat baik dengan skor rata-rata 4,23 (skala 1–5) dan tingkat retensi pelanggan sebesar 76,47%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga kualitas produk dan pelayanan sehingga mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses operasional perusahaan berjalan efektif dengan mayoritas pegawai menilai prosedur kerja dan SOP berada pada kategori baik hingga sangat baik. Nilai *Net Gain Rate* (NGR) sebesar 100% menunjukkan bahwa seluruh unit kerja dapat menyelesaikan target sesuai waktu yang ditetapkan, meskipun masih diperlukan peningkatan pada efisiensi waktu dan pemanfaatan teknologi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja sumber daya manusia tergolong baik dengan tingkat kehadiran karyawan sebesar 93,1%, tingkat *turnover* rendah sebesar 3,6%, serta pelaksanaan program pelatihan yang rutin. Hal ini

menunjukkan adanya komitmen perusahaan dalam menjaga loyalitas, motivasi, dan pengembangan kompetensi karyawan.

Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif melalui keterkaitan antara aspek keuangan dan nonkeuangan dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan efisiensi proses bisnis internal, khususnya dalam ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung operasional.
2. Perusahaan disarankan untuk mempertahankan kualitas produk dan pelayanan pelanggan serta meningkatkan strategi distribusi guna menjaga dan meningkatkan retensi pelanggan.
3. Perusahaan perlu terus mengembangkan program pelatihan dan sistem evaluasi kinerja berbasis *Balanced Scorecard* secara berkelanjutan agar seluruh indikator kinerja selaras dengan visi dan strategi jangka panjang perusahaan.

REFERENSI

- Ermawati, Y., Oktavia, T., Sukma, Y. A., Purwadhi, & Widjaja, Y.R. (2025). Implementasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan mutu pelayanan di Klinik Utama Glaria Bandung. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 4(3), 590–607. <https://doi.org/10.55606/jempper.v4i3.5112>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2022). *Managerial accounting*. McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cornerstones of managerial accounting*. Cengage Learning.
- Handayani, R. (2024). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai instrumen pengukuran kinerja strategis pada PT. Delta Makmur. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 19(1), 41–53.
- Hidayat, R. (2024). Evaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 33–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi ke dalam kinerja perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2021). *Sistem informasi akuntansi*. Salemba Empat.
- Niven, P. R. (2021). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Nugroho, B. (2022). Analisis kinerja perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* pada industri plastik. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 15(2), 60–72.
- Pratama, Y. (2020). Pengukuran kinerja perusahaan manufaktur menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 14(1), 30–42.
- Prasetyo, A., & Nugroho, R. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategik*, 16(1), 45–58.
- Rahmawati, D. (2021). Evaluasi kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Sinar Plastik Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 17(2), 50–62.
- Sari, N. (2020). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ Bandung. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 13(2), 40–52.
- Sari, N., & Handayani, R. (2022). Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 70–83.
- Susanto, A., & Meiryani, D. (2020). Keterbatasan pengukuran kinerja berbasis keuangan dalam perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 12(1), 33–45.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi di perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.