

# Performance Measurement Analysis Of PT NPS Using The Balance Scorecard Method

Analisis Pengukuran Kinerja PT NPS Menggunakan Metode *Balance Scorecard*

Fatharisa Ingke Maulida, Rr. Rochmoeljati

**Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur  
Jl. Rungkut Madya Surabaya 60294**

Email: [21032010228@student.upnjatim.ac.id](mailto:21032010228@student.upnjatim.ac.id)

**Abstract** - PT NPS is a company in the field of power plant maintenance services, then developed into a company engaged in power plant operation and maintenance services. Along with this development, PT NPS's competitiveness continues to be strengthened both in terms of finance, operations and human resources by forming a strong corporate culture. Therefore, it is important for PT NPS to measure performance in order to improve performance and compete with similar companies. One way to assess performance is to use the Balance Scorecard, which focuses on strategy and includes financial, internal process, operational, and learning and development perspectives. The data used in this observational study are in the form of company financial reports and employee data from 2020-2022. The findings from this observational study indicate that the financial perspective is considered less than good, but is balanced by the net profit value which is considered very good. The operational and internal business perspective is considered good but the learning and growth perspective is considered less than good. Employee productivity is considered very good because it shows a significant increase every year. This study can be used by PT PNS to continuously develop more optimal strategies so that they can experience improvements which will later also have an impact on the company's performance.

**Keywords:** *Balance Scorecard, Customer Satisfaction Index, Service Level Agreement.*

**Abstrak** – PT NPS merupakan perusahaan pada bidang jasa pemeliharaan pembangkit listrik, kemudian berkembang menjadi perusahaan yang berkecimpung dalam jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Seiring dengan perkembangan tersebut, daya saing PT NPS terus diperkuat baik dari sisi keuangan, operasional hingga pada aspek sumber daya manusia dengan pembentukan budaya perusahaan yang kuat. Oleh karena itu, penting bagi PT NPS untuk melakukan pengukuran kinerja agar dapat meningkatkan kinerja dan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis. Salah satu cara menilai kinerja adalah dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yang fokus pada strategi dan mencakup perspektif keuangan, proses internal, operasional, dan pembelajaran dan perkembangan. Data yang digunakan dalam studi observasi ini berupa laporan keuangan perusahaan dan data-data karyawan dari Tahun 2020-2022. Temuan dari studi observasi ini menunjukkan bahwa perspektif finansial dinilai kurang baik, namun terimbangi dengan nilai laba bersih yang dinilai sangat baik. Perspektif operasional dan bisnis internal dinilai baik tetapi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai kurang baik. Produktivitas karyawan dinilai sangat baik karena menunjukkan peningkatan yang signifikan di setiap tahunnya. Studi ini dapat digunakan oleh PT NPS untuk terus-menerus mengembangkan strategi yang lebih optimal sehingga bisa mengalami peningkatan yang nantinya akan berdampak pula terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Indeks Kepuasan Pelanggan, Perjanjian Tingkat Layanan.*

## 1. PENDAHULUAN

PT NPS merupakan perusahaan yang bergerak di bidang layanan pengelolaan pembangkit listrik. PT NPS mengedepankan pelayanan yang prima sesuai dengan kebutuhan pelanggan, serta selalu berusaha menjadi mitra kerja terpercaya bagi *stakeholders*. PT NPS yakin bahwa peranan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat strategis dalam menjalankan bisnis agar tetap *going concern*. Pada awalnya, PT

NPS hanya berfokus pada layanan jasa pemeliharaan pembangkit listrik, lalu berkembang menjadi perusahaan yang berada dalam ruang lingkup jasa operasi serta pemeliharaan pembangkit listrik. Seiring dengan perkembangan tersebut, daya saing PT NPS terus diperkuat baik dari sisi keuangan, operasional hingga pada aspek sumber daya manusia dengan pembentukan budaya perusahaan yang kuat. Oleh karena itu, penting bagi PT NPS untuk melakukan

pengukuran kinerja agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis [1].

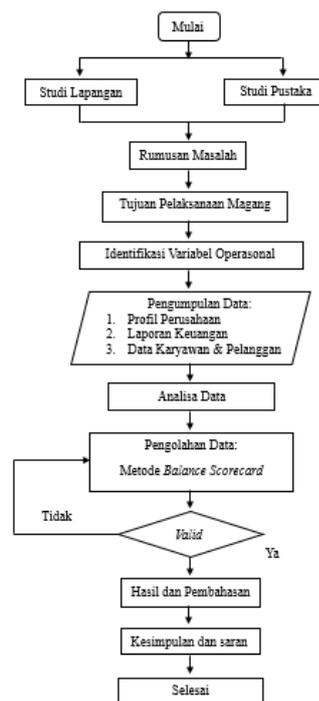
Di sisi lain, era perdagangan global meminta semua sektor bisnis untuk fokus pada strategi perencanaan, operasional, dan pengawasan agar siap bersaing secara internasional. Evaluasi kinerja perusahaan adalah alat penting untuk manajemen. Perusahaan perlu termotivasi untuk meningkatkan kinerja agar bisa bersaing. Pengukuran kondisi proses bisnis penting dilakukan. Penerapan sistem pengukuran kinerja yang sesuai, seperti *Balanced Scorecard*, dapat menilai kinerja finansial dan *non-finansial*, serta mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi hasil.

*Balance Scorecard* fokus pada strategi dan mencakup perspektif finansial, proses bisnis internal, perspektif operasional, serta perspektif pembelajaran dan perkembangan. Alat ini membantu menilai kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan [2]. *Balanced Scorecard* membantu memperluas pandangan dalam perencanaan strategi, tidak hanya pada aspek keuangan tetapi juga pada area *non-keuangan*. Hal ini dapat meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan dan berkelanjutan. Dengan itu, perusahaan akan lebih siap dan mampu untuk menghadapi tantangan bisnis yang kompleks, serta mendorong staf untuk fokus pada tujuan strategis yang penting untuk keberhasilan finansial [3].

Studi observasi ini diarahkan pada analisis penilaian kinerja PT NPS. Hasil dari kegiatan ini diharapkan mampu menjadi rekomendasi yang berguna untuk perusahaan dalam meningkatkan manajemen aset untuk mencapai kinerja keuangan yang lebih baik dan berkelanjutan.

## 2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan observasi ini termasuk ke dalam jenis penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendalami pemahaman tentang cara elemen-elemen *Balance Scorecard* diterapkan, dipersepsikan, dan memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Tahapan kegiatan ditunjukkan pada Gambar 1. Studi literatur merupakan pengumpulan data dan mempelajari atau membaca pendapat para ahli mulai dari jurnal maupun buku yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dianalisis untuk memperoleh landasan teori-teori yang dapat menunjang analisis yang dibuat. Pengumpulan data dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data yang diperlukan.



Gambar 1. Tahapan Kegiatan

Pengumpulan data ditujukan untuk identifikasi variabel-variabel informasi tentang *Balanced Scorecard* di PT NPS. Data yang dikumpulkan adalah data sekunder yang diperoleh, yakni data *profile* Perusahaan, Data Laporan Keuangan pada Tahun 2020-2022, dan Data pelanggan dan karyawan. Setelah itu, data diolah dengan menggunakan *Microsoft Excell*.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam perhitungan *Balanced Scorecard*, terdapat empat area yang dapat dijadikan tolok ukur indikator, yaitu perspektif finansial, perspektif operasional, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dihitung (Tabel 1) berdasarkan data yang terkumpul [4].

### *Perspektif Finansial*

Perspektif finansial terkait erat dengan penghasilan dan pengeluaran perusahaan. Dengan kata lain, suatu perusahaan harus bisa mengatur keuangannya secara optimal untuk memastikan stabilitas keuangan. Lingkupnya, biaya penjualan, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan laba dari kegiatan penjualan. Pendapatan serta pengeluaran harus dicatat secara konsisten dan jelas. Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan keuangan untuk memantau tingkat pertumbuhan keuangan perusahaan sasaran.

**Tabel 1.** Perhitungan *Balance Scorecard*

No	Variabel	Dimesi	Indikator
1.	Perspektif Finansial	Dari perspektif finansial, optimalisasi tata kelola perusahaan menunjukkan sejauh mana pengelolaan keuangan perusahaan dapat mendukung kinerja perusahaan	1. ROA 2. ROE 3. Laba Bersih
2.	Perspektif Operasional/ Pelanggan	Perspektif pelanggan menampilkan tingkat kepercayaan yang dimiliki pelanggan terhadap suatu perusahaan serta memungkinkan perusahaan meningkatkan promosi untuk mendapatkan perhatian pelanggan	<i>Customer Satisfaction Index</i>
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal memperlihatkan retensi kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah internal dan persepsi positif pelanggan, seperti meningkatnya kepercayaan terhadap perusahaan	<i>Service Level Agreement</i>
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menampilkan tingkat masukan atau pembelajaran yang dibutuhkan perusahaan untuk lebih memaksimalkan kinerjanya.	1. <i>Employee Turn Over</i> 2. Tingkat Produktifitas Karyawan

**a. ROA (Return on Assets)**

ROA (*Return on Assets*) mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba bersih berdasarkan tingkat aset atau rasio tertentu yang menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan mampu menghasilkan pendapatan atau laba dengan menggunakan aset yang dimilikinya [5]. ROA dirumuskan sebagai:

$$ROA = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Asset} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Contoh perhitungan PT NPS Tahun 2020:

$$\frac{Laba\ Bersih}{Total\ Asset} \times 100\% = \frac{148,391}{1.317} \times 100\% = 11,26\%$$

Hasil perhitungan 3 tahun ditunjukkan pada Tabel 2. Tampak bahwa hasil perhitungan ROA dari PT NPS pada tahun 2020-2022, menunjukkan hasil yang berbeda di setiap tahunnya. Pada tahun 2020, PT NPS mencatatkan ROA sebesar 11,26%, kemudian mengalami penurunan sebesar 2,17% pada tahun 2021 menjadi 9,09% yang disebabkan oleh menurunnya kas dan setara kas. ROA dapat kembali meningkat sebesar 1,9% pada tahun 2022

menjadi 10,99%, yang disebabkan oleh meningkatnya kas dan setara kas. Rata-rata ROA selama tiga tahun ini adalah 10,45%. Dapat disimpulkan bahwa PT NPS mengalami fluktuasi, dengan penurunan signifikan pada tahun 2021 yang kemudian memengaruhi hasil keseluruhan.

**Tabel 2.** ROA PT NPS

Perusahaan	Tahun	Laba Bersih (Miliar Rupiah)	Total Asset (Miliar Rupiah)	ROA	Rata-rata
PT NPS	2020	148,391	1.317	11,26%	10,45%
	2021	128,281	1.411	9,09%	
	2022	187,094	1.702	10,99%	

**b. Return on Equity (ROE)**

*Return on equity (ROE)* atau laba atas ekuitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih setelah pajak relatif terhadap ekuitas. Rasio ini mewakili efisiensi modal. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik [6]. ROE dirumuskan sebagai:

$$ROE = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Ekuitas} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

Contoh perhitungan ROE PT NPS Tahun 2020:

$$\frac{Laba\ Bersih}{Total\ Ekuitas} \times 100\% = \frac{148,391}{918,416} \times 10 = 16,15\%$$

**Tabel 3.** ROE PT NPS

Perusahaan	Tahun	Laba Bersih (miliar rupiah)	Total Ekuitas	ROE	Rata-rata
PT NPS	2020	148,391	918,416	16,15%	15,46%
	2021	128,281	946,926	13,54%	
	2022	187,094	1.120,895	16,69%	

Berdasarkan data yang disajikan, hasil *Return on Equity (ROE)* dari PT NPS mencatat ROE sebesar 16,15% pada tahun 2020, namun mengalami penurunan sebesar 2,61% menjadi 13,54% pada tahun 2021 dikarenakan pencapaian saldo kas dan setara kas, piutang lain-lain, persediaan, dan aset lain-lain yang tidak melampaui target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Namun, dapat meningkat kembali sebesar 3,15% menjadi 16,69% pada tahun 2022, dikarenakan pencapaian saldo kas dan setara kas, piutang lain-lain, persediaan, dan aset lain-lain yang melampaui target RKAP. Diperoleh rata-rata ROE sebesar 15,46%, dan dapat disimpulkan bahwa PT NPS menghadapi fluktuasi yang lebih signifikan, mencerminkan tantangan dalam mempertahankan kinerja yang konsisten.

**c. Laba Bersih**

Pendapatan bersih adalah pendapatan operasional dikurangi pajak, biaya bunga, biaya penelitian, dan pengembangan. Laba adalah pusat tanggung jawab, dan *input* serta *output*nya diukur dengan menghitung selisih antara pendapatan dan biaya [7]. Laba bersih dirumuskan sebagai:

$$\text{Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Pajak Penghasilan}} \dots\dots\dots(3)$$

Contoh perhitungan PT NPS Tahun 2020:

$$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Pajak Penghasilan}} = \frac{200,493}{52,102} = Rp148,391$$

**Tabel 4. Laba Bersih PT NPS**

Perusahaan	Tahun	Laba Sebelum Pajak	Pajak Penghasilan	Laba Bersih (miliar rupiah)	Rata-rata
PT NPS	2020	200,493	52,102	148,391	154,588
	2021	189,570	61,289	128,281	
	2022	230,106	43,012	187,094	

Berdasarkan hasil perhitungan yang disajikan, kinerja laba bersih dari PT NPS tahun 2020 sebesar 148,391%, namun pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 20,11% menjadi 128,281%. Penurunan dapat terjadi dikarenakan menurunnya perolehan laba usaha. Meskipun demikian, pada tahun 2022, perusahaan ini berhasil meningkatkan laba bersihnya sebesar 58,81% menjadi 187,094%. Peningkatan terutama dikarenakan meningkatnya perolehan laba usaha. Diperoleh rata-rata laba bersih sebesar 154,588%, dengan kesimpulan secara keseluruhan, PT NPS memiliki rata-rata laba bersih yang tinggi, meskipun mengalami fluktuasi signifikan.

**Perspektif Operasional/Pelanggan**

Perspektif pelanggan terkait erat dengan cara perusahaan melayani pelanggannya. Semua pelanggan harus diperlakukan dengan baik. Dengan cara ini, mereka puas dengan layanan yang diberikan. Pelayanan yang baik tentu saja akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap suatu perusahaan. Sebaliknya, jika layanannya buruk, konsumen akan mencari perusahaan lain dengan sistem yang lebih baik.

*Customer Satisfaction Index (CSI)* atau Indeks Kepuasan Pelanggan adalah alat untuk menampilkan dan menganalisis kepuasan konsumen secara keseluruhan dengan mempertimbangkan dan menimbang pentingnya atribut kualitas layanan/produk yang diukur [8]. Kriteria tingkat kepuasan pelanggan ditunjukkan pada Tabel 5, sedangkan data CSI PT NPS ada pada Tabel 6.

**Tabel 5. Kriteria Tingkat Kepuasan**

No.	Nilai CSI (%)	Keterangan (CSI)
1	81% - 100%	Sangat Puas
2	66% - 80,99%	Puas
3	51% - 65,99%	Cukup Puas
4	35% - 50,99%	Kurang Puas
5	0% - 34,99%	Tidak Puas

**Tabel 6. CSI PT NPS**

Perusahaan	Tahun	CSI	Rata-rata	Keterangan
PT NPS	2020	84,09%	87,73%	Sangat Puas
	2021	89,05%		
	2022	90,06%		

Dari Tabel 6 diketahui PT NPS mencatatkan CSI sebesar 84,09% pada tahun 2020, yang meningkat sebesar 4,96% pada tahun 2021 menjadi 89,05%, dan terus bertambah sebesar 1,01% pada tahun 2022 menjadi 90,06%. Peningkatan CSI didapatkan dari peningkatan kinerja operasional dengan salah satunya melalui digitalisasi *internal* proses bisnisnya, seperti penggunaan aplikasi *Project Management* yang disebut PROMIS (*Project Management Integrated System*). Aplikasi ini mengoptimalkan pengelolaan *project* yang sedang dikerjakan termasuk meningkatkan *strong customer focus* melalui program *warranty* proyek sebagai *after sales service* yang dinamakan *Proactive Warranty*. Pengembangan aplikasi PROMIS ini diharapkan dapat menjawab tuntutan *customer* yang semakin dinamis dan kompleks serta sebagai sarana untuk meningkatkan *engagement* dengan *customer*. Dengan rata-rata hasil sebesar 87,73%, perusahaan ini memperoleh kategori "Sangat Puas". Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa PT NPS berhasil mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dengan peningkatan signifikan pada dua tahun terakhir.

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perusahaan mengevaluasi skala dan sinergi setiap unit bisnis. Untuk mengukurnya, manajemen perusahaan harus memantau situasi internal perusahaan secara berkala. Semuanya dipastikan dilakukan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau tidak terjadi penyimpangan dari ketentuan. Seiring dengan peningkatan jumlah konsumen, penjualan dan laba perusahaan juga akan meningkat.

*Service Level Agreement (SLA)* atau perjanjian tingkat layanan adalah kontrak yang disetujui oleh perusahaan, yang mewakili standar kualitas suatu layanan, dinyatakan dalam waktu dari awal proses hingga selesai [9]. SLA PT NPS tampak pada Tabel 7.

**Tabel 7. SLA PT NPS**

Perusahaan	Tahun	SLA	Rata-rata
PT NPS	2020	95,89%	98%
	2021	97,64%	
	2022	100%	

Tampak bahwa PT NPS pada tahun 2020, memperoleh hasil SLA sebesar 95,89%, yang kemudian meningkat sebesar 1,75% pada tahun 2021 menjadi 97,64%, dan pada tahun 2022 bertambah lagi sebesar 2,36% menjadi 100%. Peningkatan SLA dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang mencerminkan perbaikan dalam kualitas layanan perusahaan. Salah satu penyebab utama adalah peningkatan efisiensi operasional, di mana perusahaan mampu menyediakan layanan dengan lebih cepat dan lebih andal, sehingga memenuhi waktu dan kualitas yang dijanjikan kepada pelanggan. Dengan rata-rata hasil sebesar 98% terlihat bahwa PT NPS berhasil menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dalam SLA, dengan mencapai hasil yang optimal pada tahun 2022.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dari perspektif ini perusahaan diharapkan mempertimbangkan karyawannya. Kebahagiaan karyawan juga memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Fasilitas dan pelatihan yang disediakan oleh perusahaan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sendiri. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk menyediakan layanan terbaik kepada pelanggan. Selain memiliki karyawan, perusahaan juga perlu memperhatikan sistem dan proses bisnis yang perlu diterapkan di dalam perusahaan. Sebaiknya seluruh unsur tersebut dikelola dan dikoordinasikan dengan baik sehingga tercipta keselarasan dalam proses bisnis.

**a. Employee Turn Over**

Turnover adalah upaya seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan dan perusahaan harus segera melakukan pergantian. Hal ini termasuk salah satu bentuk kerugian besar yang dialami perusahaan ketika banyak karyawan yang keluar [10]. *Employee turnover* dirumuskan:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan pada Tahun Berjalan}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

Contoh perhitungan PT NPS Tahun 2020:

$$\frac{\text{Karyawan yang Keluar}}{\text{Karyawan Tahun Berjalan}} \times 100\% = \frac{60}{3.463} \times 100\% = 1,73\%$$

**Tabel 8. Employee Turnover PT NPS**

Perusahaan	Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Employee Turnover	Rata-rata
PT NPS	2020	60	3.463	1,73%	1,73%
	2021	76	3.387	2,24%	
	2022	41	3.346	1,22%	

Dapat dilihat hasil perhitungan *employee turnover* dari PT NPS menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Pada tahun 2020, PT NPS mencatatkan *employee turnover* sebesar 1,73%, yang kemudian mengalami kenaikan sebesar 0,51% menjadi 2,24% pada tahun 2021, lalu menurun sebesar 1,02% menjadi 1,22% pada tahun 2022. Penurunan angka *employee turnover* biasanya menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih mendukung karyawan. Diperoleh rata-rata hasil sebesar 1,73%. Secara keseluruhan, PT NPS mengalami fluktuasi yang lebih besar dalam angka *turnover*.

**b. Tingkat Produktivitas Karyawan**

Produktivitas biasanya didefinisikan dengan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber daya yang digunakan, atau perbandingan antara hasil yang diproduksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*) [11]. Tingkat produktivitas karyawan dirumuskan sebagai:

$$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 1000 \dots\dots\dots(5)$$

Contoh perhitungan PT NPS Tahun 2020:

$$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} = \frac{169}{3.463} = Rp486.000.000,-$$

**Tabel 9. Produktivitas Karyawan PT NPS**

Perusahaan	Tahun	Total Pendapatan (dalam juta rupiah)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (dalam juta rupiah)	Rata-rata (dalam juta rupiah)
PT NPS	2020	169	3.463	486	567
	2021	191	3.387	567	
	2022	217	3.346	649	

Hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan pada PT NPS mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, tercatat sebesar Rp486.000.000 yang lalu mengalami peningkatan sebesar Rp81.000.000 menjadi Rp567.000.000 di tahun 2021, dan kembali mengalami peningkatan sebesar Rp82.000.000 menjadi Rp649.000.000 di tahun 2022. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor yang berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan. Salah satu penyebab utamanya adalah peningkatan pelatihan dan pengembangan

karyawan yang memungkinkan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Diperoleh rata-rata hasil sebesar Rp567.000.000. Hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan pada PT NPS menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya.

### Pembahasan

Jika dirangkum (Tabel 10) dapat dilihat bahwa perspektif finansial untuk ROA dan ROE mengalami fluktuasi signifikan yang kemudian memengaruhi hasil keseluruhan, sehingga masih masuk ke dalam kategori buruk. Untuk laba bersih mengalami fluktuasi yang signifikan, namun tetap mendapatkan hasil yang baik dan masuk ke dalam kategori sangat baik [12]. Dari perspektif operasional untuk CSI tercapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dengan peningkatan signifikan pada dua tahun terakhir sehingga dapat masuk ke dalam kategori baik. Perspektif bisnis internal untuk SLA berhasil menunjukkan tren peningkatan yang konsisten, dengan mencapai hasil yang optimal pada tahun 2022 sehingga dapat masuk ke dalam kategori baik [13]. Yang terakhir untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, *employee turnover* PT NPS mengalami fluktuasi yang lebih besar, sehingga memperoleh kategori buruk. Tingkat produktivitas karyawan menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, sehingga masuk ke dalam kategori sangat baik [14] [15].

Dari perhitungan kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard* di atas, rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT PNS adalah perlu dilakukan pengembangan strategi manajerial terus menerus agar lebih berhasil secara optimal dan memberikan perbaikan berkelanjutan, pada perspektif-perspektif yang belum baik. Hal ini selanjutnya bisa diharapkan berdampak pada perbaikan kinerja perusahaan.

### 4. PENUTUP

Hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif finansial yang dinilai kurang baik dapat terimbangi dengan nilai laba bersih. Perspektif operasional dan bisnis internal dinilai baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai kurang baik, namun produktivitas karyawan dinilai sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT NPS memiliki ukuran kinerja yang seimbang, namun perlu ditingkatkan untuk mencapai posisi optimal bagi pengembangan dan keberhasilan di masa depan.

**Tabel 10.** Hasil Analisis *Balance Scorecard* PT PNS pada Tahun 2020-2022

Jenis Perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Hasil Pencapaian
	2020	2021	2022		
<b>Perspektif Finansial</b>					
<i>Return on Asset (ROA)</i>	11,26%	9,09%	10,99%	10,45%	Buruk
<i>Return on Equity (ROE)</i>	16,15%	13,54%	16,69%	15,46%	Buruk
Laba Bersih	148,391%	128,281%	187,094%	154,588%	Sangat Baik
<b>Perspektif Operasional</b>					
<i>Customer Satisfaction Index</i>	84,09%	89,05%	90,06%	87,73%	Baik
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>					
<i>Service Level Agreement (SLA)</i>	95,89%	97,64%	100,00%	98,00%	Baik
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>					
<i>Employee Turnover</i>	1,73%	2,24%	1,22%	1,73%	Buruk
Tingkat Produktivitas Karyawan	486,00%	567,00%	649,00%	567,00%	Sangat Baik

Keterangan: >100% : Sangat Baik  
 80-100%: Baik  
 60-80% : Cukup Baik  
 40-60% : Kurang Baik

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdirrahman, A. A. & Sumiati. (2021). Analisis Kepuasan Pelanggan Menggunakan Metode *Customer Satisfaction Index* Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT di Kafe XYZ. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. Vol. 2, No. 3.
- [2] Abidin, A. Z. (2024). *BALANCE SCORECARD: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif*. Mojokerto: Penerbit Insight Mediatama.
- [3] Hadiwijaya, S. (2022). Optimalisasi *Service Level Agreement* Pembiayaan Mikro Dengan Aplikasi Briis Di Bank Bri Syariah Kantor Cabang Bekasi Menggunakan Pendekatan Metode *Business Process Reengineering*. *Jurnal Indusrikrisna*. Vol. 11, No. 2.
- [4] Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen). Vol. 4, No. 3.
- [5] Ismainar, h. dkk. (2024). Manajemen Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*. Bandung: Penerbit Widina Media Utama.
- [6] Muhajir, A. (2020). Modal Kerja, Perputaran Piutang, Persediaan Dan Penjualan Terhadap Laba Bersih. Vol. 10, No. 1.
- [7] Partiw, A. & Herawati. (2022). Pengaruh Kepemilikan *Institusional, Leverage* Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi & Editing*. Vol. 17, No. 1.

- [8] Purwanti, D. (2021). Determinasi Kinerja Keuangan Perusahaan: Analisis Likuiditas, *Leverage* Dan Ukuran Perusahaan (*Literature Review* Manajemen Keuangan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. Vol. 2, No. 5.
- [9] Ramlawati. dkk. (2021). *External Alternatives, Job Stress on Job Satisfaction And Employee Turnover Intention*. *Management Science Letters*. Vol. 11, Pages 511-518.
- [10] Saputra, F. (2022). *Analysis Effect Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE) and Price Earning Ratio (PER) on Stock Prices of Coal Companies in the Indonesia Stock Exchange (IDX) Period 2018-2021*. *DIJEFA: Dinasti International Journal of Economics, Finance, and Accounting*. Vol. 3. No. 1.
- [11] Wijonarko, G. dkk. (2020). Perancangan Program Pelatihan Karyawan Dalam Rangka Mendukung Produktivitas Karyawan Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Eksekutif*. Vol. 17.
- [12] Abdirrahman, A. A. & Sumiati. (2021). Analisis Kepuasan Pelanggan Menggunakan Metode *Customer Satisfaction Index* Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT di Kafe XYZ. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. Vol. 2, No. 3.
- [13] Abidin, A. Z. (2024). *BALANCE SCORECARD: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif*. Mojokerto: Penerbit Insight Mediatama.
- [14] Hadiwijaya, S. (2022). Optimalisasi *Service Level Agreement* Pembiayaan Mikro Dengan Aplikasi Briis Di Bank Bri Syariah Kantor Cabang Bekasi Menggunakan Pendekatan Metode *Business Process Reengineering*. *Jurnal Indusrikrisna*. Vol. 11, No. 2.
- [15] Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*. Vol. 4, No. 3.

*Ruang kosong ini untuk menggenapi jumlah halaman sehingga jika dicetak dalam bentuk buku,  
setiap judul baru akan menempati halaman sisi kanan buku.*