

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR
KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN LEASING
(Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance)**

Miswan Gumanti¹⁾, Bernadhita H. S. Utami²⁾
STMIK Pringsewu Lampung
mgumanti0205@gmail.com¹⁾, ind.indri1245@gmail.com²⁾

Abstrac

Performance assessment is one of the important factors in the company. Apart from being used to assess the success of the company, performance measurement can also be used as a basis for determining the reward system in the company. The Balanced Scorecard is comprehensive enough to motivate executives in realizing performance from these four perspectives so that the resulting financial success is sustainable. Financing through leasing is generally intended for the procurement of capital goods in the form of production facilities and equipment such as machinery and other equipment. Also, the type of business being carried out is consumer financing, which is a financing transaction for the purchase of consumer goods to individuals using a periodic payment system, where the main customer is the general public who has credibility. PT. Samudra Artha Finance is a finance company incorporated in the finance business and solutions for two-wheeled and four-wheeled motor vehicles. The purpose of writing this article is to determine the performance achievements of PT. Samudra Artha Finance. From the results, the assessment using the balanced scorecard greatly facilitates PT. Samudra Artha Finance to be able to find out the advantages and disadvantages of the company. The suitability of the vision and mission so that goal congruence is created among business actors has a very big influence in achieving the overall goals of the company as indicated by a final score of 97.95% or having a good performance.

Keywords: *balanced scorecard, leasing, assessment, performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Kumalasari, 2010).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam

perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak (Trisyulianti, 2016). Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu

strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu (Zikrilla, 2019).

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai (Gunawan dkk., 2020). Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Penelitian penggunaan *Balance Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan (Febrina, 2012). Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balance Scorecard* yang komprehensif.

Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Pembiayaan melalui sewa guna usaha umumnya dimaksudkan untuk pengadaan barang modal berupa sarana dan peralatan produksi seperti mesin-mesin dan perlengkapan lainnya. Selain itu jenis

usaha yang dijalankan adalah pembiayaan konsumen yang merupakan transaksi pembiayaan untuk pembelian barang-barang konsumsi kepada perorangan dengan sistem pembayaran secara berkala, dimana nasabah utamanya adalah masyarakat luas yang mempunyai kredibilitas. PT. Samudra Artha Finance adalah perusahaan pembiayaan yang tergabung dalam bisnis finance dan solusi kendaraan bermotor roda dua dan roda empat. Didirikan sejak Februari 2011 di Kabupaten Pringsewu yang hingga tahun 2020 memiliki sebanyak 284 karyawan yang tersebar di kantor pusat dan lima kantor cabang. Kantor pusat terletak di Jl. Imam Bonjol RT 01/RW 02, Kelurahan Pajaresuk, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, sedangkan kantor cabang dibuka di Kota Bandar Lampung, Kota Metro, Kabupaten Pesawaran, Kabupaten Lampung Tengah, dan Kabupaten Tanggamus. Yang menjadi mitra PT. Samudra Artha Finance antara lain Mitsubishi, Toyota, Hino, Honda, Yamaha, Suzuki, dan Kawasaki. Kualitas dan mutu pelayanan senantiasa menjadi perhatian utama PT. Samudra Artha Finance yang dibuktikan dengan diraihnya penghargaan ISO 9001:2008 serta penghargaan dari BPJS Ketenagakerjaan sebagai perusahaan yang paling rajin membayarkan iuran. Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui capaian kinerja PT. Samudra Artha Finance.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) membagi *Balanced Scorecard* ke dalam empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial ini terdapat perbedaan tujuan finansial

dalam masing-masing tahap siklus hidup bisnis, yaitu :

- Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas (Sarjono dkk., 2010). Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

- Bertahan (*sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin

berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan (Dewi & Surya, 2015). Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor. Proyek investasi dalam kategori ini akan dievaluasi dengan memakai discounted cash flows, analisa penganggaran modal (*capital budgeting*) standar.

- Menuai (*harvest*)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua

tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar; cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Budiarti, 2011). Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Pada prakteknya, tidak ada pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan atau untuk meningkatkan kapabilitas karena singkatnya waktu yang tersisa dalam masa hidup ekonomis unit bisnis yang berada dalam tahap menuai.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyalurkan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain

keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki (Febrina, 2012). Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen pasar menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan *scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model rantai nilai generik memberi suatu template yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga rantai nilai proses bisnis internal utama, yaitu :

- Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa

yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Inovasi dapat diukur tingkatannya dari yang incremental (penambahan) sampai ke radikal. Kapabilitas perusahaan (yang sudah ada atau baru) saling berhubungan dengan lingkup strateginya (terbatas atau tidak terbatas) ke empat bentuk dasar kategori dari inovasi. Perusahaan dapat menekankan pada salah satu dari kategori tersebut atau melakukan semuanya.

- Operasi

Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah komponen yang paling menentukan, dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

- Layanan purna jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran

yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

- Kapabilitas pekerja

Dalam kapabilitas pekerja ini terdapat tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu :

1. Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

2. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja, sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

3. Produktivitas pekerja
Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.
4. Kapabilitas sistem informasi
Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja garis depan perlu mendapat informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan.
5. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan
Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor enabler yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Samudra Artha Finance hadir untuk menciptakan nilai-nilai yang diinginkan oleh masyarakat dan pelanggan dengan membangun konsep dan strategi sebagai berikut:

1. Fokus kepada masa depan
Tantangan terbesar bagi kami adalah melayani seluruh masyarakat tanpa membedakan unsur SARA agar masyarakat memiliki kendaraan bermotor roda dua dan empat dengan cara mengangsur dengan suku bunga yang rendah. Untuk menciptakan nilai baru tersebut membutuhkan kejujuran, kerja keras, dan memiliki komitmen bahwa *customer* datang ke kantor kami untuk memperoleh solusi.
2. Berorientasi kepada pelanggan
Untuk menjadi perusahaan lembaga keuangan non bank yang kredibel dan kapabel yang berorientasi kepada pelayanan pelanggan yang prima dan memuaskan. Kami selalu ingin menjadi lembaga keuangan yang melayani *customer* secara cepat dan DP yang rendah, sehingga *customer* semakin bertambah.
3. Dasar dan Etika
Kami menghadirkan visi “Melayani sepenuh hati dan menjadi lembaga keuangan yang memberi solusi”. Spirit inilah yang harus kami bangun dan menjadi komitmen kerja kami dalam melakukan tugas sehari-hari dengan baik, benar, ramah, santun, dan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi.
4. *Out of The Box*
Keluar dari zona nyaman adalah pilihan yang terbaik untuk membedakan lembaga keuangan kami dengan lembaga keuangan yang lain dengan menciptakan nilai baru untuk mewujudkan budaya perusahaan yang dinamis dan berdaya saing.
5. Tanggung jawab individu dan target kerja

Setiap individu karyawan dituntut kerja yang jujur, disiplin, dan profesional, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan bekerja sesuai dengan tugas dan target yang dibebankan.

6. Kerjasama
Kemauan untuk menghormati pendapat orang lain dan membangun budaya kerja dan mendiskusikan urusan pekerjaan dengan dewasa dan profesional untuk mewujudkan visi perusahaan.

Keenam nilai tersebut di atas diimplementasikan dalam bentuk strategi, target dan sasaran, hingga realisasi yang dinyatakan pada tabel berikut:

Tabel 1. Peta strategi perusahaan dengan empat macam perspektif

Aspek	Peta Strategi
<i>Financial</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda 2 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 3.600 unit. 2. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda dan 4 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 720 unit. 3. Menjaga NPL (kredit macet) kurang dari 1%.
<i>Customer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses eksekusi dikabulkannya permohonan maksimal 3 hari. 2. <i>Surveyor</i> mendatangi <i>customer/lesse</i> satu hari setelah pengajuan permohonan untuk dilakukan verifikasi di lapangan. 3. Perusahaan mengantarkan produk sekaligus memberikan <i>souvenir</i> kepada <i>customer</i> dan membebaskan pembayaran angsuran bulan pertama (gratis bulan pertama). 4. <i>Lessor</i> memberi jaminan asuransi kepada <i>customer</i>.
<i>Internal process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sales marketing</i> proaktif menanyakan kepada <i>customer</i> yang datang ke <i>dealer</i>, apabila <i>customer</i> menginginkan pembelian kendaraan secara kredit, pihak <i>lessor</i> memberikan bantuan pembiayaan secara <i>leasing</i>. 2. Memberikan suku bunga antara 2-3% perbulan dengan masa angsuran selama 4 tahun. 3. Persyaratan administrasi hanya melampirkan fotokopi KTP dan fotokopi KK. 4. Menerapkan prinsip kehati-hatian 5C (<i>Character, Capacity, Capital, Condition of Economy dan Colateral</i>) dari <i>lessor</i> kepada <i>lesse</i>. 5. Obyek <i>leasing</i> (kendaraan) dimasukkan dalam ikatan perjanjian fidusia.
<i>Learning and Growth</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 1 unit mobil (kendaraan roda empat) dalam kurun waktu satu bulan. 2. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 10 unit motor (kendaraan roda dua) dalam kurun waktu satu bulan. 3. Mengirimkan karyawan untuk mengikuti <i>job training</i> secara bergantian.

Tabel 2. Sasaran strategi dari masing-masing perspektif dan indikator/ukuran hasil

Aspek	Peta Strategi	Sasaran Strategi
<i>Financial</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda 2 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 3.600 unit. 2. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda dan 4 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 720 unit. 3. Menjaga NPL (kredit macet) kurang dari 1%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan mobil untuk memperoleh laba/keuntungan maksimal. 2. Penjualan motor untuk memperoleh laba/keuntungan maksimal. 3. Meminimalisir angka kredit macet.
<i>Customer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses eksekusi dikabulkannya permohonan maksimal 3 hari. 2. <i>Surveyor</i> mendatangi <i>customer/lesse</i> satu hari setelah pengajuan permohonan untuk dilakukan verifikasi di lapangan. 3. Perusahaan mengantarkan produk sekaligus memberikan <i>souvenir</i> kepada <i>customer</i> dan membebaskan pembayaran angsuran bulan pertama (gratis bulan pertama). 4. <i>Lessor</i> memberi jaminan asuransi kepada <i>customer</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan pengajuan akad kredit. 2. Pelayanan verifikasi faktual lapangan. 3. Pelayanan pasca akad kredit. 4. Pelayanan jaminan asuransi untuk mengatasi resiko kerugian akibat kehilangan.
<i>Internal process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sales marketing</i> proaktif menanyakan kepada <i>customer</i> yang datang ke <i>dealer</i>, apabila <i>customer</i> menginginkan pembelian kendaraan secara kredit, pihak <i>lessor</i> memberikan bantuan pembiayaan secara <i>leasing</i>. 2. Memberikan suku bunga antara 2-3% perbulan dengan masa angsuran selama 4 tahun. 3. Persyaratan administrasi hanya melampirkan fotokopi KTP dan fotokopi KK. 4. Menerapkan prinsip kehati-hatian 5C (<i>Character, Capacity, Capital, Condition of Economy dan Colateral</i>) dari <i>lessor</i> kepada <i>lesse</i>. 5. Obyek <i>leasing</i> (kendaraan) dimasukkan dalam ikatan perjanjian fidusia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan prima mengajak <i>customer</i> dari <i>lessor</i>. 2. Suku bunga rendah untuk meringankan <i>customer</i>. 3. Pelayanan administrasi yang mudah, ramah, dan cepat. 4. Pelayanan untuk mengantisipasi NPL. 5. Pelayanan penguatan ikatan perjanjian.
<i>Learning and Growth</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 1 unit mobil (kendaraan roda empat) dalam kurun waktu satu bulan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan bagi yang berprestasi (target penjualan mobil).

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 10 unit motor (kendaraan roda dua) dalam kurun waktu satu bulan. 3. Mengirimkan karyawan untuk mengikuti <i>job training</i> secara bergantian. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan b agi yang berprestasi (target penjualan motor). 3. Meningkatkan <i>skill</i> dan wawasan SDM karyawan.
--	---	---

Tabel 3. Target kinerja dari masing-masing perspektif

Aspek	Peta Strategi	Sasaran Strategi	Target Kinerja
<i>Financial</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda 2 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 3.600 unit. 2. Memaksimalkan kegiatan pembiayaan dalam penyediaan barang modal kendaraan roda dan 4 sesuai kebutuhan <i>lesse (customer/pengguna sewa guna usaha)</i> dengan target 720 unit. 3. Menjaga NPL (kredit macet) kurang dari 5%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan mobil untuk memperoleh laba/keuntungan maksimal. 2. Penjualan motor untuk memperoleh laba/keuntungan maksimal. 3. Meminimalisir angka kredit macet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuntungan penjualan mobil per unit Rp 75.000.000. 2. Keuntungan penjualan motor per unit Rp 8.000.000. 3. NPL 3%.
<i>Customer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses eksekusi dikabulkannya permohonan maksimal 3 hari. 2. <i>Surveyor</i> mendatangi <i>customer/lesse</i> satu hari setelah pengajuan permohonan untuk dilakukan verifikasi di lapangan. 3. Perusahaan mengantarkan produk sekaligus memberikan <i>souvenir</i> kepada <i>customer</i> dan membebaskan pembayaran angsuran bulan pertama (gratis bulan pertama). 4. <i>Lessor</i> memberi jaminan asuransi kepada <i>customer</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan pengajuan akad kredit. 2. Pelayanan verifikasi faktual lapangan. 3. Pelayanan pasca akad kredit. 4. Pelayanan jaminan asuransi untuk mengatasi resiko kerugian akibat kehilangan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses selesai dalam 2 hari. 2. Survei lapangan selesai dalam 1 hari. 3. Dilaksanakan sesuai SOM dan SOP. 4. Tidak terjadi resiko kehilangan.
<i>Internal process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sales marketing</i> proaktif menanyakan kepada <i>customer</i> yang datang ke <i>dealer</i>, apabila <i>customer</i> menginginkan pembelian kendaraan secara kredit, pihak <i>lessor</i> memberikan bantuan pembiayaan secara <i>leasing</i>. 2. Memberikan suku bunga yang rendah perbulan dengan masa angsuran selama 4 tahun. 3. Persyaratan administrasi simpel dan fleksibel. 4. Menerapkan prinsip kehati-hatian 5C (<i>Character,</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan prima mengajak <i>customer</i> dari <i>lessor</i>. 2. Suku bunga rendah untuk meringankan <i>customer</i>. 3. Pelayanan administrasi yang mudah, ramah, dan cepat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua <i>sales marketing</i> bekerja profesional, jujur, ramah, dan bisa menarik simpati <i>customer</i>. 2. emberikan suku bunga antara 2-3%. 3. Persyaratan administrasi hanya melampirkan fotokopi KTP dan fotokopi KK.

	<p><i>Capacity, Capital, Condition of Economy dan Colateral</i>) dari <i>lessor</i> kepada <i>lessee</i>.</p> <p>5. Obyek <i>leasing</i> (kendaraan) dimasukkan dalam ikatan perjanjian fidusia.</p>	<p>4. Pelayanan untuk mengantisipasi NPL.</p> <p>5. Pelayanan penguatan ikatan perjanjian.</p>	<p>4. Prinsip 5C diterapkan sesuai SOM dan SOP.</p> <p>5. Sebagai solusi jika terjadi kredit macet.</p>
<i>Learning and Growth</i>	<p>1. Memberikan bonus insentif kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 1 unit mobil (kendaraan roda empat) dalam kurun waktu satu bulan.</p> <p>2. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok kepada <i>sales marketing</i> yang mendapatkan <i>lesse</i> 10 unit motor (kendaraan roda dua) dalam kurun waktu satu bulan.</p> <p>3. Mengirimkan karyawan untuk mengikuti <i>job training</i> secara bergantian.</p>	<p>1. Kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan bagi yang berprestasi (target penjualan mobil).</p> <p>2. Kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan bagi yang berprestasi (target penjualan motor).</p> <p>3. Meningkatkan <i>skill</i> dan wawasan SDM karyawan.</p>	<p>1. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok (kendaraan mobil).</p> <p>2. Memberikan bonus insentif 10% dari gaji pokok (kendaraan motor).</p> <p>3. Seluruh karyawan (dari <i>junior-senior</i>).</p>

Tabel 4. Skor akhir dari kinerja perusahaan

Aspek	Capaian kinerja/realisasi	Bobot	Skor capaian
<i>Financial</i>	<p>1. Penjualan mobil 720 unit (100%).</p> <p>2. Penjualan motor 3.360 unit (91,67%).</p> <p>3. NPL kurang dari 3% (100%).</p>	<p>1. 15%</p> <p>2. 15%</p> <p>3. 10%</p> <p>(40%)</p>	<p>1. 15%</p> <p>2. 13,75</p> <p>3. 10%</p> <p>(38,75%)</p>
<i>Customer</i>	<p>1. Rata-rata proses selesai dalam 2 hari.</p> <p>2. Terlaksana 100%.</p> <p>3. Terlaksana 100%.</p> <p>4. Terlaksana 92%.</p>	<p>1. 5%</p> <p>2. 5%</p> <p>3. 5%</p> <p>4. 5%</p> <p>(20%)</p>	<p>1. 5%</p> <p>2. 5%</p> <p>3. 5%</p> <p>4. 4,6%</p> <p>(19,6%)</p>
<i>Internal process</i>	<p>1. Terlaksana 100%.</p> <p>2. Terlaksana 100%.</p> <p>3. Terlaksana 100%.</p> <p>4. Terlaksana 100%.</p> <p>5. Terlaksana 94%.</p>	<p>1. 4%</p> <p>2. 4%</p> <p>3. 4%</p> <p>4. 4%</p> <p>5. 4%</p> <p>(20%)</p>	<p>1. 4%</p> <p>2. 4%</p> <p>3. 4%</p> <p>4. 4%</p> <p>5. 4%</p> <p>(20%)</p>
<i>Learning and Growth</i>	<p>1. Terlaksana 100%.</p> <p>2. Terlaksana 92%.</p> <p>3. Terlaksana 100%.</p>	<p>1. 10%</p> <p>2. 5%</p> <p>3. 5%</p> <p>(20%)</p>	<p>1. 10%</p> <p>2. 4,6%</p> <p>3. 5%</p> <p>(19,6%)</p>
Balance Scorecard		100%	97,95%

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penilaian menggunakan *balanced scorecard* sangat mempermudah PT. Samudra Artha Finance untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan. Kesesuaian visi dan misi sehingga tercipta kesesuaian tujuan (*goal congruence*) di antara pelaku usaha sangat besar pengaruhnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan yang ditunjukkan dengan skor akhir **97,95%** (kinerja baik).

B. Saran

Bagi perusahaan, tidak sederhana dan mudah untuk mengaplikasikan konsep *balanced scorecard*. Diperlukan kesiapan dari pihak pengelola atau manajemen yang cukup matang dan terencana. Untuk mewujudkan visi, misi, dan kinerja perusahaan, konsep *balanced scorecard* bermanfaat untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya komitmen manajemen dalam mengaplikasikannya. Sebenarnya, adanya komitmen harus dibangun di atas pondasi yang kuat di antara pemilik, pengelola, dan atau pelaksana. Setelah diketahuinya kondisi keuangan, tingkat kepuasan konsumen, *internal business process*, dan *learning and growth* diharapkan akan semakin mendorong manajemen PT. Samudra Artha Finance untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja keberhasilan keuangan jangka pendek dan jangka panjang sebagai

solusi dan antisipasi menghadapi persaingan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, I. 2011. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*, 6(May 2014).
- Dewi, K., & Surya, A. K. 2015. Penerapan Balanced Scorecard untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review*, 6(2), 268. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.976>
- Febrina, M. 2012. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt "Sbp" Di Surabaya)* Maria Febrina. 1(1), 97–102.
- Gunawan, I., Nugraha, N., & Nasution, A. (2020). *Perancangan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing dengan Menggunakan Metode Analisis Swot & Sun-Tzu*. 34–40. <http://103.78.195.33/handle/123456789/27646>
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R.* Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kumalasari, Y. S. 2010. "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sarjono, H., Pujadi, A., & Wong, H. W. 2010. *Penerapan Metode Balanced ScoreCard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT*

Dritama Brokerindo, Jakarta Timur.
Binus Business Review, 1(1), 139.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1063>

- Trisyulianti, E. 2016. *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia*
Ramadhani Menurut Dewi (2001), penerapan pengukuran kinerja dengan metode balanced produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan . Menurut Abrar (2005), balance sco. VII(2), 140–153.
- Zikrilla, M. 2019. *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever.Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Skripsi.*
<http://repo.iainbatusangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/11936>