EVALUASI KINERJA PERUM PERCETAKAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Timothy Ergunanta S
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang

Dr. Desi Tri Kurniawati, SE, MM.,CPHR
Fakultas Eknomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang

ABSTRACT

In the face of an increasingly complex business environment such as today, performance measurement methods are needed that can accurately and thoroughly assess the company's performance. In this case the method that can be used is the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a comprehensive, balanced and scalable organizational performance measurement tool. Balanced Scorecard as a strategic management tool that translates vision and strategy into 4 perspectives namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth-learning perspective with measured, comprehensive, and balanced. These advantages greatly assist management in evaluating the company's performance and also formulating the company's next strategy. Therefore, this research aims to find out the performance of Perum PNRI by using the Balanced Scorecard method because Perum PNRI has not used the Balanced Scorecard method in its performance size. Researchers used a type of descriptive qualitative research. Data collection techniques use observation, interviews, and documentation. The results showed that the results of perum pnri performance evaluation in 2019 obtained performance results with less category. From a financial perspective, Perum PNRI decreased. Customer perspective shows in 2019 the level of perum pnri's ability to get new customers is not maximal. The internal business process perspective shows the company has innovate every year to continuously improve the quality of its products. Growth and learning perspectives show good performance while absenteeism rates still need to be improved.

Keywords: *Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective*

ABSTRAK

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif, seimbang dan terukur. *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran-pertumbuhan dengan terukur, komprehensif, dan seimbang. Keunggulan-keunggulan ini sangat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dan juga

merumuskan strategi perusahaan selanjutnya. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Perum PNRI dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena Perum PNRI belum menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil evaluasi kinerja Perum PNRI tahun 2019 diperoleh hasil kinerja dengan kategori kurang. Pada perspektif keuangan Perum PNRI mengalami penurunan. Perspektif pelanggan menunjukkan pada tahun 2019 tingkat kemampuan Perum PNRI untuk mendapatkan pelanggan baru belum maksimal. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan perusahaan telah melakukan inovasi pada setiap tahunnya untuk terus memperbaiki kualitas terhadap produknya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik sedangkan tingkat absensi masih harus ditingkatkan.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi perusahaan membutuhkan manajemen strategi di dalam perusahaan guna memadukan usaha dan sumber daya serta ilmu teknologi yang dimiliki agar dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Manajemen strategi tidak hanya sekedar untuk merespon perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang tetapi juga untuk menciptakan masa depan perusahaan yang unggul. Keunggulan dan kemajuan perusahaan dapat dicapai jika perusahaan berhasil menerapkan strategi perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja bisnis perusahaan.

Dalam pengukuran kinerja biasanya perusahaan menggunakan

pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran keuangan yang cenderung menghambat kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomik di masa mendatang. Manajemen organisasi membutuhkan suatu metodologi penilaian kinerja yang lebih lengkap, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan inovasi. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhubungan erat dengan misi dan strategi perusahaan.

Dengan adanya perspektif-perspektif tersebut Balanced Scorecard diperlukan dan dapat diterapkan pada semua tipe perusahaan salah satunya perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI).

Konsep pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Selain itu balance scorecard tidak hanya mengukur aktivitas akhir (outcome), tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (driver).

Dengan melihat betapa pentingnya kinerja perusahaan yang komprehensif, penulis ingin mendalami dan menganalisis kinerja perusahaan dengan konsep Balanced Scorecard pada Perum PNRI, karena Balanced Scorecard mempunyai keunggulan-keunggulan dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang dititikberatkan pada sisi keuangan yang sekarang digunakan

oleh perusahaan. Selain itu Balanced Scorecard tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis. Balanced Scorecard juga menggunakan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas dalam bentuk laporan skripsi dengan judul: **“Evaluasi Kinerja Perum PNRI dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)”**.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

David (2015) mendefinisikan Manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan “Manajemen strategi (strategy management)

sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi". Dirgantoro (2004) mendefinisikan Manajemen strategi sebagai suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsive terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungannya baik bersifat internal maupun eksternal.

Dari pengertian tersebut, Manajemen strategi berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Proses Manajemen Strategi

Proses dalam Manajemen Strategi meliputi beberapa tahapan Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi Strategi (David,2015) :

- a. Perumusan Manajemen Strategi
 - Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi

pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus kasus tertentu

- b. Mengimplementasi Strategi

Sering disebut juga tahapan dari aktivitas manajemen strategi. Dalam tahap mengimplementasikan strategi ini perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan sistem informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya

mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin.

Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi.

c. Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi

Evaluasi dan Pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemen strategi. seluruh strategi adalah subyek moditifikasi di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan.

Evaluasi Strategi meliputi beberapa hal: (1) Mereview faktor - faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan; (2) Mengukur kinerja yang sudah dijalankan; (3) Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidak sesuaian

Evaluasi strategi ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan dimasa mendatang. Bahkan seringkali

kesuksesan usaha pada masa sekarang bisa memunculkan persoalan yang baru dan berbeda. Pun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi orgnisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Yuwono, Sukarno, Ichsan (2007), pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian Manajemen yang mencakup baik tindakan mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard bukan hanya sebagai ukuran kinerja organisasi, namun berkembang juga sebagai sistem manajemen strategis,

Menurut Kaplan and Norton (2000: 7), *Balanced Scorecard* merupakan:

"...seperangkat tolak ukur yang memberikan pandangan bisnis dengan cepat tetapi komprehensif kepada para manajer puncak meliputi ukuran keuangan yang memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil...melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional terhadap kepuasan pelanggan. Proses bisnis internal, dan aktifitas perbaikan serta inovasi organisasi yang menjadi pendorong kinerja keuangan di masa depan"

Menurut Gaspersz (2005: 2). *Balanced Scorecard* adalah " Suatu alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada pengguna akhir. dalam hal ini adalah karyawan yang akan melaksanakan rencana-rencana bisnis strategis itu". Pengertian lain tentang *Balanced Scorecard* masih menurut Gaspersz (2005: 3) adalah:

"Sistem manajemen bagi organisasi untuk berinvestasi dalam jangka panjang-untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen, proses bisnis internal-demi memperoleh hasil-hasil keuangan

yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil-hasil jangka pendek".

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif, seimbang dan terukur. Lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, *Balanced Scorecard* juga sebagai alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* dengan terukur, komprehensif, dan seimbang

Perspektif- Perspektif dalam Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan :
Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Perspektif Pelanggan : Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal : Dalam perspektif bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Fokus pada perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Perspektif ini memberikan penilaian yang merupakan pemicu kompetisi personal, prasarana sistem informasi, suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target finansial, dan proses internal bisnis.

Tahap-tahap Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

1. Mengkonfirmasi visi perusahaan. Pada tahap ini dilakukan klarifikasi atas visi dan misi perusahaan. Diantara visi dan misi ada yang membedakan dan ada pula yang tidak. Namun yang lebih penting adalah adanya cita-cita jangka panjang perusahaan untuk mencapai kesuksesan.
2. Merumuskan perspektif. Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *Balanced Scorecard*. Jika empat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah ada dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain, namun harus diatur terutama oleh logika bisnis, dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda.
3. Merinci visi berdasarkan perspektif. Tujuan pada tahap ini adalah untuk

menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah di susun dan dengan demikian akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model ini.

4. Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan. Perusahaan harus menentukan faktor-faktor apa saja yang paling penting bagi kesuksesan, lalu menyusun prioritasnya yang digunakan untuk menjawab apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan dalam bisnis untuk membedakannya dengan pesaing.
5. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat, dan menyusun keseimbangan. Pada tahap ini perusahaan mengembangkan tolok ukur yang relevan bagi pemakaian akhir kerja perusahaan.
6. Menghitung ukuran kinerja perusahaan. Penghitungan ukuran kinerja akan menghasilkan suatu angka yang menunjukkan hasil kinerja perusahaan selama ini.

7. Penilaian kinerja sesuai dengan hasil evaluasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Masing – masing rumus penilaian untuk setiap tolok ukur keberhasilan ditentukan dengan cara diskusi dan consensus bersama manajer Perum PNRI. Tahapan penilaian sebagai berikut:

a. Penentuan Interval Kelas Skor

Skor	Hasil	Deskripsi	Pencapaian
1.	Kurang Sekali	Realisasi pencapaian tolok ukur jauh dari target yang telah ditetapkan	$R < 40\%(T)$
2.	Kurang	Realisasi pencapaian	$40\%(T) \leq R < 65\%(T)$

		tolak ukur kurang dari target yang telah ditetap kan	
3.	Cukup Baik	Realisasi pencapaian tolak ukur mendekati target yang telah ditetap kan	$65\%(T) \leq R < 80\%$
4.	Baik	Realisasi pencapaian tolak ukur sesuai dengan target yang	$80\%(T) < R < 90\%(T)$

		telah ditetap kan	
5.	Baik Sekali	Realisasi pencapaian tolak ukur melebihi dari target yang telah ditetap kan	$R = 100\%(T)$

Sumber: Data diolah 2019

Interval Skor Hasil

Skor	Hasil	Pencapaian
1.	Kurang Sekali	1.00 – 1.79
2.	Kurang	1.80 – 2.59
3.	Cukup Baik	2.60 – 3.39
4.	Baik	3.40 – 4.19
5.	Baik Sekali	4.20 – 5.00

Sumber: Data diolah 2019

b. Penentuan Nilai Kerja

Perhitungan performansi untuk setiap perspektif adalah sebagai berikut:

- Nilai Performansi = $\sum$ (Bobot tolak ukur x Skor tolak ukur)

Formula untuk pengukuran performansi keseluruhan

- Nilai Performansi = $\sum$ (Bobot perspektif x Nilai performansi perspektif)

Hasil penjumlahan dari bobot masing – masing perspektif harus 1.00, besarnya bobot menunjukkan prioritas dan ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak Perum Bulog Subdivre Palopo dan telah disepakati oleh pihak Perum PNRI. Bobot masing – masing perspektif adalah sebagai berikut:

Pembobotan Perspektif

N o	Perspektif	Bobo t	%
1.	Keuangan	0.30	30%
2.	Pelanggan	0.25	25%
3.	Proses Bisnis Internal	0.25	25%

4.	Pertumbuha n dan Pembelajara n	0.20	20%
Jumlah		1.00	100 %

Sumber: Data diolah

2019

c. Penentuan Klasifikasi Kinerja

Untuk menentukan prestasi nilai performansi yang diperoleh dari hasil pengukuran digunakan kelompok interval berikut:

Kriteria Penilaian Performansi

Nilai Performansi	Prestasi
1.00 – 1.80	Jelek
>1.80 – 2.60	Kurang
>2.60 – 3.40	Cukup
>3.40 – 4.20	Bagus
>4.20 – 5.00	Bagus Sekali

Sumber: Noermijati (2008)

d. Menentukan langkah – langkah strategis dalam menyikapi kinerja organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti mengumpulkan data dan mengembangkan konsep serta menghimpun fakta yang berhubungan dengan penelitian tanpa melakukan pengujian hipotesis.

Data

Data yang digunakan dalam penelitian meliputi data primer dan data sekunder, baik berupa data kuantitatif maupun data kualitatif. Data primer dan data sekunder merupakan data berdasarkan sumber, sedangkan data kuantitatif dan kualitatif merupakan data berdasarkan sifat (Kuncoro, 2013).

Data Berdasarkan Sumbernya

Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu data primer, data yang diperoleh langsung dari informan. Data ini diperoleh dari hasil pengamatan terhadap objek penelitian seperti laporan kas, hasil diskusi, konsensus, dan wawancara dengan pihak manajemen Perum PNRI. Data sekunder berupa data sumber pustaka, data keuangan, data

pencapaian target pelayanan, gambaran umum organisasi/perusahaan, dan artikel tentang perkembangan Perum PNRI.

Data Berdasarkan Sifatnya

Berdasarkan sifatnya, dapat digolongkan menjadi :

- Data Kuantitatif diperoleh melalui data yang berbentuk angka atau data yang dapat diangkakan. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi, arus kas, neraca Perum Percetakan Negara Republik Indonesia periode 2018-2019, data jumlah karyawan dan jumlah pelanggan untuk tahun 2018–2019.
- Data Kualitatif diperoleh melalui data yang tidak bernilai numerik. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah struktur organisasi Perum PNRI, serta sejarah singkat berdirinya Perum PNRI.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

- Observasi, teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang diselidiki, meliputi profile perusahaan, produk yang dihasilkan, jenis promosi yang telah dilakukan perusahaan, alur pelaksanaan usaha dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.
- Wawancara, metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak Perum Percetakan Negara Republik Indonesia,
- Dokumentasi, dilakukan dengan cara pengumpulan data dengan melihat dokumen – dokumen atau catatan – catatan yang ada di Perum PNRI yang erat kaitannya dengan tujuan penelitian, antara lain, laporan keuangan perusahaan dan struktur organisasi.

Pengujian Data

Metode pengujian data yang digunakan peneliti adalah triangulasi data. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui 3 sumber yaitu data yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi. Data dari ketiga sumber tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari 3 sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

Lokasi dan Periode Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini yaitu pada Perum PNRI yang terletak di jalan Percetakan Negara No.21 DKI Jakarta. Penelitian ini dilakukan dari bulan September hingga Desember 2019.

Metode Analisis Data

a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dapat diukur dengan:

- **Akuisisi pelanggan,** mengukur dalam bentuk

relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan baru

$$\frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

- **Retensi pelanggan**, mengukur tingkat keberadaan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumennya

$$\frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

- **Komplain pelanggan**, Sebuah informasi tentang ketidaksesuaian yang dirasakan pihak kedua yang menerima sebuah jasa atau produk. Oleh karena itu, Komplain atau keluhan itu sebenarnya dibutuhkan, karena komplain akan menghasilkan sebuah informasi. Entah informasi positif atau informasi negatif.

$$\frac{\text{pelanggan komplain}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

b. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan dalam perspektif ini adalah data keuangan tahun 2019 yaitu pencapaian Penerimaan Perum PNRI yang terdiri dari:

- **ROA** adalah rasio yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode. ROA dinyatakan dalam persentase (%).

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktifa}} \times 100\%$$

- **Profit Margin ratio**, merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba per rupiah penjualan yang dinyatakan dalam persentase.

$$\frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan}} \times 100\%$$

- **Rasio Operasi**, merupakan Rasio gabungan pendapatan bersih kurang rasio investasi (pendapatan investasi bersih premi bersih yang diperoleh)

$$\frac{\text{pendapatan}}{\text{biaya operasi}} \times 100\%$$

Total Assets Turnover, Rasio ini menunjukkan seberapa efisien perusahaan dapat menggunakan asetnya untuk menghasilkan penjualan.

$$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total aktifa}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Data yang digunakan dalam perspektif ini adalah data pencapaian nilai bagi perusahaan pada tahun 2019, dengan menggunakan 2 ukuran. yaitu:

- **Proses Inovasi** diterapkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk-produk baru yang inovatif dan meningkatkan pelayanan jasa agar dapat memenuhi keinginan pelanggan yang beragam.

$$\frac{\text{Produk yang sudah ada}}{\text{Produk baru yang ditawarkan}} \times 100\%$$

- **Operating profit** diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh pengusaha besar, sehingga saling memerlukan, menguntungkan dan memperkuat.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- **Employee training**, suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-menegerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

$$\frac{\text{pegawai yang mengikuti training}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

- **Tingkat Absensi**, menunjukkan seberapa besar tingkat tidak masuk karyawan dalam periode kerja

$$\frac{\text{total absensi karyawan}}{\text{total hari kerja}} \times 100\%$$

- **Employee Turnover**, menunjukkan seberapa banyak karyawan yang keluar dari perusahaan

$$\frac{\text{karyawan keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

4. PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Sejarah Perusahaan

Percetakan Negara Republik Indonesia telah berdiri sejak zaman pemerintahan Belanda pada tahun 1809 dengan nama "*Lands Drukkerij*". Seperti halnya dinegara-negara lain maksud didirikannya

Perum Percetakan Negara (*Government Printing Office*) adalah untuk mencetak dokumen negara yang pada waktu itu tugas adalah mencetak "*State Gazette*". Di Indonesia *State Gazette* disebut Berita Negara dan Lembaran Negara beserta tambahannya. Hampir semua Negara mempunyai institusi percetakan negara yang tugas utamanya adalah mencetak dokumen negara khususnya Berita Negara.

Visi dan Misi, Tata Nilai Perum PNRI

1) Visi Perusahaan

Menjadikan perusahaan terpercaya yang menyediakan layanan berkualitas berstandar sekuriti dan teknologi terkini.

2) Misi Perusahaan

- a. Melayani pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan produk inovatif serta layanan tepat mutu, waktu dan harga.
- b. Membangun kemitraan strategis yang kuat, saling percaya dan saling menguntungkan.

- c. Membangun budaya kerja untuk kemajuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

3) Tata Nilai Perum PNRI

G : Good Faith (Prasangka Yang Baik)

Selalu berfikir positif dan berprasangka baik terhadap orang lain akan menimbulkan ketentraman dan kenyamanan serta memberikan kebahagiaan di lingkungan kerja sehingga menghasilkan kinerja unggul

R : Respect (Saling Menghormati)

Rasa saling menghormati terhadap sesama karyawan atau Insan PNRI yang terdiri dari berbagai etnis, suku dan agama untuk bertanggung jawab dan menjaga keharmonisan serta ketertiban perusahaan bersama-sama, dan menghargai hasil kerja team work termasuk para pimpinan.

A : *Appreciation* (Penghargaan)

Dengan adanya penghargaan membuat Insan PNRI

termotivasi untuk melakukan suatu kegiatan secara maksimal dalam kerja team yang cerdas, tangkas dan unggul demi mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan Perusahaan.

F : *Fairness* (Kesetaraan)

Setiap kinerja aktif yang diberikan karyawan PNRI terhadap Perusahaan, akan menentukan pula hasil yang di dapat karyawan itu sendiri, dan kemajuan Perusahaan.

I : *Integrity* (Integritas)

Setiap Insan PNRI memiliki konsistensi dan keteguhan dalam menjalankan setiap tugas sehari-hari guna memenuhi tanggung jawab yang telah ditetapkan untuk kesejahteraan bersama, dan selalu mengutamakan kejujuran, serta kepentingan Perusahaan.

K : *Knowledge* (Pengetahuan)

Insan PNRI harus memiliki pengetahuan (knowledge), wawasan serta Network yang luas untuk mendukung pelaksanaan tugasnya sehari-hari yang didapatkan dengan

berinteraksi sesama karyawan, atau melalui fasilitas yang disediakan Perusahaan. Insan PNRI harus terus berinovasi untuk kesempurnaan kontribusi kepada Perusahaan.

A : *Achievement* (Prestasi Kerja)

Hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, komitmen, serta tepat waktu.

Penilaian Tingkat Kesehatan Perum PNRI Tahun 2019

Berdasarkan pedoman yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, bahwa Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan. Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap indikator kinerja perusahaan meliputi penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administrasi BUMN.

Tingkat kesehatan Perusahaan pada akhir tahun 2019 tergolong KURANG SEHAT dengan predikat "BB" total skor 45,50. Apabila dibandingkan dengan tahun 2018, maka Perusahaan memperoleh tingkat kinerja mengalami penurunan sebesar 13,85 poin, dari total skor 65,80.

Tabel 4.2
Penilaian Tingkat Kesehatan
Perum PNRI Tahun 2018 - 2019

INDIKATOR	2018	2019
Aspek Keuangan	35,80	22,50
Aspek Operasional	15,00	12,00
Aspek Administrasi	15,00	11,00
Jumlah	65,80	45,50
Penilaian	Sehat A	Kurang Sehat BB

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Kesehatan PNRI 2019

Analisis Evaluasi Kinerja Perum PNRI

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. *Employee training*

Untuk mendapatkan SDM yang mampu melakukan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya perum PNRI melakukan pelatihan

dan pengembangan SDM agar dapat menghindari kesalahan – kesalahan dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan produktivitas dalam pekerjaannya

Perhitungan *Employee Training*

Keterangan	2018	2019
Karyawan yang mengikuti Training	14	23
Total Karyawan	511	504
<i>Employee training</i>	2.73%	4.53%

Sumber: Data diolah 2019

b. *Tingkat absensi*

Semangat kerja dapat diukur dengan absensi/presensi karyawan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta produktivitasnya dalam pekerjaan.

Perhitungan Tingkat Absensi

Keterangan	2018	2019
Total absensi karyawan	20	31
Total hari kerja	234	235
Tingkat absensi	8.53%	13.19%

Sumber: Data diolah 2019

c. *Employee Turnover*

Jumlah karyawan yang meninggalkan atau keluar dari

pekerjaannya, baik atas kemauan sendiri maupun karena dipecat, pada suatu kurun waktu. Dapat dilihat dalam tabel di atas, employee turnover adalah 0.9% pada tahun 2018 dan 1.3% pada tahun 2019, hal ini di dasari pada intensif yang besar dari pihak PNRI.

Perhitungan *Employee Turnover*

Keterangan	2018	2019
Karyawan Keluar	5	7
Total Karyawan	511	504
Employee turnover	0,9%	1.3%

Sumber: Data diolah 2019

Perspektif Bisnis Internal

Operating Profit

Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi

Perhitungan *Operating Profit*

Keterangan	2017	2018	2019
<i>Operating Profit</i>	24.034.862.774	32.861.420.755	(147.613.236.145)

	2017-2018	2018-2019
	37%	-549%

Total Scorecard	2	1
	C	D

Sumber: Data diolah 2019

b. Inovasi

Inovasi yang dilakukan oleh Perum PNRI pada tahun 2018 adalah melakukan pembuatan *Magnetic Stripe Card* atau kartu pintar yang penyimpanan datanya terdapat pada pita hitam yang terletak di bagian belakang kartu. Pita hitam tersebutlah yang mengirimkan data kepada alat pembaca kartu melalui gesekan magnetik dan juga menyediakan jasa grafika seperti mengembangkan disain grafis, perdagangan produk grafika, pelayanan konsultasi grafika, pelayanan tahapan grafika, usaha pendidikan dan latihan teknik grafika dan jasa grafika lainnya. Pada tahun 2019 produk baru yang ditawarkan oleh Perum PNRI adalah Al Quran Tajwid Warna, Al Quran Tajwid dan Terjemahan, Al Quran Panduan, Flexible Packaging, Offset Packaging, dan juga penjualan inti *smartcard reader*.

Perhitungan Inovasi

Keterangan	2018	2019
Produk baru yang ditawarkan	2	7

Produk yang sudah ada	14	23
Inovasi	14%	30%

Sumber: Data diolah 2019

Perspektif Pelanggan

Penerimaan Kas dari Pelanggan

Data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan.

Perhitungan Penerimaan Kas dari Pelanggan

Keterangan	2017	2018	2019
Penerimaan Kas dari Pelanggan	234.51 5.236.852	265.91 0.483.816	252.71 0.016.283

Keterangan	2017-2018	2018-2019
Penerimaan Kas dari Pelanggan	26%	-11%
<i>Score</i>	C	D
	2	1

Sumber: Data diolah 2019

Customer Acquisition

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

Perhitungan Customer Acquisition

Keterangan	2018	2019
Total Pelanggan Baru	45	40
Total Pelanggan	140	143
Akuisisi Pelanggan	32,1%	28 %

Sumber: Data diolah 2019

Customer Retention

Indikator ini menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggannya. Semakin tinggi tingkat retensi pelanggan maka semakin besar peluang perusahaan untuk memiliki cakupan pelayanan yang lebih tinggi.

Perhitungan Customer Retention

Keterangan	2018	2019
Total Pelanggan Lama	95	103
Total Pelanggan	140	143
Retensi pelanggan	68%	72%

Sumber: Data diolah 2019

Customer Complain

Merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui

seberapa besar jumlah pelanggan yang merasa tidak puas terhadap produk atau layanan perusahaan.

Perhitungan *Customer Complain*

Keterangan	2018	2019
Pelanggan yang complain	6	10
Total Pelanggan	140	143
Komplain pelanggan	4.2%	6,93%

Sumber: Data diolah 2019

Perspektif Keuangan

a. *Return on Asset (ROA)*

ROA dipilih sebagai salah satu tolak ukur dalam perspektif keuangan karena rasio tersebut menggambarkan kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan keuntungan

Perhitungan *Return On Asset*

Keterangan	2018	2019
Laba bersih (Rp)	8.966.178.539	(209.616.566.644)
Total Aktiva (Rp)	617.283.532.487	1.077.894.089.199
ROA (%)	1.45%	-19%

Sumber: Data diolah 2019

b. Profit Margin On Sales (PMOS)

Profit margin on sales menyatakan laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah pendapatan.

Perhitungan Profit Margin On Sales

Keterangan	2018	2019
Laba Bersih (Rp)	8,966,178,539	(209,616,566,644)
Pendapatan (Rp)	295,520,995,312	263,618,340,252
PMOS (%)	3%	-80%

Sumber: Data diolah 2019

c. Rasio Operasi

Rasio operasi digunakan untuk mengukur tingkat pendapatan yang diterima dibandingkan biaya yang dikeluarkan pada tahun tersebut.

Perhitungan Rasio Operasi

Keterangan	2018	2019
Pendapatan (Rp)	295,520,995,312	263,618,340,252
Biaya Operasi (Rp)	262,659,574,557	412,321,576,397
Rasio Operasi (%)	112.5%	63.9%

Sumber: Data diolah 2019

d. Total Assets Turnover

Total asset turn over (TATO) dipilih karena rasio ini dapat mengukur seberapa baik perusahaan mengelola aktivitya secara keseluruhan untuk menghasilkan penjualan.

Perhitungan Total Assets Turnover

Keterangan	2018	2019
Pendapatan (Rp)	295,520,995,312	263,618,340,252
Total Aktiva (Rp)	617.283.532.487	1.077.894.089.199
TATO (%)	47.87%	24.45%

Sumber: Data diolah 2019

Hasil Penilaian Kinerja Perum PNRI 2019

No.	Perspektif/Tolak ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-rata skor
Perspektif Keuangan					
1.	ROA	2%	-19%	1	1,25
2.	PMOS	3%	-80%	1	
3.	Rasio Operasi	115%	63,9%	2	
4.	TATO	57%	24.45%.	2	
Perspektif Pelanggan					
1.	Penerimaan Kas dari pelanggan			1	2,25
2.	Akuisisi Pelanggan	85%	32.1%	1	
3.	Retensi Pelanggan	80%	72%	4	
4.	Komplain Pelanggan	3%	6.93%	3	
Perspektif Bisnis Internal					

1.	Operating Profit			1	2,5	0,20	0,5	1 sebagai tolok ukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:
2.	Inovasi			4				
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran								
1.	Employee Training	5%	4.53%	4	3,33	0,20	0,66	Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari <i>employee training</i> dan <i>employee turnover</i> yang
2.	Tingkat Absensi	5%	13.19%	2				
3.	Employee Turnover	1%	1.3%	4				
Jumlah Nilai Perusahaan					menunjukkan Kinerja yang Kurang			

Sumber: Data diolah 2019

Hasil dari penilaian kinerja Perum PNRI dengan pendekatan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan nilai kinerja sebesar 0.3175, perspektif pelanggan memperoleh nilai kinerja sebesar 0.562, perspektif bisnis internal memperoleh nilai kinerja sebesar 0.5, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil kinerja sebesar 0.66. Nilai keseluruhan yang diperoleh oleh Perum PNRI adalah 2.039 dan berdasarkan kriteria kinerja yang telah disepakati, maka kinerja Perum PNRI periode 2019 dapat dikategorikan **KURANG**.

Kesimpulan

Kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan pada Perum PNRI dengan penerapan pendekatan BSC

baik sedangkan tingkat absensi masih harus ditingkatkan.

- Hasil pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal yang terdiri dari *Operating Profit* dan Inovasi. Dari hasil penelitian penulis menunjukkan, bahwa *Operating Profit* menunjukkan kinerja yang kurang sekali dikarenakan kegiatan usahanya mengalami kerugian. Sedangkan inovasi menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan terus melakukan inovasi-inovasi setiap tahunnya untuk mempertahankan pelanggan.
- Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan yang dapat dilihat dari Perum PNRI adalah tingkat kemampuan Perum PNRI untuk

mendapatkan pelanggan baru belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari penurunan tingkat akuisisi pelanggan yang menurun dari tahun sebelumnya disebabkan oleh belum maksimalnya kinerja karyawan dibidang *marketing*. *Customer Retention* mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya tetapi masih dibawah target, hal ini disebabkan oleh kapasitas dan kondisi mesin yang dimiliki Perum PNRI belum maksimal dan penetapan harga tidak kompetitif. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan yang bisa dilihat dari pengukuran tingkat keluhan dari pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup. Jika dilihat dari prespektif pelanggan maka perusahaan dalam kondisi yang stabil atau cukup baik dalam mempertahankan pelanggan serta memberikan pelayanan yang cukup memuaskan pelanggannya.

4. Perspektif keuangan, secara keseluruhan kinerja Perum PNRI termasuk kedalam kategori kurang sekali dengan nilai kinerja 0.317. Kriteria “Kurang Sekali” ini dapat dilihat dari prespektif keuangan dari tahun 2018-2019 terlihat bahwa *return on asset*, *profit margin on sales*, rasio operasi, dan *total asset turnover* mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Dengan melihat pengukuran kinerja prespektif keuangan, dalam hal ini kondisi perusahaan tidak dapat dikatakan dalam kondisi yang baik. Penurunan yang terjadi ini membuat kondisi perusahaan dalam tahun 2019 mengalami krisis dalam hal keuangan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanti, Ekha Rini. 2010. “*Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo*”. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Athoillah, Anton. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana
- David, Fred, R. 2015. *Strategic Management—Concept and Case, Fifteenth Edition*. PEARSON
- Dirgantoro, Crown. 2004. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta: PT. Gramedia
- Hannabarger, Chuck., Rick Buchman., and Peter Economy. 2007. *Balanced Scorecard Strategy*, Wiley Publishing, Inc
- Hidayati, Yulvi. 2013. “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard”. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 1, No. 2. 183- 189p-ISSN: 2337-7887
- Kalender and Ozalp. 2016. ‘*The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability*’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (2016) 76 – 83
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga
- Kurien and Qureshi. 2012. ‘*Performance measurement systems for green supply chains using modified balanced score card and analytical hierarchical process*’. *Academic Journals*. Vol. 7(36), pp. 3149-3161
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Cetakan Pertama. Jakarta: Raja Gafindo Persada
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Bank*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Nair, Mohan. 2004. *ESSENTIALS of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Inc
- Novita sari, Devi. 2017. “*Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Pada Pt Armada International Motor)*”. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr.. 2013. *Manajemen Strategi. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. 2017. *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Riyana, Diana 2017 “*Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan Balanced Scorecard*”, *Jurnal Sekuritas* Vol.1, No.2, Halaman : 42 – 53

Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior. Edisi 12. Buku 1.* Jakarta: Salemba Empat

Robert Plant. 2003. '*Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach*', Information Systems and e-Business Management. 1:265–281

Sakti, Anisa Hardian. 2018. "*Evaluasi Kinerja PT PLN Distribusi Jawa Timur Dengan Menggunakan Pendekatan Sustainability Balanced Scorecard (BSC)*". Universitas Brawijaya. Malang

Satriyadi, Gede Hardiaksa dan Ketut Suryanawa. 2015. "*Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar*". Universitas Udayana Bali. Bali

Yuwono, Sony, Sukarno, Edy, Ichsan Muhammad. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Zailani, Abdullah. 2009. "*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard*", Performance, vol. 9, no. 2, p.67-8