

## PAPER NAME

**KINERJA KEUANGAN BERDASARKAN PROSES BISNIS INTERNAL PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA**

## AUTHOR

**Theresia Listyani**

## WORD COUNT

**6322 Words**

## CHARACTER COUNT

**37673 Characters**

## PAGE COUNT

**14 Pages**

## FILE SIZE

**96.0KB**

## SUBMISSION DATE

**Dec 25, 2022 11:30 AM GMT+7**

## REPORT DATE

**Dec 25, 2022 11:31 AM GMT+7**

● **23% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 22% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)

# 1 KINERJA KEUANGAN BERDASARKAN PROSES BISNIS INTERNAL PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN BERBAGAI SEKTOR DENGAN KAPITALISASI TERTINGGI DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2020-2021

## Article History: (diisi editor)

Received : Nov, 8<sup>th</sup> 2022

Revised :

Accepted :

Published :

## Corresponding author:

<sup>1</sup>novi.meherizca.cn@gmail.com

## Cite this article: (diisi editor)

## DOI: (diisi editor)

10.32497/keunis.vxxix.xxxx

39

**Abstract:** *This study aims to analyze financial performance based on the company's internal business processes using the balanced scorecard method in various sector companies with the highest capitalization on the Indonesia Stock Exchange which experienced a decline in profits in 2020-2021. This research design is a descriptive applied quantitative research with ASII, BBCA, and TLKM samples. The analytical method used is the Balanced Scorecard Method with four perspectives. The results of the analysis show that ASII 2020 results in a final total score of 50% in the BBB category and unhealthy conditions, ASII 2021 at 57% in the BBB category and unhealthy conditions, BBCA 2020 at 62% in the BBB category and unhealthy conditions, BBCA 2021 by 74% with category A and very healthy condition, TLKM 2020 by 58% with category BBB and unhealthy conditions, and TLKM 2021 by 71% with category A and very healthy condition.*

**Keywords :** *Company's Financial Performance, Highest Capitalization, Profit Reduction, and Balanced Scorecard*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan berdasarkan proses bisnis internal perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada perusahaan berbagai sektor dengan kapitalisasi tertinggi di Bursa Efek Indonesia yang mengalami penurunan laba di tahun 2020-2021. Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif terapan deskriptif dengan sampel ASII, BBCA, dan TLKM. Metode analisa yang digunakan adalah Metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif. Hasil analisis menunjukkan hasil ASII 2020 memperoleh nilai akhir total skor sebesar 50% dengan kategori BBB dan kondisi kurang sehat, ASII 2021 sebesar 57% dengan kategori BBB dan kondisi kurang sehat, BBCA 2020 sebesar 62% dengan kategori BBB dan kondisi kurang sehat, BBCA 2021 sebesar 74% dengan kategori A dan kondisi sangat sehat, TLKM 2020 sebesar 58% dengan kategori BBB dan kondisi kurang sehat, serta TLKM 2021 sebesar 71% dengan kategori A dan kondisi sangat sehat.

**Kata kunci :** *Kinerja Keuangan Perusahaan, Kapitalisasi Tertinggi, Penurunan Laba, dan *Balanced Scorecard**

## PENDAHULUAN

Tirajoh (2020) Pengukuran kinerja perusahaan menjadi salah satu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Penilaian kinerja yang hanya memfokuskan pada sektor finansial juga kurang mampu menjelaskan mengenai *track record* perusahaan serta kurang mampu membawa perusahaan ke arah

perubahan demi masa depan perusahaan yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1992:72). Jika perusahaan menerapkan pengukuran kinerja komprehensif, hal ini diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana tercapainya strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja.

Tahun 2020 merupakan tahun yang penuh dengan ketidakpastian perekonomian karena adanya pandemi Covid-19. Hal ini disampaikan oleh Menkeu dalam sidang paripurna DPR RI pada 15 Juli 2021 yang menyebutkan bahwa Indonesia mengalami kontraksi ekonomi tahun 2020 sebesar minus 2,07% (www.kemenkeu.go.id). Kondisi inilah yang menjadi salah satu penyebab perusahaan-perusahaan pasar modal yang ada di Bursa Efek Indonesia mengalami penurunan laba maupun kenaikan kerugian terutama di akhir periode, tidak terkecuali perusahaan yang memiliki kapitalisasi tinggi di sektornya. Sedangkan menurut website bps.go.id, Ekonomi Indonesia tahun 2021 tumbuh sebesar 3,69%, lebih tinggi dibanding capaian tahun 2020. Hal ini berarti ekonomi Indonesia pada tahun 2021 sudah membaik dibandingkan tahun 2020. Berdasarkan kondisi ekonomi tersebut, biasanya berbagai sisi termasuk pasar modal juga mengalami peningkatan performance atas kinerja emiten. Namun, beberapa emiten justru mengalami penurunan laba maupun kenaikan kerugian meskipun emiten tersebut memiliki kapitalisasi tertinggi di setiap sektor pada tahun 2021.

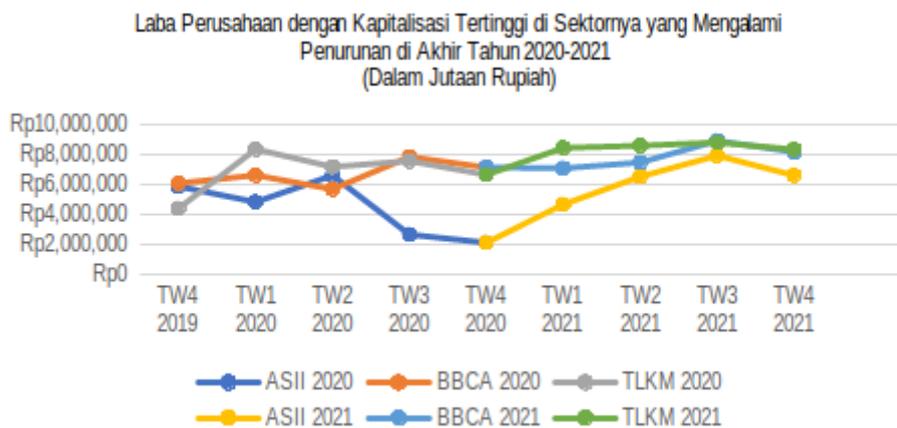
Berikut merupakan Emiten di masing-masing sektor dengan kapitalisasi tertinggi yang menunjukkan pertumbuhan laba menurun dan kenaikan kerugian pada tahun 2020-2021.

Tabel 1. Emiten dengan Kapitalisasi Tertinggi di Sektornya yang Mengalami Penurunan Laba di Akhir Tahun 2020-2021

Periode		ASII	BBCA	TLKM
		Astra Internasional Tbk Aneka Industri	Bank Central Asia Tbk Keuangan	Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Infrastruktur
TAHUN 2020				
Kapitalisasi		Rp243.913	Rp826.226	Rp327.896
2019	TW 4	Rp5.839.000	Rp6.052.542	Rp4.392.000
2020	TW 1	Rp4.810.000	Rp6.581.123	Rp8.301.000
	TW 2	Rp6.568.000	Rp5.658.895	Rp7.132.000
	TW 3	Rp2.661.000	Rp7.795.175	Rp7.518.000
	TW 4	Rp2.125.000	Rp7.095.916	Rp6.612.000
TAHUN 2021				
Kapitalisasi		Rp230.756	Rp890.909	Rp400.211
2020	TW 4	Rp2.125.000	Rp7.095.916	Rp6.612.000
2021	TW 1	Rp4.657.000	Rp7.043.122	Rp8.387.000
	TW 2	Rp6.486.000	Rp7.420.734	Rp8.533.000
	TW 3	Rp7.875.000	Rp8.856.144	Rp8.743.000
	TW 4	Rp6.568.000	Rp8.120.159	Rp8.285.000

Sumber: Laporan Keuangan Emiten di IDX (2022)

Berdasarkan tabel di atas, berikut grafik emiten di masing-masing sektor dengan kapitalisasi tertinggi yang menunjukkan pertumbuhan laba menurun dan kenaikan kerugian pada tahun 2020-2021.



Sumber: Laporan Keuangan Emiten di IDX (2022)

Gambar 1. Grafik Emiten dengan Kapitalisasi Tertinggi di Sektornya yang Mengalami Penurunan Laba di Akhir Tahun 2020-2021

Diana-Riyana (2017) mengemukakan bahwa *Balance Scorecard* dapat menjadi indikasi peringatan awal dari keberhasilan dan kegagalan bagi perusahaan secara lebih menyeluruh dari sisi financial, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran. Sehingga kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko. *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2015).

Perspektif pertama yang digunakan dalam penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* adalah perspektif keuangan. Nugroho dan Pudiastuti (2020) menyebutkan bahwa rasio keuangan menggunakan variabel rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio profitabilitas. Rasio-rasio keuangan yang digunakan meliputi *Liquidity Ratio* (*Current Ratio* (CR), *Quick Ratio* (QR)), *Solvency Ratio* (*Debt to Equity Ratio*, *Debt to Asset Ratio*), *Profitability Ratio* (*Gross Profit Margin*, *Return on Asset*, *Return on Equity*). Penelitian yang dilakukan oleh Diana-Riyana (2017) mengemukakan bahwa pada perspektif keuangan terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Pengukuran kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan *Net Income* di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan *Other Expenses* yang cukup tinggi di tahun 2015. Perspektif kedua adalah perspektif pelanggan. Sagala dan Siagian (2021) mengemukakan bahwa perspektif pelanggan berfokus bagaimana pandangan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang dihasilkan perusahaan. Pada perspektif pelanggan penelitian Diana-Riaya (2017) terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding 2015-2014 karena ditahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%. Perspektif ketiga adalah perspektif proses bisnis internal. Mahsina (2017) menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan terus-menerus dari proses internal organisasi, yaitu penekanan pada biaya operasional. Pada penelitian Diana-Riyana (2017) perspektif proses bisnis internal diwakili dari hasil pengukuran *Operating Profit* terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13 % dibanding periode 2014-2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%. Perspektif keempat yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diana-Riyana (2017) menyatakan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan berupaya memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Pada perspektif ini, terdapat peningkatan kinerja periode 2015-2016 dibanding kinerja periode 2014-2015 yang disebabkan karena *Net Income* di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan berbagai penelitian (*research gap*) yang dilakukan peneliti sebelumnya terkait keempat perspektif yang ada di *balanced scorecard* dalam penilaian fenomena bisnis terhadap kinerja perusahaan, maka sangat menarik untuk mengidentifikasi dan menganalisis lebih lanjut bagaimana kinerja perusahaan di Bursa Efek Indonesia yang memiliki kapitalisasi tertinggi di setiap sektornya namun mengalami penurunan laba di akhir tahun 2020-2021.

## KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS Pengukuran Kinerja Perusahaan

4 Mahsina (2017) menjelaskan pengukuran kinerja adalah penentuan efisiensi operasional secara teratur untuk suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawan berdasarkan tujuan, sasaran, dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja juga diartikan sebagai 23 pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan ini dapat dilakukan menggunakan banyak sekali metode. Sekarang ini, terdapat metode tradisional dan ada pula metode modern. Metode tradisional biasanya berupa pengolahan dan analisis pada rasio keuangan perusahaan saja seperti menggunakan 29 *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, dan masih banyak lagi yang pengolahan dan analisisnya tidak di diproses lebih lanjut agar hasil analisis lebih maksimal. Namun, terdapat metode modern dimana metode ini dikenal dengan sebutan *Value Based Management (VBM)* yang biasanya identik dengan 1 *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, *Cash Value Added (CVA)*, dan *Financial Value Added (FVA)*. Akan tetapi, metode dalam penentuan kinerja keuangan perusahaan tidak hanya tradisional dan modern saja, namun masih banyak metode-metode lain yang sudah sering digunakan oleh perusahaan dan termasuk ke dalam pengembangan metode modern, antara lain analisis dengan metode *Common Size*, *Balanced Scorecard*, *Du Point*, dan lain-lain.

### **Balanced Scorecard**

Rangkuti (2015) mengemukakan bahwa 12 *Balanced scorecard* adalah adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) yang dikutip dari Mahsina (2017), *Balanced Scorecard* adalah metode penilaian yang mencakup empat perspektif yang mengukur kinerja perusahaan: keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan perspektif.

### **Perspektif Keuangan**

5 Sagala, S. A., et al (2021) berpendapat 5 perspektif ini berfokus untuk melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan bagaimana agar laporan keuangan perusahaan dianggap baik oleh pemegang saham. 5 Perspektif keuangan menilai kinerja keuangan perusahaan menggunakan tolak ukur untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laporan keuangan yang baik bagi pemegang saham. Prayudi (2018) menyatakan bahwa pengukuran perspektif keuangan, menggunakan variabel rasio keuangan. Rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk perusahaan umum meliputi 10 *Current Ratio (CR)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, *Debt to Asset Ratio (DAR)*, *Gross Profit Margin (GPM)*, *Net Profit Margin (NPM)*, 24 *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Total Asset Turn Over (TATO)*. Sedangkan rasio keuangan yang digunakan untuk perusahaan perbankan meliputi 17 *Non-Performing Loans (NPL)*, Rasio Biaya Operasional (BOPO), *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, *Debt to Equity Ratio (DER)*, *Debt to Asset Ratio (DAR)*, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Net Interest Margin (NIM)*.

### **Perspektif Pelanggan**

Sagala, S. A., et al (2021) mengemukakan bahwa perspektif ini berfokus bagaimana pandangan pelanggan terhadap produk dan 21 pelayanan yang dihasilkan perusahaan. Perspektif ini dalam perusahaan umum dan perbankan sama yaitu melihat profitabilitas pelanggan yang menggambarkan seberapa besar keuntungan berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan yang ditawarkan kepada pelanggan atau nasabah.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Diana (2017) berpendapat bahwa 16 proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Perspektif proses 34 bisnis internal ini dapat di lihat dari Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) perusahaan terkait. Efisiensi dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara input dan output. Sedangkan untuk perusahaan perbankan dapat dilihat dari *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*.

### **Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran**

5 Sagala, S. A., et al (2021) mengemukakan bahwa 5 perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini berfokus kepada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan sumber daya 3 manusia yang ada didalam perusahaannya agar mampu dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. 3 Produktivitas kerja dapat diukur dari dua sisi yaitu: nilai penjualan dibagi jumlah pekerja dan laba bersih dibagi jumlah pekerja. Hakikatnya pendapatan perusahaan (*revenue firm*) dan laba bersih perusahaan (*earning after tax of firm*) adalah karya pekerja, tanpa pekerja modal dan alat kerja tidak ada artinya. Penilaian dalam indikator ini baik untuk perusahaan umum maupun perusahaan perbankan dapat dilihat dengan membandingkan antara *net income* dengan *total employee*.

## **35 METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif terapan deskriptif dengan menggunakan sumber data sekunder yang diperoleh dari *Annual Report IDX Tahun 2020-2021*.

### **Populasi dan Penentuan Sampel**

Penelitian ini menggunakan populasi emiten dengan kapitalisasi di setiap sektor pada tahun 2020 yang berjumlah 9 emiten dan tahun 2021 dengan 11 emiten. Sampel yang diambil dari populasi yang dilakukan dengan *purposive sampling* yang didasarkan pada kriteria :

1. Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode tahun 2020-2021 yang memiliki kapitalisasi tertinggi di setiap sektornya.
2. Perusahaan *Go-Public* yang memiliki kapitalisasi tertinggi di setiap sektornya yang mengalami fenomena bisnis yaitu turunnya laba atau meningkatnya kerugian di akhir tahun 2020 dan 2021.
3. Perusahaan yang mempublikasikan laporan keuangan tahunan dan kuartalan selama periode tahun 2020 per 31 Desember 2021 (untuk emiten yang digunakan pada pengukuran tahun 2020) dan laporan keuangan tahunan dan kuartalan selama periode tahun 2021 per 31 Mei 2022 (untuk emiten yang digunakan pada pengukuran tahun 2021) baik di website IDX, website emiten.kontan.co.id, maupun website masing-masing perusahaan.
4. Perusahaan memiliki data yang dibutuhkan dalam penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi pada laporan keuangan yang diperoleh dari IDX periode 2020-2021.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data metode deskriptif pendekatan akuntansi menggunakan analisis *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Rangkuti (2015) mengemukakan analisis tersebut meliputi lima langkah yaitu:

1. Mengukur Bobot dan Bobot Indikator

Tabel 2. Pengukuran bobot dan bobot indikator

No.	Perspektif	KPI	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1.	Keuangan	DER DAR ROA ROE NPM (umum) atau NPL (bank) CR (umum) atau LDR (bank) GPM (umum) atau NIM (bank) TATO (umum) atau BOPO (bank)	8	60	7,5
2.	Pelanggan	Profitabilitas Pelanggan	1	10	10
3.	Proses Bisnis Internal	Efisiensi Biaya Operasional (umum) atau AETR (bank)	1	10	10
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Produktifitas karyawan	1	20	20
	TOTAL			100	

Sumber: Freddy Rangkuti hal 129 dan 143 (2015), Data diolah (2022)

2. Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Tabel 3. Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maksimum	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maksimum
Keuangan	8	4	7,5	240
Pelanggan	1	4	10	40
Proses Bisnis Internal	1	4	10	40
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	4	20	80
TOTAL				400

3. Mengukur Jumlah Skor Indikator

Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1 untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target} - \text{nilai minimum}) / 4$$

Setelah menentukan interval kelas, selanjutnya menentukan kriteria skor indikator masing-masing *key performance indicator* berdasarkan interval kelas tersebut. Berdasarkan besarnya nilai perusahaan per *key performace indicator* maka dapat ditentukan skor indikator.

4. Mengukur Nilai Akhir per Komponen

Nilai akhir per komponen dapat ditentukan berdasarkan hasil dari tahap 2 dan tahap 3. Sebelum menghitung nilai akhir komponen, harus dilakukan perhitungan terhadap skor tertimbang dengan cara mengalikan jumlah skor indikator

dengan bobot indikator. Rumus mencari nilai akhir per komponen adalah sebagai berikut. Rumus nilai akhir komponen (0-100) = (skor tertimbang / skor tertimbang maksimum) x 100%

5. Menghitung Nilai Akhir Total atau *Total Score*

Tahap ini diawali dengan menghitung total skor tertimbang dan nilai akhir total skor dan menghitung jumlah dari skor tertimbang. Rumus nilai akhir total (*total score*) adalah sebagai berikut.

$$\text{Nilai total score} = (\text{Jumlah skor tertimbang} / \text{Jumlah skor tertimbang maksimum}) \times 100\%$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai *total score* selanjutnya dilakukan penilaian terhadap nilai tersebut dengan menggunakan kriteria standar yang tercantum pada tabel 4. dibawah ini.

Tabel 4. Kriteria Standar Kondisi Perusahaan

Kondisi	Kategori	Total Score (%)
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	80 < TS < 95
	A	65 < TS < 80
Kurang Sehat	BBB	50 < TS < 65
	BB	40 < TS < 50
	B	30 < TS < 40
Tidak Sehat	CCC	20 < TS < 30
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

Sumber: Freddy Rangkuti hal. 147 (2015)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan analisis data dan pembahasan Perspektif Keuangan pada ASII dan TLKM didasarkan pada tabel 5. Kriteria interval kelas dibawah ini.

Tabel 5. Kriteria Interval Kelas Perspektif Keuangan pada Perusahaan Umum

Current Ratio (CR)		Debt to Equity Ratio (DER)		Debt to Asset Ratio (DAR)		Gross Profit Margin (GPM)	
Standar rasio = 2 kali (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 90% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 35% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 30% (Kasmir, 2015)	
Interval kelas CR = $(2-0)/4 = 0,5$		Interval kelas DER = $(90-0)/4 = 22,5$		Interval kelas DAR = $(35-0)/4 = 8,75$		Interval kelas GPM = $(30-0)/4 = 7,5$	
A	≥ 1,5	A	≤ 22,5%	A	≤ 8,75%	A	≥ 22,5%
B	1 - < 1,5	B	> 22,5% - 45%	B	> 8,75% - 17,5%	B	15% - < 22,5%
C	0,5 - < 1	C	> 45% - 67,5%	C	> 17,5% - 26,25%	C	7,5% - < 15%
D	< 0,5	D	> 67,5%	D	> 26,25%	D	< 7,5%
Semakin besar lebih baik		Semakin kecil lebih baik		Semakin kecil lebih baik		Semakin besar lebih baik	
Return On Asset (ROA)		Return On Equity (ROE)		Net Profit Margin (NPM)		Total Asset Turn Over (TATO)	
Standar Rasio = 30% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 40% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 20% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 2 kali (Kasmir, 2015)	
Interval kelas ROA = $(30-0)/4 = 7,5$		Interval kelas ROE = $(40-0)/4 = 10$		Interval kelas NPM = $(20-0)/4 = 5$		Interval kelas TATO = $(2-0)/4 = 0,5$	
A	≥ 22,5%	A	≥ 30%	A	≥ 15%	A	≥ 1,5
B	15% - < 22,5%	B	20% - < 30%	B	10% - < 15%	B	1 - < 1,5
C	7,5% - < 15%	C	10% - < 20%	C	5% - < 10%	C	0,5 - < 1
D	< 7,5%	D	< 10%	D	< 5%	D	< 0,5
Semakin besar lebih baik		Semakin besar lebih baik		Semakin besar lebih baik		Semakin besar lebih baik	

Sumber: Data diolah (2022)

Perhitungan analisis data dan pembahasan Perspektif Keuangan pada BBCA didasarkan pada tabel 6. Kriteria interval kelas dibawah ini.

Tabel 6. Kriteria Interval Kelas Perspektif Keuangan pada Perusahaan Keuangan (Perbankan)

Debt to Asset Ratio (DAR)	Debt to Equity Ratio (DER)	Non Performing Loan (NPL)	Net Interest Margin (NIM)
---------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------------

Standar Rasio = 35% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 90% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = < 5% (Rangkuti, 2015)		Standar Rasio = 5% (PBI No. 13/1/PBI/2011)	
Interval kelas DAR = (35-0)/4 = 8,75		Interval kelas DER = (90-0)/4 = 22,5		Interval kelas NPL = (5-0)/4 = 1,25		Interval kelas NIM = (5-0)/4 = 1,25	
A	≤ 8,75%	A	≤ 22,5%	A	≤ 1,25%	A	≥ 3,75%
B	> 8,75% - 17,5%	B	> 22,5% - 45%	B	> 1,25% - 2,5%	B	2,5% - < 3,75%
C	> 17,5% - 26,25%	C	> 45% - 67,5%	C	> 2,5% - 3,75%	C	1,25% - < 2,5%
D	> 26,25%	D	> 67,5%	D	> 3,75%	D	< 1,25%
Semakin kecil lebih baik		Semakin kecil lebih baik		Semakin kecil lebih baik		Semakin besar lebih baik	
<b>Return On Asset (ROA)</b>		<b>Return On Equity (ROE)</b>		<b>Loan to Deposit Ratio (LDR)</b>		<b>Rasio Biaya Operasional (BOPO)</b>	
Standar Rasio = 30% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 40% (Kasmir, 2015)		Standar Rasio = 92% (17/11 PBI 2015)		Standar Rasio = 80% (PBI No. 13/1/PBI/2011)	
Interval kelas ROA = (30-0)/4 = 7,5		Interval kelas ROE = (40-0)/4 = 10		Interval kelas LDR = (92-0)/4 = 23		Interval kelas BOPO = (80-0)/4 = 20	
A	≥ 22,5%	A	≥ 30%	A	≤ 23%	A	≤ 20%
B	15% - < 22,5%	B	20% - < 30%	B	> 23 - 46%	B	> 20% - 40%
C	7,5% - < 15%	C	10% - < 20%	C	> 46% - 69%	C	> 40% - 60%
D	< 7,5%	D	< 10%	D	> 69%	D	> 60%
Semakin besar lebih baik		Semakin besar lebih baik		Semakin kecil lebih baik		Semakin kecil lebih baik	

Sumber: Data diolah

Perhitungan analisis data dan pembahasan Perspektif Pelanggan pada ASII, BBCA, dan TLKM didasarkan pada tabel 7. Kriteria interval kelas dibawah ini.

Tabel 7. Kriteria Interval Kelas Perspektif Pelanggan (Profitabilitas Pelanggan)

Profitabilitas Pelanggan (20%-30%)	
A	≥ 22,5%
B	15% - < 22,5%
C	7,5% - < 15%
D	< 7,5%

Sumber: Data diolah (2022)

Perhitungan analisis data dan pembahasan Perspektif Proses Bisnis Internal pada ASII, BBCA, dan TLKM didasarkan pada tabel 8. Kriteria interval kelas dibawah ini.

Tabel 8. Kriteria Interval Kelas Perspektif Proses Bisnis Internal (Efisiensi Biaya Operasional)

<b>Rasio Biaya Operasional (BOPO) untuk perusahaan umum</b>		<b>AETR untuk perusahaan keuangan (perbankan)</b>	
Standar Rasio = 92% (Rangkuti, 2015)		Standar Rasio = 10% (Rangkuti, 2015)	
Interval kelas BOPO = (92-0)/4 = 23		Interval kelas CR = (10-0)/4 = 2,5	
A	≤ 23%	A	≤ 2,5%
B	> 23% - 46%	B	> 2,5% - 5%
C	> 46% - 69%	C	> 5% - 7,5%
D	> 69%	D	> 7,5%
Ket.	Semakin kecil lebih baik	Ket.	Semakin kecil lebih baik

Sumber: Data diolah (2022)

Perhitungan analisis data dan pembahasan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran pada ASII, BBCA, dan TLKM didasarkan pada tabel 9. Kriteria interval kelas dibawah ini.

Tabel 9. Kriteria Interval Kelas Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran (Produktifitas Karyawan)

Pertumbuhan dan Pembelajaran			
ASII 2020	99.117	A	≥ 140.000
ASII 2021	135.528	B	100.000 - < 140.000
	117.322	C	80.000 - < 100.000
		D	< 80.000

TLKM 2020	1.166.285	A	≥ 1.400.000
TLKM 2021	1.625.551	B	1.200.000 - < 1.400.000
	1.395.918	C	1.000.000 - < 1.200.000
		D	< 1.000.000
BBCA 2020	1.039.203.346	A	≥ 1.200.000.000
BBCA 2021	1.239.258.967	B	1.100.000.000 - < 1.200.000.000
	1.139.231.156	C	1.000.000.000 - < 1.100.000.000
		D	< 1.000.000.000

Sumber: Data diolah (2022)

### PT Astra Internasional Tbk (ASII)

Tabel 10 . Ringkasan Hasil Tahap 3 ASII 2020-2021

TAHAP 3						
KPI	2020			2021		
	Rasio	Nilai	Skor Indikator	Rasio	Nilai	Skor Indikator
<b>Perspektif Keuangan</b>						
DER	73,03%	D	1	70,36%	D	1
DAR	42,21%	D	1	41,30%	D	1
ROA	5,49%	D	1	6,97%	D	1
ROE	9,50%	D	1	11,87%	C	2
NPM	10,61%	B	3	10,96%	B	3
CR	1,54	A	4	1,54	A	4
GPM	22,15%	B	3	21,86%	B	3
TATO	0,52	C	2	0,64	C	2
Total skor Perspektif Keuangan	16			17		
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
Laba Bersih	Rp 18.571.000.000			Rp 25.586.000.000		
Pendapatan Bersih	Rp 175.046.000.000			Rp 233.485.000.000		
Profitabilitas Pelanggan	10,61%	C	2	10,96%	C	2
Total skor Perspektif Pelanggan	2			2		
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
Beban Operasi	Rp 29.195.000.000			Rp 27.788.000.000		
Pendapatan Operasi	Rp 50.936.000.000			Rp 60.138.000.000		
Efisiensi Biaya Operasional	57,32%	C	2	46,21%	C	2
Total skor Perspektif Proses Bisnis Internal	2			2		
<b>Perspektif Pertumbuhan &amp; Pembelajaran</b>						
Laba Bersih (EAT)	Rp 18.571.000.000			Rp 25.586.000.000		
Jumlah Karyawan	187.365			188.788		
Produktifitas Karyawan	99.117	C	2	135.528	B	3
Total skor Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	2			3		

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 11. Ringkasan Hasil Tahap 4 dan 5 ASII 2020-2021

Perspektif	TAHAP 4		TAHAP 5	
	2020 Nilai Akhir Komponen	2021 Nilai Akhir Komponen	2020 Skor Tertimbang	2021 Skor Tertimbang
Keuangan	50%	53%	120	127,5
Pelanggan	50%	50%	20	20
Proses Bisnis Internal	50%	50%	20	20
Pertumbuhan dan Pembelajaran	50%	75%	40	60
Jumlah Skor Tertimbang			200	227,5

Nilai Akhir <i>Total Score</i>	50%	57%
--------------------------------	-----	-----

Sumber: Data diolah (2022)

Tahap ke-3 yaitu mengukur jumlah skor indikator. Penentuan jumlah skor indikator dimulai dari mencari nilai masing-masing KPI berdasarkan *annual report* tahun 2020 yang diperoleh dari website perusahaan. Selanjutnya dilakukan penentuan nilai dan skor indikator berdasarkan kriteria interval kelas yang sudah ditentukan. Perspektif keuangan pada ASII tahun 2020 memperoleh total skor 16 dan ASII tahun 2021 memperoleh skor sebesar 17. Pada perspektif pelanggan ASII di tahun 2020 maupun 2021 memperoleh total skor 2. Pada perspektif proses bisnis internal ASII di tahun 2020 maupun 2021 memperoleh total skor 2. Pada perspektif pertumbuhan pembelajaran ASII di tahun 2020 memperoleh total skor 2 dan di tahun 2021 memperoleh total skor 3.

Tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen ASII tahun 2020 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 50% atau menunjukkan skor tertimbang 120 dari skor maksimum 240. Perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 50%, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 50% dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 50% juga. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau *total score*, ASII tahun 2020 menunjukkan skor 50%, dimana total skor tertimbang adalah setengah dari jumlah skor tertimbang maksimumnya. Hasil tersebut jika dianalisis lebih lanjut dengan kriteria standar kondisi perusahaan, ASII di tahun 2020 termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB.

Sedangkan pada tahun 2021, tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen ASII tahun 2021 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 53% atau menunjukkan skor tertimbang 127,5 dari skor maksimum 240, skor ini meningkat 3% jika dilihat dari kinerja ASII di tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 50%, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 50% dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 75% yang menunjukkan skor ini mengalami kenaikan 25% jika dibandingkan tahun sebelumnya. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau *total score*, ASII tahun 2021 menunjukkan skor 57%, dimana total skor tertimbang adalah 227,5. Hasil tersebut jika dianalisis lebih lanjut dengan tabel kriteria standar kondisi perusahaan, ASII di tahun 2021 masih sama kondisinya dengan tahun sebelumnya yaitu termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB namun dengan hasil persentase yang meningkat.

### PT Bank Central Asia Tbk (BBCA)

Tabel 12. Ringkasan Hasil Tahap 3 BBCA 2020-2021

TAHAP 3						
KPI	2020			2021		
	Rasio	Nilai	Skor Indikator	Rasio	Nilai	Skor Indikator
<b>Perspektif Keuangan</b>						
DER	482,29%	D	1	505,55%	D	1
DAR	82,83%	D	1	83,49%	D	1
ROA	2,52%	A	4	2,56%	A	4
ROE	14,70%	A	4	15,50%	A	4
NPL	1,79%	B	3	2,16%	B	3
LDR	0,66	C	2	0,62	C	2
NIM	5,39%	A	4	4,99%	A	4
BOPO	0,55	C	2	0,39	B	3
Total skor Perspektif Keuangan	21			22		
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
Laba Bersih	Rp	27.147.109		Rp	31.440.000	
Pendapatan Bersih	Rp	64.728.072		Rp	65.022.846	
Profitabilitas Pelanggan	41,94%	A	4	48,35%	A	4
Total skor Perspektif Pelanggan	4			4		
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
Beban Administrasi	Rp	12.978.260		Rp	13.495.000	
Total Pendapatan	Rp	64.728.072		Rp	65.022.846	

Efisiensi Biaya Operasional	20,05%	D	1	20,75%	D	1
Total skor Perspektif Proses Bisnis Internal	1			1		
<b>Perspektif Pertumbuhan &amp; Pembelajaran</b>						
Laba Bersih (EAT)	Rp 27.147.109.000.000			Rp 31.440.000.000.000		
Jumlah Karyawan	26.123			25.370		
Produktifitas Karyawan	1.039.203.346	C	2	1.239.258.967	A	4
Total skor Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	2			4		

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 13. Ringkasan Hasil Tahap 4 dan 5 BBKA 2020-2021

Perspektif	TAHAP 4		TAHAP 5	
	2020 Nilai Akhir Komponen	2021 Nilai Akhir Komponen	2020 Skor Tertimbang	2021 Skor Tertimbang
Keuangan	66%	69%	157,5	165
Pelanggan	100%	100%	40	40
Proses Bisnis Internal	25%	25%	10	10
Pertumbuhan dan Pembelajaran	50%	100%	40	80
Jumlah Skor Tertimbang			247,5	295
Nilai Akhir <i>Total Score</i>			<b>62%</b>	<b>74%</b>

Sumber: Data diolah (2022)

Tahap ke-3 yaitu mengukur jumlah skor indikator. Penentuan jumlah skor indikator dimulai dari mencari nilai masing-masing KPI berdasarkan *annual report* tahun 2020 yang diperoleh dari *website* perusahaan. Selanjutnya dilakukan penentuan nilai dan skor indikator berdasarkan kriteria interval kelas yang sudah ditentukan. Perspektif keuangan pada BBKA tahun 2020 memperoleh total skor 21 dan BBKA tahun 2021 memperoleh skor sebesar 122. Pada perspektif pelanggan BBKA di tahun 2020 maupun 2021 memperoleh total skor 4. Pada perspektif proses bisnis internal BBKA di tahun 2020 maupun 2021 memperoleh total skor 1. Pada perspektif pertumbuhan pembelajaran BBKA di tahun 2020 memperoleh total skor 2 dan di tahun 2021 memperoleh total skor 4.

Tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen BBKA tahun 2020 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 66% atau menunjukkan skor tertimbang 157,5 dari skor maksimum 240, perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 100% menunjukkan kinerja perusahaan dalam menghasilkan *profit* sangat baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 25% dimana biaya administrasi masih menjadi beban yang memberatkan perusahaan, serta perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 50%. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau *total score*, BBKA tahun 2020 menunjukkan skor 62%, dimana total skor tertimbang adalah 247,5. Hasil tersebut jika dianalisis lebih lanjut dengan tabel kriteria standar kondisi perusahaan, BBKA di tahun 2020 termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB.

Sedangkan pada tahun 2021, Tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen BBKA tahun 2021 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 69% atau menunjukkan skor tertimbang 165 dari skor maksimum 240, skor ini meningkat 3% jika dilihat dari kinerja BBKA di tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 100% menunjukkan kinerja perusahaan dalam menghasilkan *profit* sangat baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 25% dimana biaya administrasi masih menjadi beban yang memberatkan perusahaan, serta perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 100% yang menunjukkan skor ini mengalami kenaikan 50% jika dibandingkan tahun sebelumnya. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau *total score*, BBKA tahun 2021 menunjukkan skor 74% dimana total skor tertimbang adalah 295. Hasil tersebut jika dianalisis dengan tabel kriteria standar kondisi perusahaan, BBKA di tahun 2021 kondisinya lebih baik dibanding tahun sebelumnya yaitu termasuk ke dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (TLKM)

Tabel 14. Ringkasan Hasil Tahap 3 TLKM 2020-2021

TAHAP 3						
Perspektif dan KPI	2020			2021		
	Rasio	Nilai	Skor Indikator	Rasio	Nilai	Skor Indikator
<b>Perspektif Keuangan</b>						
DER	104,27%	D	1	90,64%	D	1
DAR	51,05%	D	1	47,54%	D	1
ROA	11,97%	C	2	12,25%	C	2
ROE	24,45%	B	3	23,35%	B	3
NPM	21,66%	A	4	23,71%	A	4
CR	0,67	C	2	0,89	C	2
GPM	31,88%	A	4	33,21%	A	4
TATO	0,55	C	2	0,52	C	2
Total Skor Perspektif Keuangan	19			19		
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
Laba Bersih	Rp 29.563.000.000			Rp 33.948.000.000		
Pendapatan Bersih	Rp 136.462.000.000			Rp 143.210.000.000		
Profitabilitas Pelanggan	21,66%	B	3	23,71%	A	4
Total Skor Perspektif Pelanggan	3			4		
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
Beban Operasi	Rp 93.360.000.000			Rp 99.303.000.000		
Pendapatan Operasi	Rp 136.865.000.000			Rp 146.866.000.000		
Efisiensi Biaya Operasional	68,21%	C	2	67,61%	C	2
Total Skor Perspektif Proses Bisnis Internal	2			2		
<b>Perspektif Pertumbuhan &amp; Pembelajaran</b>						
Laba Bersih (EAT)	Rp 29.563.000.000			Rp 33.948.000.000		
Jumlah Karyawan	25.348			20.884		
Produktifitas Karyawan	1.166. 285	C	2	1.625. 551	A	4
Total Skor Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	2			4		

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 15. Ringkasan Hasil Tahap 4 dan 5 TLKM 2020-2021

Perspektif	TAHAP 4		TAHAP 5	
	2020 Nilai Akhir Komponen	2021 Nilai Akhir Komponen	2020 Skor Tertimbang	2021 Skor Tertimbang
Keuangan	59%	59%	142,5	142,5
Pelanggan	75%	100%	30	40
Proses Bisnis Internal	50%	50%	20	20
Pertumbuhan dan Pembelajaran	50%	100%	40	80
Jumlah Skor Tertimbang			232,5	282,5
Nilai Akhir Total Score			58%	71%

Sumber: Data diolah (2022)

Tahap ke-3 yaitu mengukur jumlah skor indikator. Penentuan jumlah skor indikator dimulai dari mencari nilai masing-masing KPI berdasarkan *annual report* tahun 2020 yang diperoleh dari website perusahaan. Selanjutnya dilakukan penentuan nilai dan skor indikator berdasarkan kriteria interval kelas yang sudah ditentukan. Perspektif keuangan pada TLKM tahun 2020 dan tahun 2021 memperoleh total skor 19. Pada perspektif pelanggan TLKM di tahun 2020 memperoleh total skor 3 dan di tahun 2021 memperoleh total skor 4. Pada perspektif proses bisnis internal TLKM di tahun 2020 maupun 2021 memperoleh total skor 2. Pada perspektif pertumbuhan pembelajaran TLKM di tahun 2020 memperoleh total skor 2 dan di tahun 2021 memperoleh total skor 4.

Tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen TLKM tahun 2020 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 59% atau menunjukkan skor tertimbang 142,5 dari skor maksimum 240. Perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 75%, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 50% dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 50% juga. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau total score, TLKM tahun 2020 menunjukkan skor 58%. Hasil tersebut jika dianalisis lebih lanjut dengan

tabel kriteria standar kondisi perusahaan, TLKM di tahun 2020 termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB.

Sedangkan pada tahun 2021, Tahap ke-4 dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah mengukur nilai akhir per komponen. Berdasarkan hasil analisis olah data, nilai akhir komponen TLKM tahun 2021 dalam perspektif keuangan yaitu sebesar 59% atau menunjukkan skor tertimbang 142,5 dari skor maksimum 240, skor ini sama jika dilihat dari kinerja TLKM di tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan nilai akhir komponen 100%, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai akhir komponen 50% dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir komponen 100% yang menunjukkan skor ini mengalami kenaikan 50% jika dibandingkan tahun sebelumnya. Tahap ke-5 dari pengukuran ini adalah menghitung nilai akhir total atau total score, TLKM tahun 2021 menunjukkan skor 71% dimana total skor tertimbang adalah 282,5. Hasil tersebut jika dianalisis lebih lanjut dengan tabel kriteria standar kondisi perusahaan, TLKM di tahun 2021 masih sama kondisinya dengan tahun sebelumnya yaitu termasuk ke dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dengan sampel tiga perusahaan dengan kapitalisasi tertinggi di setiap sektornya yang mengalami penurunan laba di tahun 2020-2021 yaitu PT Astra Internasional Tbk (ASII), PT Bank Central Asia Tbk (BBCA), dan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2020-2021 dan perencanaan strategis yang harus dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Pada hasil penelitian ASII tahun 2020 menunjukkan keempat perspektif memiliki nilai akhir 50% dan secara keseluruhan memperoleh skor 50% dan termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Pada tahun 2021, ASII menunjukkan hasil dimana perspektif pertumbuhan dan penelitian menunjukkan nilai akhir tertinggi dengan 75% diikuti perspektif keuangan dengan 53% serta perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dengan 50%. Secara keseluruhan ASII di tahun 2021 memperoleh skor 57% dan termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB.
2. Pada hasil penelitian BBCA tahun 2020 menunjukkan nilai akhir komponen tertinggi terdapat pada perspektif pelanggan dengan 100% diikuti perspektif keuangan dengan 66%, perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan 50% dan paling rendah diperoleh perspektif proses bisnis internal dengan 25%. Secara keseluruhan, BBCA di tahun 2020 menunjukkan skor 62% dan termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Tahun 2021, BBCA menunjukkan hasil pengukuran yang paling baik diantara pengukuran perusahaan yang lain dimana perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan pembelajaran memperoleh nilai akhir 100%, diikuti perspektif keuangan dengan 69% dan perspektif proses bisnis internal dengan 25%. Secara keseluruhan, BBCA di tahun 2021 juga mendapatkan skor terbaik diantara hasil pengukuran yang lain yaitu 74% dan termasuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.
3. Hasil penelitian pada TLKM pada tahun 2020 menunjukkan nilai akhir komponen tertinggi pada perspektif pelanggan dengan 75%, diikuti oleh perspektif keuangan dengan 59% serta diikuti oleh perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan nilai akhir masing-masing 50%. Secara keseluruhan, TLKM pada tahun 2020 mendapatkan skor 58% atau termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Sedangkan pada tahun 2021, hasil pengukuran kinerja pada TLKM menunjukkan bahwa nilai akhir komponen tertinggi terdapat pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan pembelajaran dengan 100%, diikuti perspektif keuangan dengan 59%, dan terendah terdapat pada perspektif proses bisnis internal sebesar 50%. Secara keseluruhan, TLKM pada 2021 memperoleh skor 71% dan termasuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.
4. Dilihat dari hasil pengukuran kinerja tersebut, hampir semua menunjukkan bahwa faktor yang membuat hasil pengukuran kinerja rendah ada pada perspektif proses bisnis internal atau pada biaya baik biaya operasional maupun biaya administrasi yang artinya kedepannya perusahaan harus lebih menekankan biaya tersebut agar lebih efisien, diikuti oleh besarnya hutang yang dimiliki hampir semua perusahaan yang diukur kinerjanya menunjukkan bahwa kemampuan baik asset maupun ekuitasnya tidak mampu menjamin hutang yang dimiliki, dan faktor lain yaitu kemampuan menghasilkan laba dari asset maupun ekuitas terutama pada perusahaan ASII dan TLKM, artinya profitabilitas perusahaan harus lebih ditingkatkan. salah satu cara untuk menerapkan perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut adalah dengan menerapkan peta strategi pada masing-masing perspektif dan membuat analisis SWOT dengan tetap memperhatikan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfianika, N. (2018). Buku ajar metode penelitian pengajaran bahasa Indonesia. Deepublish.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1. Airlangga University Press.
- Awadallah, E.A. & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), (July), 91-99. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com).
- Badan Pusat Statistik. (2022). Ekonomi Indonesia Triwulan IV 2021 Tumbuh 5,02 Persen (y-on-y). <https://www.bps.go.id/pressrelease/2022/02/07/1911/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2021-tumbuh-5-02-persen--y-on-y-.html#:~:text=Ekonomi%20Indonesia%20tahun%202021%20tumbuh,persen.%20Sementara%20dari%20sisi%20pengeluaran> Diakses pada 11 April 2022.
- CNBC Indonesia. (2021). Resmi, Mulai Hari Ini BEI Kelompokkan Emiten di 12 Sektor. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210125150721-17-218547/resmi-mulai-hari-ini-bei-kelompokkan-emiten-di-12-sektor> Diakses pada 11 April 2022.
- DATA, U. M. (1996). Metode Statistika.
- Diana-Riyana, H. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2).
- Kaplan, r & Norton, D. . (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga.
- Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan (kedelapan)*. PT RajaGrafindo, Jakarta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (kedua)*. Rajawali Pers.
- Kemenkeu.go.id. (2021). Menkeu: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2020 di Atas Rata-Rata Negara di Asia Tenggara. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/menkeu-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-tahun-2020-di-atas-rata-rata-negara-di-asia-tenggara/> diakses pada 11 April 2022.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT
- Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(4).
- Mahsina, M., Poniwatie, A., & Cholifah, C. (2017). Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 7(1), 59-72.
- Mu'at, S. (2015). Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) pada SPBU X Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnak Al-Iqtishad*, 9(1), 71-95.
- Muchson, M., & MM, S. (2017). *Statistik Deskriptif*. Spasi Media.
- Nasution, L. M. (2017). *Statistik deskriptif*. Hikmah, 14(1), 49-55.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Nugroho, S. H., & Pudiasuti, E. T. (2020). The Assesment of Company Performance Using Balanced Scorecard Analysis. *Journal Asro-Sttal-International Journal*, 11(04), 12-18.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Rangkuti, Freddy. (2015). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun STrategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Edisi ketujuh. PT Gramedia Jakarta.
- Rasyad, R. (2003). \* *Metode Statistik Deskriptif Utk Umum*. Grasindo.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145-149.
- Singgih, M. L., Octavia, R., & Damayanti, K. A. (2001). Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard DI PT" X". *Jurnal Teknik Industri*, 3(2), 48-56.
- Sipayung, F. (2009). *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2(1): 7 – 14.
- Soendari, T. (2012). *Metode Penelitian Deskriptif*. Bandung, UPI. Stuss, Magdalena & Herdan, Agnieszka, 17.
- Sulistiyorini, Utami Tri. 2017. "Metode Penelitian Analisis Kausal-Regresi". Semarang: Politeknik Negeri Semarang.

- Suliyanto, S. E., & MM, S. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif. Universitas Peradaban Bumiayu.
- Surya, L. P. L .S. (2014). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi XYZ. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol. 8(2): 279-293.
- Sutrisno, "Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi" , Edisi Pertama, Ekonosia, Yogyakarta, 2000.
- Widayati, N., & Khasanah, T. (2019). Evaluasi Metode Balanced Scorecard dalam Upaya Menilai Kinerja Keuangan PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Tangerang. Ekonomi Bisnis, 25(1), 47-63.

● **23% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 22% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>sitaka.polines.ac.id</b> Internet	4%
2	<b>scribd.com</b> Internet	2%
3	<b>docplayer.info</b> Internet	2%
4	<b>core.ac.uk</b> Internet	1%
5	<b>ejournal.bsi.ac.id</b> Internet	1%
6	<b>journal.ubm.ac.id</b> Internet	1%
7	<b>Politeknik Negeri Jember on 2018-03-23</b> Submitted works	<1%
8	<b>repository.stiemahardhika.ac.id</b> Internet	<1%

9	<b>media.neliti.com</b> Internet	<1%
10	<b>ejurnal.untag-smd.ac.id</b> Internet	<1%
11	<b>docobook.com</b> Internet	<1%
12	<b>repository.unhas.ac.id</b> Internet	<1%
13	<b>library.binus.ac.id</b> Internet	<1%
14	<b>repository.stei.ac.id</b> Internet	<1%
15	<b>repository.ub.ac.id</b> Internet	<1%
16	<b>kecerdasanbisnis12.blogspot.com</b> Internet	<1%
17	<b>text-id.123dok.com</b> Internet	<1%
18	<b>ejournal.unsrat.ac.id</b> Internet	<1%
19	<b>openjournal.unpam.ac.id</b> Internet	<1%
20	<b>library.um.ac.id</b> Internet	<1%

21	<b>Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus on 2020-12-14</b>	<1%
	Submitted works	
22	<b>ejournal.unira.ac.id</b>	<1%
	Internet	
23	<b>repository.stieswadaya.ac.id</b>	<1%
	Internet	
24	<b>dspace.uui.ac.id</b>	<1%
	Internet	
25	<b>repository.mercubuana.ac.id</b>	<1%
	Internet	
26	<b>Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-18</b>	<1%
	Submitted works	
27	<b>eprints.ums.ac.id</b>	<1%
	Internet	
28	<b>mafiadoc.com</b>	<1%
	Internet	
29	<b>repository.trisakti.ac.id</b>	<1%
	Internet	
30	<b>e-journal.upstegal.ac.id</b>	<1%
	Internet	
31	<b>repository.umsu.ac.id</b>	<1%
	Internet	
32	<b>superkrane.com</b>	<1%
	Internet	

33	<b>Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-18</b>	<1%
	Submitted works	
34	<b>ejournal.unis.ac.id</b>	<1%
	Internet	
35	<b>noviaayudiaeliza.blogspot.com</b>	<1%
	Internet	
36	<b>Ina Baiti. "Analisis Kinerja Keuangan Pt. Garuda Food Tbk Periode 201...</b>	<1%
	Crossref	
37	<b>Politeknik Negeri Bandung on 2018-07-19</b>	<1%
	Submitted works	
38	<b>Universitas Sanata Dharma on 2022-11-04</b>	<1%
	Submitted works	
39	<b>eprints.uty.ac.id</b>	<1%
	Internet	
40	<b>simki.unpkediri.ac.id</b>	<1%
	Internet	
41	<b>kompasiana.com</b>	<1%
	Internet	