



Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Funam Islamidina, Epi Fitriah*

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

ARTICLE INFO

Article history :

Received : 2/4/2022
Revised : 30/6/2022
Published : 3/7/2022



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Volume : 2
No. : 1
Halaman : 25 - 32
Terbitan : **Juli 2022**

ABSTRAK

Balanced scorecard merupakan alat untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui penerapan *balanced scorecard* memungkinkan manajer untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan secara terus menerus agar berjalan dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada X *Department Store* Tbk, bagaimana kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk dan apakah penerapan *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada 15 responden (*store manager*, *assistant store manager*, dan *human resource supervisor*). Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan *Balanced Scorecard* pada X *Department Store* Tbk sudah diterapkan dengan Sangat Baik dan Kinerja Manajerial pada X *Department Store* Tbk masuk ke dalam kriteria Sangat Baik, maka penerapan *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*; Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

Balanced scorecard is a tool to measure financial and non-financial performance which consists of four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. Through the implementation of the balanced scorecard, managers can continuously improve the effectiveness and performance of the company so that it going well. The purpose of this study is to find out how the implementation of the balanced scorecard at X Department Store Tbk, how the managerial performance at X Department Store Tbk and whether the implementation of the balanced scorecard can improve managerial performance at X Department Store Tbk. The research method used is descriptive analysis method with a quantitative approach. The data used in this study are primary data obtained through questionnaires given to 15 respondents (store manager, assistant store manager, and human resource supervisor). The data analysis technique used is to use a Likert scale. The results show that the implementation of the Balanced Scorecard at X Department Store Tbk has been implemented very well and the managerial performance at X Department Store Tbk is included in the criteria of Very Good, then the implementation of the balanced scorecard can improve managerial performance at X Department Store Tbk.

Keywords : Balanced Scorecard; Managerial Performance.

@ 2022 Jurnal Riset Akuntansi Unisba Press. All rights reserved.

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi ini, perusahaan harus mampu bersaing, perubahan dan perkembangan zaman serbadigitalisasi ini kian hari semakin memberikan tantangan tersendiri bagi berbagai perusahaan tan terkecuali dalam hal perbaikan serta peningkatan etos kerja yang nantinya sebuah perusahaan tersebut mampu mengimbangi arus pasar global. Sejauh ini banyak perusahaan yang menjadikan tolak ukur kinerja perusahaan hanya berfokus pada materiil perusahaan saja. Perusahaan banyak menilai kinerja perusahaannya berdasarkan *income* atau profit yang didapat di dalam perusahaan. Prinsip tersebut merupakan salah satu model orientasi yang hanya berlangsung dalam jangka waktu yang singkat saja, prinsip tersebut tidak mampu memberikan orientasi yang lebih baik dalam jangka waktu yang berkelanjutan bagi perusahaan. Apabila perusahaan masih memiliki prinsip atas dasar keuangan saja, maka perusahaan tidak dapat memberikan andil lebih dalam menilai faktor-faktor lainnya, misalnya dalam hal aset tidak tampak (*intangible asset*) maupun berbagai faktor pendukung lainnya seperti sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

X *Department Store* Tbk yang biasa orang kenal dengan X adalah sebuah perusahaan ternama di Indonesia yang memiliki berbagai banyak cabang yang tersebar di berbagai kota. X *Department Store* Tbk memberikan kontribusi lebih terhadap dunia ritel. X menyajikan berbagai keperluan mulai dari *lifestyle* yakni baju, sandal, tas, keperluan kantor, keperluan rumah tangga, keperluan dapur dan masih banyak lainnya. Kebutuhan manusia akan sandang yang dari waktu ke waktu semakin besar membuat perusahaan ritel ini semakin maju. Di lain sisi, perkembangan industri ritel lainnya yang semakin rumit saat ini membuat persaingan dalam dunia bisnis semakin tinggi. Dalam rangka menciptakan kondisi perusahaan yang sesuai dengan visi misi perusahaan serta menjamin adanya keberlangsungan perusahaan yang berkelanjutan maka diperlukan banyak inovasi-inovasi baru bagi perusahaan yang sekiranya mampu mendobrak pasar ritel ini. Inovasi tersebut diharapkan semakin memudahkan pekerja yang mana manusia tersebut dijadikan sumber daya manusia perusahaan yang mampu menopang keberlangsungan perusahaan. Salah satu terobosan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu melalui sistem pengaplikasian yang familiar disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Melalui sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard*, perusahaan lebih memiliki orientasi perusahaan dalam waktu yang lebih lama lagi. Tak hanya itu perusahaan juga menganalisis berbagai problematika dan mencari ide solutif bagi perusahaan utamanya dalam sumber daya manusianya. Kajian ini akan membahas bagaimana kinerja dari sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* apabila di diterapkan dalam perusahaan ritel ternama di Indonesia yaitu X *Department Store*. Pertimbangan pemilihan X *Department Store* dalam kajian ini dilatar belakangi oleh karena X sampai dengan saat ini masih terus berupaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan baik secara internal maupun eksternal serta berupaya dalam menarik minat konsumen untuk berbelanja di X. Alasan lain yang menjadi pertimbangan penulis adalah dikarenakan X *Department Store* merupakan perusahaan yang bergelut dalam dunia ritel sudah cukup lama yaitu dimulai dari tahun 1958 silam. Yang mana hingga saat ini X memiliki 145 cabang yang tersebar di beberapa kota ternama di tanah air. Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk dapat mengkaji lebih lanjut mengenai kinerja perusahaan X melalui sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard*.

Seperti yang penulis jelaskan pada bagian latar belakang, yang menjadi pokok rumusan masalah dalam kajian ini meliputi: 1) Bagaimana sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* pada X *Departement Store* Tbk?, 2) Bagaimana Kinerja manajerial pada X *Departement Store* Tbk?, 3) Apakah sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada X *Departement Store* Tbk?

Kemudian, tujuan yang penulis tuju dalam kajian ini meliputi: 1) Guna mengkaji sistem pengaplikasian *balanced scorecard* pada X *Departement Store* Tbk. 2) Guna mengetahui sistem pengaplikasian kinerja manajerial pada X *Departement Store* Tbk. 3) Guna mengetahui apakah sistem pengaplikasian *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan suatu ide solutif yang dapat djadikan sebuah acuan bagi suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan etos kerja perusahaan agar senantiasa berada dalam koridor visi misi perusahaan yang visioner. Maksudnya adalah perusahaan mampu bersaing dalam hal apapun, yang tidak hanya berfokus pada materiil perusahaan saja melainkan berbagai faktor internal maupun eksternal lainnya, misalnya yakni :

Aspek Keuangan: Dalam berbisnis proses yang dilalui sebuah perusahaan yaitu diawali dengan fase pertumbuhan (*growth*). Seiring berjalannya waktu, perusahaan akan memasuki fase mempertahankan perusahaannya atau disebut dengan *sustain*. Apabila perusahaan mampu bertahan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan hasilnya yang mana fase ini masuk dalam fase *harvest*. Tiap-tiap fase yang ada memiliki tujuannya masing-masing.

Aspek Pelanggan: Aspek ini memberikan peluang perusahaan agar senantiasa mampu beradaptasi dalam mencukupi kebutuhan konsumen dan arus pasar yang ada. Tolak ukur konsumen terbagi menjadi dua jenis yaitu kelompok tinjauan tolak ukur konsumen yang utama dan kelompok tinjauan tolak ukur dengan proporsi nilai konsumen (pelanggan).

Proses Bisnis dan Internal: Tiap-tiap perusahaan memiliki berbagai tahapan yang harus dilalui dalam rangka meningkatkan profit bagi perusahaan yang bersangkutan agar aspek finansial yang didapatkan sesuai dengan apa yang didapatkan oleh perusahaan. Tiap-tiap aspek memiliki tiga tahapan yang berbeda. Tahapa yang pertama adalah tahapan berinovasi, yang kemudian diikuti oleh adanya tahap operasi. Setelah berada pada tahap operasi maka tahapan yang paling akhir adalah tahapan pelayanan purna jual.

Pembelajaran dan Pertumbuhan: Misi yang adalah dalam aspek pembelajaran memfasilitasi perusahaan dalam menjalankan visi yang lebih visioner. Pada aspek ini penilaian perusahaan didasarkan pada aspek mampu tidaknya perusahaan dalam menangani berbagai masalah internal perusahaan yang ada. Hal ini tentu memiliki kesinambungan dengan sistem pengaplikasian *balanced scorecard*. Dalam sistem tersebut perusahaan berorientasi pada tahapan belajar dan tumbuh yang meliputi etos kerja pekerja, kemampuan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan serta motivasi perusahaan untuk mampu mememberdayakan dan menyelaraskan perusahaannya.

Menurut Mulyadi (2007) *Benefit* yang diunggulkan dari pengaplikasian *Balanced Scorecard* Memiliki empat ciri khusus yang meliputi aspek komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat ciri khusus yang diperoleh dari pengaplikasian *Balanced Scorecard* tersebut dijabarkan berikut ini : 1) Komprehensif: Pengaplikasian *Balanced scorecard* meliputi berbagai inovasi-inovasi strategis bagi perusahaan yang tidak hanya berpatok pada aspek materiil saja namun meliputi beberapa aspek-aspek lain seperti mempertimbangkan prosesnya, kemudian menitikberatkan pada aspek pelanggan dan yang terakhir dapat meliputi proses belajar dan tumbuh kembang dari perusahaan yang bersangkutan. Memperluas berbagai aspek yang ada yang tidak hanya berfokus pada orientasi keuangan akan memberikan banyak *benefit* yang didapat oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan akan mendapatkan *income* lebih dan sifatnya adalah berkelanjutan. Tak hanya itu perusahaan juga mampu membenahi kinerja internal perusahaan untuk mampu bersaing dalam lingkup persaingan usaha yang jauh lebih kompleks lagi. Berbagai upaya yang diaplikasikan dalam berbagai aspek perusahaan ditujukan guna mendorong perusahaan dalam merealisasikan misi dan visi perusahaan yang bersangkutan. Kekomprehensifan yang didasarkan pada tujuan ini merupakan ide solutif bagi perusahaan dalam dunia persaingan. 2) Koheren: Sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* memberikan arah kepada perusahaan untuk memephrhatikan dampak dari hubungan sebab-akibat atau biasa disebut dengan *causal relationship*. Hal tersebut dijalankan di atas tujuan-tujuan strategis perusahaan. Tiap-tiap penerapan sasaran strategis non-materiil perusahaan yang ada harus tetap disangkutpautkan dengan sasaran keuangan perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena keduanya memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Keterkaitan tersebut baik dilakukan secara langsung maupun tidak. Kekohorenan antara strategi dan sasarannya dalam aspek apapun nantinya mampu memberikan kontribusi lebih pada aspek keuangan perusahaan terlebih apabila perusahaan sedang dalam keadaan finansial yang terombang-ambing. 3) Seimbang: Diperlukan keseimbangan antaran aspek strategik yang dihasilkan oleh suatu ide inovatif perusahaan yang bersangkutan guna menopang kinerja keuangan yang berkelanjutan bagi perusahaan. 4) Terukur: Pada aspek keterukuran, sistem yang telah disusun untuk tujuan strategis perusahaan mendorong adanya capaian tujuan strategis perusahaan dalam penerapan sistem yang ada dalam perusahaan tersebut. Sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* mampu menganalisis berbagai aspek yang mungkin sulit untuk dicapai oleh sebuah perusahaan.

Selanjutnya, Stoner dan Freeman (1992) memberikan argumen apabila efektif tidaknya mapun efisien tidaknya sistem manajerial perusahaan dalam rangka merealisasikan visi dan misi perusahaan dijadikan sebagai definisi dari kinerja manajerial.

Menurut Mahoney, dkk dalam Natalia (2010), kinerja manajerial merupakan aspek yang ada pada tiap-tiap individu dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang meliputi berbagai macam aspek yang menopang adanya kegiatan-kegiatan produksi perusahaan yang diawali dengan tahapan perencanaan. Setelah melalui fase perencanaan maka fase selanjutnya yaitu penginvestigasian, dalam proses investigasi diperlukan koordinasi yang baik antara satu dengan yang lainnya. Kemudian diadakanlah sebuah evaluasi dan diikuti dengan proses pengawasan suatu kegiatan organisasi perusahaan, lalu pengaturan staf/staffing. Tak hanya itu terdapat proses negoisasi, perwakilan atau representasi dan kinerja secara keseluruhan. Dari kedepalapan aspek yang telah disebutkan di atas, aspek tersebut dijadikan tolak ukur perusahaan dalam menilai kinerja yang ada. Berikut ini adalah penejelasan dari kedelapan aspek manajerial tersebut : 1) Perencanaan merupakan suatu tindakan yang dilakukan guna menyusun berbagai visi, misi, yang menentukan kiblat dari suatu perusahaan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang meliputi kegiatan scheduling, penataan keuangan perusahaan, merancang sebuah kebijakan-kebijakan yang ada dalam perusahaan atau organisasi maupun dalam hal pemrograman. 2) Investigasi adalah suatu potensi yang dimiliki oleh tiap-tiap orang yang dimanfaatkan dalam hal mencari tahu, mengumpulkan dan meneruskan sebuah bukti-bukti yang nantinya dapat dijadikan sebuah laporan, catatan bagi perusahaan dalam rangka membantu perusahaan untuk dapat melakukan pengukuran hasil perusahaan, penentuan kebijakan-kebijakan maupun menganalisis suatu kegiatan perusahaan. 3) Koordinasi yakni pengoptimalan yang dilakukan guna mensinergikan berbagai informasi yang ada dengan mengkesinambungkan antara kegiatan yang dijalankan, pihak-pihak yang terlibat maupun hubungan satu orang dengan orang yang lainnya. 4) Evaluasi yakni proses penting yang dilakukan dalam rangka memberikan suatu tolak ukur akan kinerja yang telah diamati, dianalisis, yang kemudian hendak dilaporkan yang terdiri dari penilaian pekerja, penilaian laporan-laporan, baik laporan kinerja non keuangan maupun keuangan serta evaluasi produk yang dihasilkan oleh organisasi. 5) Pengawasan, adalah kemampuan dalam memberikan arahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan. Pada proses pengawasan diperlukan koordinasi yang baik, agar proses pengawasan dapat berjalan sesuai yang perusahaan atau organisasi harapkan berdasarkan visi dan misi perusahaan yang bersangkutan. 6) *Staffing*, adalah kemampuan dalam mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, melakukan perekrutan, wawancara dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai. *Staffing* memiliki andil lebih dalam meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dan menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. 7) Negoisasi, adalah kemampuan dalam melakukan jual beli dan melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok. 8) Representasi, adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan/kantor lain, pertemuan perkumpulan bisnis, melakukan pidato untuk acara-acara sosial/kemasyarakatan, mengimplementasikan pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Mulyadi dalam Yateno 2015 (2015) *benefit* yang diperoleh apabila perusahaan mampu mengoptimalkan cara mengukur kinerja perusahaan dengan baik dan benar akan dijabarkan melalui penjelasan berikut ini: 1) Perusahaan mampu mengendalikan perusahaannya dengan penerapan kinerja yang efektif. Tak hanya keefektifan melainkan efisiensi perusahaan juga dipertimbangkan. Untuk menempuh *goals* tersebut maka yang menjadi tulang punggung utama perusahaan adalah pegawai. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan servis terbaik bagi pegawai dengan sebaik mungkin. 2) Memfasilitasi pegawai perusahaan dalam menentukan sebuah kebijakan yang ada dalam perusahaan. 3) Mengkaji dan menganalisis berbagai inovasi bagi peningkatan sumber daya manusia serta mengkaji, menyeleksi dan mengevaluasi terhadap program-program yang telah ditempuh perusahaan. 4) Memberikan imbal balik atau sebuah penghargaan bagi pegawai yang memiliki etos kerja yang baik bagi perusahaan. 5) Memfasilitasi berbagai hal yang menopang aspek distribusi

Dalam jurnal oleh Sabah M. Al-Najjar dan Khawla H. Kalaf (2012), yang menyatakan *Balanced Scorecard* (BSC) diadakan guna lebih *manage* sebuah perusahaan untuk mampu melakukan berbagai penilaian diri, evaluasi atas etos kerjanya. Penelitian milik Sabah dan Khawla bertujuan untuk memberikan wawasan akan pentingnya penerapan dari sistem *balanced scorecard* guna membantu perusahaan untuk mampu berjalan visioner sesuai visi dan misi perusahaan.

Penelitian terdahulu yang serupa juga dalam jurnal yang ditulis oleh Deryl Northcott dan Tuivaiti Ma'amora Taulapapa (2012) bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen kinerja di sektor

publik. Lebih lanjut, utilitas BSC yang didominasi oleh pengukuran dan pelaporan kinerja suatu perusahaan, sedangkan peran manajemen kinerja dari BSC masih relatif kurang dieksploitasi. Menurut Laswati (2021) Manajemen merupakan suatu perencanaan, memimpin, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya manusia lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen juga merupakan suatu fungsi yang berhubungan melalui orang lain untuk memperoleh suatu hasil tertentu.

Teori yang menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial telah dibuktikan pada hasil penelitian yang dilakukan Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (1999), yang menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* merupakan elemen dari sistem pengendalian strategis yang berkembang dengan baik dan respon terhadap kritik yang ditujukan pada pengendalian manajemen dalam mempengaruhi kinerja seorang manajer. Hal ini dipertegas dalam penelitiannya Norlaiza Md Zin, Suzana Sulaiman, dan Aliza Ramli (2013) yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat manajemen kinerja strategis yang ikonik, diterima dengan baik oleh banyak organisasi/perusahaan di seluruh dunia. Pada prakteknya suatu organisasi/perusahaan berfokus pada strategi, seperti pada penelitian yang dilakukan Robert S. Kaplan, dan Norton P. David (2001) menemukan hasil bahwa Pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mempertahankan ukuran kinerja keuangan. Paul R Niven (2002) juga mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* telah berevolusi dari tujuan awalnya yaitu untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja menjadi dasar dari sistem manajemen yang baru. Hal yang serupa juga, dikatakan oleh Marlys Gascho Lipe dan Steven E. Salterio (2000) bahwa *Balanced scorecard* adalah alat ukur yang melengkapi ukuran tradisional kinerja unit bisnis. Kartu skor berisi tahapan pengukuran kinerja yang beragam dari suatu perusahaan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif analisis yang digunakan untuk melihat dan mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajerial pada X *Departement Store* Tbk. Responden dalam penelitian ini adalah *middle manager* pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten yang terdiri dari *Store Manager*, *Assistant Store Manager*, dan *HR Supervisor* sebanyak 15 responden. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dan pendekatan kuantitatif maka akan diketahui hasil kriteria penilaian dari masing-masing variabel yang diteliti sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert.

Tabel 1. Skor Penilaian dengan Skala Likert

No	Kriteria	Skor
1	Selalu	5
2	Sering	4
3	Kadang-kadang	3
4	Pernah	2
5	Tidak Pernah	1

Sumber: Data Olahan Menurut Sugiyono (2015)

Untuk menentukan pengelompokan nilai jawaban responden untuk setiap pernyataan variabel penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja manajerial yaitu dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

Total nilai tertinggi dan terendah: 1) Nilai tertinggi = Jumlah pernyataan x jumlah responden x nilai jawaban tertinggi, 2) Nilai terendah = Jumlah pernyataan x jumlahresponden x nilai jawaban terendah

Rentang kelas = total nilai tertinggi – total nilai terendah

Panjang kelas = rentang kelas : banyaknya kelas

Selain itu, metode yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu menggunakan metode analisis deskriptif yang dijelaskan melalui pengumpulan data di lapangan. Menurut Sugiyono (2015) Metode analisis deskriptif adalah Metode statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara

mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum

C. Hasil dan Pembahasan

Penerapan *Balanced Scorecard* (X) dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial (Y)

Berikut adalah penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan teknik analisis data skala likert. Berdasarkan sumber pada data yang telah direkapitulasi, untuk penelitian variabel penerapan *Balanced Scorecard* pada X *Department Store* Tbk dari total responden sebanyak 15 diperoleh total skor sebesar 1.756

Tabel 2. Kriteria Penilaian Variabel Penerapan *Balanced Scorecard* (X)

No	Skor	Kriteria
1	1.875-1.575	Sangat Baik
2	1.575-1.275	Baik
3	1.275-975	Cukup Baik
4	975-675	Kurang Baik
5	675-375	Tidak Baik

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2021

Dari tabel 2, menggambarkan bahwa total skor tanggapan responden dari keseluruhan indikator pada variabel penerapan *Balanced Scorecard* terletak pada kelas interval sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* secara umum telah diterapkan dengan sangat baik oleh perusahaan dalam hal ini X *Department Store* Tbk.

Berdasarkan data yang telah direkapitulasi, untuk penelitian variabel kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk dari total responden sebanyak 15 diperoleh total skor sebesar 893.

Tabel 3. Kriteria Penilaian Variabel Kinerja Manajerial

No	Skor	Kriteria
1	975-819	Sangat Baik
2	819-663	Baik
3	663-507	Cukup Baik
4	507-351	Kurang Baik
5	351-195	Tidak Baik

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2021

Dari tabel 3, menggambarkan bahwa total skor tanggapan responden dari keseluruhan indikator pada variabel kinerja manajerial terletak pada kelas interval sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten telah melaksanakan kegiatan personal dengan sangat baik sesuai dengan masing-masing kegiatan tersebut.

Tabel 4. Penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten

No	Variabel	Total Skor	Kriteria
1	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	1.756	Sangat Baik
2	Kinerja Manajerial	893	Sangat Baik

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2021.

Dari tabel 4, menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap keseluruhan indikator pada variabel penerapan *Balanced Scorecard* dan variabel kinerja manajerial mempunyai total skor 1.756 dan 893. Berdasarkan kriteria penilaian variabel penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja manajerial tersebut didapatkan hasil bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu dalam meningkatkan kinerja manajerial pada

X *Department Store* dengan kriteria “Sangat Baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yang merupakan alat ukur kinerja dalam perusahaan secara positif mampu meningkatkan kinerja manajerial pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten sebagai tolak ukur kinerja di masa depan.

Mulyadi (2007) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dalam meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel. Hasil penelitian ini memberikan pernyataan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yang merupakan alat ukur kinerja pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Susanto, *et al* (2004) pada PT Sari Husada, menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga di dukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marisa Lidya Rumintjap (2013) pada RSUD Noongan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, manajer perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaannya dengan lebih komprehensif, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

D. Kesimpulan

Berdasarkan kajian yang telah dibahas, penulis telah merangkum berbagai informasi penting yang ada dalam penelitian ini, antara lain: 1) Penerapan *Balanced Scorecard* pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten diterapkan dengan Sangat Baik. 2) Kinerja Manajerial pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten melaksanakan seluruh kegiatan personal nya dengan Sangat Baik. 3) Penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan Kinerja Manajerial pada X *Department Store* Tbk Cabang Banten yang menunjukkan hasil Sangat Baik.

Selain kesimpulan yang ada, penulis juga menyertakan berbagai saran yang didasarkan atas kajian yang sudah dilakukan yaitu antara lain : 1) Perusahaan sebaiknya dapat melakukan investasi dan reinvestasi dengan pengembalian terbaik yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan. 2) Manajer sebaiknya berupaya selalu menghadiri setiap pertemuan bisnis, dan lebih memperhatikan adanya acara kemasyarakatan yang diharapkan dapat meningkatkan tanggung jawab manajer dan dapat memperkenalkan produk kepada masyarakat luas

Daftar Pustaka

- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*, 3(4), 44–53. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Laswati, I. S., & Nurlili. (2021). Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 52–58. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.193>
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283–298. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.283>
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard: Step - By – Step Maximazing Performance and Maintaining Results* (Second Edi, Vol. 59). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166–191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: Wiley.
- Putri, N. D. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Peran Manager Keuangan Daerah Terhadap*

Kinerja Managerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Pada Kabupaten Tegal). Universitas Diponegoro.

Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan BSC Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(3), 841–850.

<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.2289>

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (Fifth Edit). New Jersey: Prentice-Hall International.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, I., Taman, A., & Sukirno. (2004). BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN (Studi Kasus Pada PT Sari Husada). *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 3(1), 40–50.

Yateno. (2015). Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis Balance Score Card (Bsc)(Studi Kasus Pada PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah). *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 11(1), 1–18.

Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company. *Procedia Economics and Finance*, 7, 197–204. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00235-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00235-9)