



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 6548-6556

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Perumusan Rencana Strategis Dalam Menilai Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada PT. Bumi Sarana Beton Makassar

Nini Qur'ani¹, Syamsu Alam², Nur Wahyuni³

^{1,2,3} Universitas Muslim Indonesia

niniquarani02@gmail.com, syamsu.alam@umi.ac.id, nurwahyuni@umi.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rencana strategis dalam menilai kinerja PT. Bumi Sarana Beton Makassar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka evaluasi kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* telah membantu perusahaan mencapai peningkatan kinerja secara signifikan pada periode 2022–2024, terutama dalam aspek efektivitas pengelolaan keuangan, peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan proses kerja, dan pengembangan kompetensi karyawan. Penelitian ini menyarankan penguatan koordinasi internal, pengembangan sistem digital yang lebih terpadu, dan pelatihan berkelanjutan sebagai langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas implementasi *Balanced Scorecard*. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktis bagi perusahaan sejenis dalam merumuskan strategi penilaian kinerja yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, rencana strategis, kinerja perusahaan.

1. Latar Belakang

Persaingan bisnis meningkat sangat pesat pada era globalisasi saat ini. Setiap perusahaan dihadapkan pada tantangan besar dalam merumuskan manajemen strategi yang tidak hanya mengukur kinerja berbasis laporan keuangan, tetapi juga mempertimbangkan elemen non-keuangan yang berkontribusi pada hasil akhir perusahaan. Manajemen strategis merupakan implementasi perencanaan, pemantauan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Dalam sebuah organisasi, perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan pemilihan metode untuk mencapai tujuan tersebut (Irmanto & Ridwan, 2021).

Perencanaan strategis yang baik tidak hanya membantu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga menciptakan arah yang jelas untuk pertumbuhan jangka panjang. Menurut Sono et al (2023) Implementasi perencanaan strategis yang efektif dapat membantu perusahaan mencapai status terbaik dari sudut pandang posisi kompetitif di pasar. Dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis, perusahaan perlu memiliki sistem yang dapat menilai dan mengukur kinerjanya secara menyeluruh. Tanpa alat penilaian yang tepat, perusahaan akan kesulitan dalam mengevaluasi pencapaian tujuan strategis dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Perusahaan membutuhkan alat strategis dalam menghadapi berbagai tantangan global tersebut yang tidak hanya sekadar mengukur performa dari sudut pandang keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek non-keuangan yang dapat memberikan kontribusi pada keberlanjutan bisnis. Pendekatan ini sangat penting dalam konteks persaingan yang semakin ketat, di mana kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang terukur menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan.

Menurut data Badan Pusat Statistik (2024), perusahaan swasta memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 10,23 persen pada triwulan I tahun 2024, khususnya di sektor konstruksi dan manufaktur. Dengan berkembangnya proyek infrastruktur besar-besaran, seperti jalan tol, pelabuhan, dan bandara, permintaan

terhadap produk-produk beton dan material konstruksi semakin meningkat. Dengan kontribusi sektor swasta yang signifikan terhadap perekonomian nasional, kemampuan untuk mengintegrasikan elemen keuangan dan non-keuangan dalam strategi perusahaan menjadi keharusan untuk memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

PT. Bumi Sarana Beton adalah salah satu perusahaan swasta yang beroperasi di sektor material konstruksi, khususnya beton. Perusahaan ini memiliki orientasi utama pada pencapaian kinerja keuangan yang baik, yang terlihat dari fokus mereka pada pengelolaan laporan keuangan sebagai indikator utama kesuksesan. Namun, seperti halnya perusahaan lain di sektor ini, PT. Bumi Sarana Beton menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja keuangannya di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

Untuk menciptakan kinerja keuangan yang optimal, perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor penentu keberhasilan. Faktor-faktor ini meliputi kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, efisiensi dalam proses bisnis internal, serta kemampuan untuk terus belajar dan berinovasi. Oleh karena itu, pendekatan strategis yang komprehensif sangat dibutuhkan untuk menghubungkan elemen-elemen non-keuangan ini dengan hasil keuangan perusahaan.

Salah satu alat strategis yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen strategis yang tidak hanya menilai kinerja dari sisi keuangan, tetapi juga mempertimbangkan tiga perspektif lainnya: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat menerjemahkan visi dan misi ke dalam serangkaian indikator yang terukur dan seimbang, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih holistik. Dengan mengadopsi *Balanced Scorecard*, PT. Bumi Sarana Beton dapat mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor non-keuangan yang berkontribusi terhadap kinerja keuangan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif.

PT. Bumi Sarana Beton yang bergerak di bidang produksi beton pracetak telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur dalam menilai dan meningkatkan kinerja perusahaan. Langkah ini merupakan bentuk upaya perusahaan dalam menyelaraskan tujuan strategis dengan kegiatan operasional agar tercapai efisiensi, efektivitas, dan daya saing yang lebih baik. Namun, meskipun BSC telah diterapkan, belum banyak kajian yang mengulas secara spesifik bagaimana implementasi pendekatan ini berkontribusi terhadap performa keuangan perusahaan.

Terdapat penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mugni Rizki et al (2024) pada PT. Bumi Karsa dan Soukotta (2023) pada PT. Matahari Departemen Store Tbk, umumnya berfokus pada evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* tanpa memberikan solusi strategis yang terintegrasi untuk mengatasi tantangan spesifik perusahaan. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut lebih menitikberatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja, bukan sebagai panduan strategis untuk perumusan strategi jangka panjang yang holistik. Hingga saat ini, belum ada penelitian yang secara khusus mengeksplorasi penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton. Padahal, perusahaan ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan kinerja keuangan di tengah persaingan yang semakin ketat dan membutuhkan pendekatan strategis yang mampu mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan untuk meningkatkan keberlanjutan bisnis.

2. Metode Penelitian

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang dikutip dalam Sugiyono (2016). Menurut mereka, proses analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Ketiga tahapan ini berlangsung secara bersamaan dan saling berhubungan selama proses penelitian berlangsung.

a. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data merupakan proses awal dalam analisis data yang bertujuan untuk menyaring dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Pada tahap ini, peneliti akan melakukan seleksi terhadap data, memilih informasi yang relevan, serta mengelompokkan data ke dalam kategori tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Informasi yang dianggap tidak berkaitan akan dieliminasi agar tidak mengganggu proses analisis. Reduksi data membantu peneliti untuk lebih fokus dalam mengolah data sehingga dapat menemukan pola-pola yang penting untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

b. Penyajian Data (Data Display)

Tahap selanjutnya adalah penyajian data, yaitu proses menata dan menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk yang lebih terstruktur dan mudah dipahami. Data dapat disajikan dalam bentuk narasi, tabel, grafik, peta konsep, maupun bagan alur untuk memudahkan analisis dan interpretasi lebih lanjut. Dengan menyajikan data secara sistematis, peneliti dapat melihat hubungan antar kategori atau tema serta mengidentifikasi tren yang muncul dari hasil penelitian. Penyajian data juga membantu dalam merumuskan langkah-langkah berikutnya dalam proses penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing and Verification)

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari analisis data. Kesimpulan diambil berdasarkan temuan yang muncul dari proses reduksi dan penyajian data. Pada saat yang sama, dilakukan verifikasi untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diperoleh benar-benar didukung oleh data yang valid. Verifikasi dapat dilakukan dengan teknik triangulasi, pengujian konsistensi, atau perbandingan dengan teori maupun temuan sebelumnya. Tahap ini sangat penting untuk menjamin bahwa kesimpulan yang ditarik dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan menjawab pertanyaan penelitian secara tepat.

Untuk memastikan kredibilitas temuan dalam penelitian ini, dua teknik pengecekan kredibilitas yang akan diterapkan adalah Triangulasi Data dan Triangulasi Pengamat. Kedua teknik ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan akurasi data yang dikumpulkan selama proses penelitian.

1). Triangulasi Data

Triangulasi data akan dilakukan dengan membandingkan dan mengonfirmasi temuan yang diperoleh dari berbagai sumber data, yaitu wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memverifikasi konsistensi data yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda, serta memastikan bahwa temuan yang dihasilkan mencerminkan gambaran yang lebih holistik dan objektif tentang penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar.

2). Triangulasi Pengamat

Triangulasi Pengamat akan diterapkan dengan melibatkan dosen pembimbing sebagai pengamat dalam proses penelitian. Dosen pembimbing akan memberikan masukan dan melakukan evaluasi terhadap proses pengumpulan data, analisis, serta interpretasi hasil penelitian.

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa setiap langkah penelitian dilakukan dengan teliti dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut adalah tahapan penelitian yang dilakukan:

1. Tahap pertama, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber serta mengumpulkan dokumen dan catatan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar.
2. Tahap kedua, peneliti menganalisa teori-teori yang ditemukan dengan data yang diperoleh di perusahaan mengenai *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar.
3. Tahap ketiga, peneliti mendeskripsikan bagaimana proses penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar.
4. Tahap keempat, peneliti melakukan identifikasi apakah penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Tahap kelima, peneliti membahas bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar.
6. Tahap keenam, peneliti menilai apakah *Balanced Scorecard* di PT. Bumi Sarana Beton Makassar meningkatkan kinerja keuangan.
7. Tahap ketujuh, pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan serta memberikan saran yang dapat menghasilkan informasi akurat dan berguna bagi PT. Bumi Sarana Beton Makassar

3. Hasil dan Pembahasan

a. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi pengelolaan kinerja keuangan di perusahaan telah dirancang secara komprehensif dan selaras dengan visi pertumbuhan usaha. Strategi ini tidak hanya difokuskan pada upaya pencapaian laba, tetapi juga memperhatikan kelancaran arus kas, perbaikan pengelolaan piutang, dan pengendalian biaya produksi. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memadukan aspek pertumbuhan pendapatan dengan keberlanjutan likuiditas. Sebagaimana disampaikan oleh informan S selaku *Accounting Manager* PT. Bumi Saran Beton Makassar:

"Saya memandang strategi keuangan perusahaan ini sebagai upaya yang menyeluruh untuk memastikan profitabilitas, kelancaran arus kas, dan pertumbuhan usaha. Strategi tersebut bukan hanya fokus pada pendapatan, tetapi juga keseimbangan antara pengelolaan piutang, perbaikan proses, serta pengendalian biaya."

Implementasi *Balanced Scorecard* di bidang keuangan diketahui sudah berjalan secara konsisten sejak tahun 2013. Tim manajemen keuangan memahami indikator-indikator yang menjadi ukuran keberhasilan, seperti profitabilitas usaha, pengelolaan piutang, kinerja portofolio, serta kelancaran siklus kas. Penerapan pendekatan ini dinilai membantu perusahaan dalam melakukan pemantauan dan pengendalian kinerja keuangan secara lebih terstruktur. Hal tersebut tercermin dari pernyataan informan S:

"Balanced Scorecard sudah menjadi kerangka yang kami gunakan sejak tahun 2013. Implementasinya tercermin dari bagaimana setiap aspek keuangan, seperti perolehan laba, penjualan, dan pengelolaan piutang, dikaitkan dengan target yang disusun bersama manajemen dan dimonitor secara berkala."

Proses evaluasi keuangan secara rutin dilakukan melalui rapat evaluasi berkala antara tim keuangan dan manajemen puncak, sehingga capaian kinerja dapat dipantau dan ditindaklanjuti dengan cepat. Wawancara juga mengindikasikan adanya perbedaan positif dalam cara perusahaan melakukan penilaian kinerja sebelum dan sesudah penerapan Balanced Scorecard. Sebelumnya, pengukuran kinerja keuangan lebih terbatas pada pelaporan laba rugi, sedangkan setelah Balanced Scorecard diterapkan, evaluasi menjadi lebih menyeluruh dengan mencakup pengelolaan proses bisnis yang berkaitan dengan keuangan. Sebagaimana diungkapkan informan S:

"Ada perbedaan yang cukup terasa. Sebelum menggunakan Balanced Scorecard, evaluasi cenderung lebih sederhana dan hanya melihat angka di laporan laba rugi. Setelah BSC diterapkan, penilaian menjadi lebih komprehensif karena mencakup juga aspek pengendalian proses dan efektivitas pengelolaan piutang."

Perubahan ini memberi dampak pada perbaikan efektivitas pelaporan dan peningkatan kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian. Kendati demikian, masih terdapat tantangan yang dihadapi dalam penerapannya, terutama terkait kebutuhan untuk memastikan keselarasan data antara divisi keuangan, pemasaran, dan operasional. Tantangan ini menunjukkan pentingnya penguatan koordinasi antarbagian agar seluruh indikator dapat terpantau secara akurat. Sebagaimana disampaikan informan S:

"Salah satu tantangan utama adalah memastikan semua data yang kami gunakan sudah konsisten dan selaras antarbagian. Kadang data dari operasional atau pemasaran belum seragam, sehingga perlu koordinasi lebih intensif."

Selain itu, perusahaan memandang peran divisi keuangan tidak hanya sebagai penyusun laporan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam proses perumusan kebijakan. Divisi ini terlibat aktif dalam menetapkan target-target indikator, melakukan monitoring secara berkala, hingga menyiapkan data yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Koordinasi yang dijalankan dengan unit kerja lain, terutama bagian operasional dan pemasaran, dinilai sudah cukup baik. Melalui pertemuan rutin dan diskusi evaluasi, perusahaan dapat memastikan bahwa indikator kinerja keuangan tidak berdiri sendiri, tetapi mendukung keberhasilan perspektif lain dalam Balanced Scorecard.

Hasil wawancara juga menunjukkan adanya kesadaran untuk terus melakukan perbaikan sistem pengukuran kinerja keuangan. Salah satu saran yang diungkapkan oleh pihak terkait adalah pentingnya penggunaan sistem digital yang lebih terintegrasi dan pelatihan berkelanjutan bagi seluruh tim. Sebagaimana diungkapkan informan S:

"Saya kira sistem digital yang lebih terintegrasi akan membantu. Selain itu, pelatihan berkala untuk tim agar semakin paham indikator BSC juga penting supaya implementasinya merata di semua level."

Secara keseluruhan, temuan pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mengelola kinerjanya dengan baik. Implementasi Balanced Scorecard berkontribusi terhadap peningkatan kualitas evaluasi, transparansi pelaporan, dan pencapaian target-target yang mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

Tabel Data Score Card Perspektif Keuangan 2022-2024

Tahun	KPI Keuangan	Nilai
2022	Net Profit, Sales, Portofolio Healthy Business	82,27%
2023	Net Profit, Sales, AR Recovery, Bad Debt Ratio, Portofolio Performance	98,90%
2024	EBT, Sales, Portofolio Performance, Cash-to-Cash, AR Recovery	96,33%

Sumber Data: Data diolah (2025)

Dari tabel ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan, dari skor mendekati bawah pada 2022 ke pencapaian optimal di 2023 dan stabil di 2024. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin mampu mengelola profitabilitas, efisiensi arus kas, dan performa portfolio bisnis.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan memiliki strategi pemasaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Strategi tersebut difokuskan pada penyediaan produk beton pracetak berkualitas tinggi, pelayanan yang cepat dan responsif, serta komunikasi yang terbuka dalam menjawab kebutuhan maupun keluhan pelanggan. Sebagaimana disampaikan informan AD selaku *Sales Administration Section Head*:

"Kami lebih banyak mengedepankan pendekatan relasi dan pelayanan yang responsif. Strategi ini cukup efektif dalam menjaga loyalitas pelanggan sekaligus memperkuat posisi pasar."

Implementasi Balanced Scorecard dalam perspektif pelanggan terwujud dalam pengukuran indikator *Customer Satisfaction Index* dan *Market Share*. Hasil pengukuran indikator tersebut menunjukkan tren capaian yang stabil pada tingkat yang tinggi selama periode evaluasi, mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kualitas layanan.

Perusahaan juga melakukan segmentasi pasar berdasarkan tipe proyek dan skala pelanggan. Segmentasi ini membantu menyusun penawaran yang relevan dan sesuai kebutuhan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas strategi pemasaran. Sebagaimana dijelaskan oleh informan AD:

"Ya, perusahaan melakukan segmentasi berdasarkan tipe proyek dan skala pelanggan. Hal ini membantu kami merancang penawaran yang sesuai kebutuhan setiap segmen."

Untuk menarik pelanggan baru, perusahaan mengandalkan promosi langsung, keikutsertaan dalam pameran industri, dan kerja sama dengan mitra strategis. Sementara itu, retensi pelanggan dijaga melalui layanan purna jual dan komunikasi rutin. Informan menyampaikan:

"Kami aktif menjalin kerja sama dengan mitra strategis dan memanfaatkan promosi langsung, termasuk partisipasi dalam kegiatan pameran konstruksi."

Selain itu, perusahaan melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala. Hasil survei menunjukkan tingkat kepuasan yang positif dan stabil, mencerminkan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan.

"Kami mengukur kepuasan secara berkala, dan hasilnya menunjukkan respons positif. Sebagian besar pelanggan menilai kualitas produk dan layanan perusahaan sudah baik."

Citra perusahaan di mata pelanggan dipandang cukup profesional dan dipercaya sebagai penyedia beton pracetak yang memiliki reputasi baik. Hal ini didukung oleh realisasi indikator *Market Share* yang terus menunjukkan peningkatan.

"Secara umum, citra perusahaan dipandang profesional dan cukup dipercaya sebagai penyedia produk berkualitas."

Dalam hal inovasi pelayanan, perusahaan telah menerapkan sistem digitalisasi pemesanan dan pelacakan pengiriman yang memudahkan pelanggan memantau status pesanan secara real-time.

"Ada beberapa inovasi, terutama di bidang digitalisasi pemesanan dan pelacakan pengiriman, yang mempermudah pelanggan memonitor pesanan mereka."

Meskipun capaian indikator sudah positif, perusahaan tetap berupaya melakukan perbaikan terutama dalam memastikan kecepatan respons komunikasi di berbagai saluran.

Secara keseluruhan, pembahasan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menerapkan strategi pemasaran yang konsisten, dengan dukungan inovasi digital dan penguatan hubungan pelanggan. Implementasi *Balanced Scorecard* pada perspektif ini menjadi kerangka yang mempermudah pengukuran kepuasan pelanggan dan perkembangan pangsa pasar secara terukur dan berkelanjutan.

Tabel Data Score Card Perspektif Pelanggan 2022-2024

Tahun	KPI Pelanggan	Nilai
2022	Customer Satisfaction, Market Share	102%, -70%
2023	Customer Satisfaction, Market Share	104%, 100%
2024	Market Share	111,80%

Sumber Data: Data diolah (2025)

Pada tabel ini menunjukkan ketimpangan besar antara indeks kepuasan dan pertumbuhan pasar pada tahun 2022. Perusahaan berhasil membalikkan kondisi ini secara signifikan di 2023 dan mempertahankan performa di 2024.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem kerja yang cukup terstruktur dan mengedepankan standar prosedur operasional yang jelas di setiap tahap produksi maupun distribusi. Proses kerja dilaksanakan berdasarkan pedoman yang terukur mulai dari pengelolaan bahan baku, pelaksanaan produksi, pengendalian kualitas, hingga distribusi produk kepada pelanggan. Informan MM selaku *Precast Assistant Manager* menjelaskan:

"Tugas saya mengawasi jalannya produksi, memastikan kualitas produk sesuai standar, serta mengatur distribusi supaya pengiriman tepat waktu."

Implementasi *Balanced Scorecard* di perspektif ini terwujud melalui pengukuran indikator budaya proses kerja yang unggul, budaya pengendalian internal, sinergi antarbagian, serta efektivitas siklus kas. Berdasarkan wawancara, perusahaan secara konsisten melakukan evaluasi atas efektivitas proses produksi, termasuk pengawasan ketepatan waktu pengiriman. Evaluasi ini dilakukan secara rutin melalui rapat koordinasi yang melibatkan pengawas produksi, manajemen operasional, dan divisi terkait lainnya. Sebagaimana disampaikan oleh informan MM:

"Evaluasi dilakukan secara berkala. Hasilnya dibahas bersama supervisor dan digunakan untuk perbaikan kinerja tim."

Selain aspek evaluasi rutin, perusahaan juga melakukan inovasi dalam penerapan sistem kerja. Pengembangan sistem digitalisasi pemesanan dan pelacakan pengiriman menjadi salah satu langkah nyata dalam mendukung budaya proses kerja yang lebih transparan dan responsif. Inovasi ini dinilai memberikan dampak positif terhadap kelancaran

aktivitas produksi serta peningkatan akurasi data yang dibutuhkan untuk monitoring kinerja. Informan M mengungkapkan:

“Perusahaan rutin mengadakan pelatihan, terutama terkait keselamatan kerja dan pemahaman teknologi baru.”

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada pencapaian target volume produksi, tetapi juga pada penguatan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan.

Meski capaian indikator budaya proses dan pengendalian internal secara umum sudah optimal, wawancara mengungkapkan masih ada tantangan dalam efektivitas siklus kas, terutama pada periode tertentu yang dipengaruhi oleh kondisi eksternal, seperti pasokan bahan baku atau cuaca. Tantangan ini memerlukan koordinasi lebih intensif dengan bagian lain agar proses distribusi tidak tertunda. Sebagaimana diungkapkan oleh informan MM:

“Kadang kami menghadapi kendala pasokan bahan baku atau cuaca yang menghambat distribusi. Tapi secara umum prosesnya berjalan lancar karena SOP sudah jelas.”

Selain itu, perusahaan memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan masukan terkait perbaikan proses. Forum diskusi rutin menjadi sarana untuk menyalurkan gagasan yang dapat diterapkan demi mendukung efektivitas kerja.

“Kami diberi kesempatan menyampaikan usulan perbaikan dalam forum diskusi internal.”

Secara keseluruhan, hasil pembahasan perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil membangun sistem kerja yang terstruktur, mengedepankan pengendalian mutu, serta mengintegrasikan inovasi teknologi dalam proses kerja. Implementasi *Balanced Scorecard* menjadi acuan penting untuk memastikan keberhasilan indikator kinerja proses bisnis internal yang mendukung tercapainya target strategis perusahaan secara berkelanjutan.

Tabel Data Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal 2022-2024

Tahun	KPI Proses Bisnis Internal	Kinerja
2022	Culture of Process Excellence, Internal Control, Digitalization, Sinergi, dll	98-100%
2023	Produk & Channel Baru, Sinergi, AR Recovery, Cash Cycle, Internal Control, Digitalisasi	98-100%
2024	Process Excellence & Digitalization, Sinergi, Cash-to-Cash, Internal Control	95-100%

Sumber Data: Data diolah (2025)

Pada tabel ini menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal tetap stabil. Budaya kerja berbasis digitalisasi, inovasi produk, serta pengendalian internal telah berjalan secara terstruktur.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan memiliki perhatian yang kuat terhadap pengembangan kompetensi karyawan dan penguatan budaya kerja yang mendukung tercapainya kinerja. Perusahaan memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh. Informan Z selaku *Human Capital Staff* menyampaikan:

“SDM terlibat cukup aktif, mulai dari pemetaan kebutuhan kompetensi karyawan sampai menyusun program pengembangan.”

Program pengembangan kompetensi yang dilakukan dalam dua tahun terakhir meliputi pelatihan kepemimpinan, penguatan keterampilan teknis, serta peningkatan pemahaman mengenai digitalisasi proses kerja. Program-program ini disesuaikan dengan kebutuhan setiap unit kerja agar hasilnya lebih tepat sasaran. Sebagaimana dijelaskan informan Z:

“Kami sudah menjalankan pelatihan kepemimpinan, peningkatan kompetensi teknis, dan pelatihan digitalisasi proses kerja.”

Selain pengembangan kompetensi, perusahaan juga mengutamakan budaya kerja yang mengedepankan proses kerja unggul dan pengendalian internal yang baik. Budaya ini diperkuat melalui evaluasi rutin, pembinaan langsung dari pimpinan, serta sosialisasi kebijakan strategis kepada karyawan.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara berkala dengan mengaitkan hasil kerja pada indikator *Balanced Scorecard*. Proses evaluasi ini tidak hanya digunakan untuk menentukan penghargaan atau insentif, tetapi juga sebagai bahan pertimbangan pengembangan karier dan penyusunan program pelatihan lanjutan. Informan Z menjelaskan:

“Penilaian dilakukan secara berkala dengan mengacu pada indikator yang ditetapkan dalam Balanced Scorecard.”

Hasil wawancara menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan berada dalam kategori baik. Hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang diciptakan perusahaan mampu mendukung keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebagaimana disampaikan informan Z:

“Saya merasa cukup puas karena suasana kerja yang kondusif dan adanya apresiasi atas capaian kinerja.”

Meski capaian indikator budaya kerja dan pengembangan kompetensi sudah relatif tinggi, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam memastikan seluruh karyawan dapat beradaptasi secara optimal dengan digitalisasi proses kerja. Oleh sebab itu, pelatihan literasi digital menjadi fokus yang terus diperkuat.

“Tantangannya lebih pada memastikan seluruh karyawan benar-benar memahami relevansi indikator BSC dengan pekerjaan sehari-hari.”

Perusahaan juga memberi ruang partisipasi bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide inovasi, sehingga muncul budaya kerja yang lebih kolaboratif dan terbuka terhadap perubahan.

“Kami diberi kesempatan menyampaikan usulan perbaikan dalam forum diskusi internal.”

Secara keseluruhan, pembahasan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mengintegrasikan program pengembangan SDM dengan kebijakan strategis, sekaligus membangun budaya kerja yang adaptif dan mendukung pencapaian target perusahaan. Implementasi Balanced Scorecard menjadi alat pengukur penting untuk memastikan kapabilitas sumber daya manusia berkembang secara konsisten dan berkelanjutan.

Tabel Data Score Card Perspektif Learning & Growth 2022-2024

Tahun	KPI Learning & Growth	Kinerja
2022	People Score	98%
2023	People Score	100%
2024	People Score	99,10%

Sumber Data: Data diolah (2025)

Pada tabel ini menunjukkan konsistensi berada di atas 98% selama tiga tahun berturut-turut. Hal ini menunjukkan bahwa SDM memiliki peran strategis dan telah diberikan dukungan yang baik melalui pelatihan, budaya kerja positif, dan sistem evaluasi yang terarah

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Perumusan Rencana Strategis dalam Menilai Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada PT. Bumi Sarana Beton Makassar*, dapat disimpulkan hal-hal berikut: Implementasi Balanced Scorecard di PT. Bumi Sarana Beton Makassar telah dilakukan secara konsisten sejak tahun 2013 dan menjadi kerangka kerja utama dalam menilai kinerja perusahaan secara komprehensif. Balanced Scorecard telah membantu perusahaan tidak hanya fokus pada aspek keuangan, tetapi juga secara aktif memantau kepuasan pelanggan, efektivitas proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Pada perspektif keuangan, perusahaan berhasil meningkatkan kinerja yang tercermin dari capaian indikator KPI keuangan yang signifikan dalam tiga tahun terakhir, dengan nilai skor yang terus membaik dari 82,27% pada tahun 2022 menjadi 98,90% pada 2023 dan stabil di 96,33% pada 2024. Strategi pengelolaan piutang, pengendalian biaya produksi, serta pengelolaan arus kas menjadi prioritas utama yang secara positif berkontribusi terhadap profitabilitas perusahaan. Pada perspektif pelanggan, perusahaan berhasil membangun relasi yang kuat dengan pelanggan melalui pendekatan pelayanan yang cepat, responsif, serta pemanfaatan digitalisasi layanan seperti sistem pelacakan pengiriman. Hal ini terbukti dari peningkatan signifikan market share dari minus (-70%) pada 2022 menjadi lebih dari 100% di 2023 dan 2024, serta tingkat kepuasan pelanggan yang stabil di kategori baik. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah memiliki sistem kerja yang terstandar, prosedur operasional yang jelas, dan pengendalian internal yang konsisten. Upaya inovasi, seperti digitalisasi pemesanan dan pelaporan produksi, mampu mendukung kelancaran proses kerja serta meningkatkan akurasi data monitoring kinerja. Namun demikian, tantangan masih muncul terkait siklus kas dan keterlambatan pasokan bahan baku akibat faktor eksternal, sehingga memerlukan penguatan koordinasi lintas fungsi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan menunjukkan komitmen tinggi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, serta penguatan budaya kerja yang kolaboratif. Tingkat keterikatan karyawan dan kepuasan kerja berada di kategori baik, meskipun perusahaan masih menghadapi tantangan adaptasi digitalisasi secara merata di seluruh level karyawan. Secara umum, penerapan Balanced Scorecard terbukti efektif sebagai alat strategis yang membantu perusahaan mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja secara holistik. Balanced Scorecard juga memudahkan proses perumusan rencana strategis jangka panjang yang terintegrasi dengan visi perusahaan. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi Balanced Scorecard sangat bergantung pada keselarasan data antarbagian, kemampuan manajerial dalam menginterpretasi indikator kinerja, serta kesiapan budaya organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan sistem digital dan pengelolaan informasi secara real-time.

Daftar Pustaka

- (1) Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, & Putria Nurjanah. (2022). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- (2) Antoniadis, N., & Haan, P. (2019). Government capabilities as drivers of performance: path to prosperity. *Heliyon*, 5(2).
- (3) Arifudin, O., Tanjung, R., & Sofyan, Y. (2020). Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi. *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*, 177.
- (4) Arum, F. L., Abdul Rahman Mus, & Nur Alam Umar. (2020). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Tambang Sub Sektor Mental dan Mineral yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2020. *Journal of Management Science (JMAS)*, 1(3), 26–36.
- (5) Azizah dan rekan. (2023). Pengukuran Kinerja Usaha PT Jasa Marga TBK Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akutansi*, 2(4), 291–307. <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/862>
- (6) BPS. (2024). *Indikator Konstruksi, Triwulan I-2024*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/07/01/017b6a8c4a26478170fb5a75/construction-indicator--1st-quarter-2024.html>
- (7) Dewi, M. C., Mursalin, M., & Lannai, D. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4), 36–47. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v2i4.287>
- (8) Fattah, N. (2015). Manajemen Strategik Berbasis Nilai, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (9) Freeman, R. E., & David, L. R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- (10) Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- (11) Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902–927.
- (12) Hery, S. E. (2017). Balanced scorecard for business. (No Title).
- (13) Irmanto, A., & Ridwan, M. (2021). Analisis tentang pentingnya rencana strategis organisasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 1(1).
- (14) James, A. F. (n.d.). S. dkk.(2003). Manajemen Jilid II. PT. Remaja Rosda Karya.
- (15) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard*. Springer.
- (16) Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., & Tirayoh, V. V. Z. (2021). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) unit layanan pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1).
- (17) Kautsar, M., & Julaiha, S. (2023). Langkah-langkah Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Instructional and Development Researches*, 3(1), 24–28. <https://doi.org/10.53621/jider.v3i1.203>
- (18) Kober, R., & Northcott, D. (2021). Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard. *Accounting & Finance*, 61, 1815–1849.
- (19) Moeheriono, E., & Si, D. M. (2012). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. *Jakarta: Raja Grafindo Persada*.
- (20) Monoarfa, M. M., & Jayanto, I. (2022). Review Artikel : Pengukuran Kinerja pada Tiga Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Lentera Farma*, 1(01), 30–35. <https://doi.org/10.57207/lenterafarma.v1i01.6>
- (21) Mugni Rizki, A., Modding, B., & Amiruddin. (2024). Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (BSC) Pada Perusahaan Konstruksi PT . Bumi Karsa. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 9196–9211.
- (22) Norton, R., & Kaplan, R. S. (2000). Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. *Terjemahan Peter R Yosi pasla. Jakarta: Erlangga*.
- (23) Ramadani, M. N., Alam, S., & Ibrahim, F. N. (2020). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Kementerian Agama Kabupaten Bone Performance Assessment Using Balanced Scorecard Method in The Ministry of Religion of Bone District. *Journal JRAMB*, 6(2), 125–138.
- (24) Rasyid, C. A. M. P., Indriani, E., & Hudaya, R. (2022). Pengaruh Corporate Social Responsibility Dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Ukuran Perusahaan Dan Profitabilitas Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan Pertambangan. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 7(1), 135–156. <https://doi.org/10.29303/jaa.v7i1.146>
- (25) Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms:A study of the

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1660>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215–226. <https://doi.org/10.1108/14691930310472839>
- (25) Sari, R. R. N. (2019). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Teknik in*, 5(2), 190–203. <https://ejournal.kahuripan.ac.id/index.php/Ekuivalensi/article/view/281>
- (26) Silvana, S., & Khomsyiah, K. (2023). Pengaruh Stakeholder Pressure Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Terhadap Sustainability Report Quality. *Journal of Mandalika Literature*, 4(1), 271–285.
- (27) Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 142–152.
- (27) Soukotta, A. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard PT. Matahari Departemen Store Tbk Tahun 2018-2022. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 25821–25830.
- (28) Syamsir, M., & Ramlawati, R. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Manajemen & Organisasi Review (Manor)*, 1(2), 89–100. <https://doi.org/10.47354/mjo.v1i2.117>