

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA KUMON TAJUR RAYA BOGOR

Neida Choirunnisa Ramlan¹; Indra Cahya Kusuma²; Farizka Susandra³

Fakultas Ekonomi, Universitas Djuanda, Bogor, Jawa Barat-Indonesia
Jln. Tol Jagorawi No.1, Ciawi, Kec. Ciawi, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16720
E-mail : neidaramlan.nc@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This study aims to evaluate the performance of Kumon Tajur Raya Bogor using the Balanced Scorecard (BSC) method. BSC was chosen for its ability to integrate financial and non-financial performance measurements, providing a holistic picture of organizational performance. This case study used a mixed quantitative and qualitative approach, with data collected through financial statement analysis, customer and employee satisfaction surveys, and interviews with management. The research covered four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The results showed an improvement in financial performance from 2018 to 2019, with Current Ratio increasing from 4.16 to 7.43 and Profit Margin from 24.6% to 27.1%. The customer perspective showed a high level of satisfaction (89.02%), with an increase in customer acquisition from 30.9% to 33.9%. However, there was a decrease in customer retention from 69.1% to 66.1%. In the learning and growth perspective, employee satisfaction was good (79.9%), with the coworker aspect scoring the highest (89.5%). Employee retention saw a slight increase from 16.7% to 18.2%, but still requires attention. The BSC implementation revealed Kumon Tajur Raya's strengths in financial aspects and customer satisfaction, and identified areas for improvement, particularly in terms of employee retention and career development. This research provides a basis for future strategic planning and performance improvement, and demonstrates the effectiveness of BSC as a comprehensive performance measurement tool in the context of non-formal education institutions.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Kumon*

Dalam era globalisasi ekonomi, Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan, ditandai dengan munculnya berbagai perusahaan baik skala besar maupun kecil, domestik maupun asing. Tujuan utama dari entitas bisnis ini adalah untuk memaksimalkan keuntungan atau laba. Namun, pencapaian laba maksimal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti penjualan, tetapi juga sangat bergantung pada kondisi internal perusahaan. Oleh karena itu, perhatian terhadap lingkungan internal perusahaan menjadi aspek krusial dalam mewujudkan kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi.

Kinerja internal merupakan faktor esensial yang perlu dioptimalkan oleh suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Tinjauan kinerja selama satu periode dapat digunakan sebagai standar untuk mengukur

keberhasilan bisnis. Oleh karena itu, prasyarat mendasar agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang secara berkelanjutan adalah penerapan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Sistem pengukuran suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bagaimana sumber daya manusianya berperilaku baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), bisnis perlu menerapkan sistem pengukuran dan manajemen yang didasarkan pada strategi dan kemampuan mereka jika ingin berkembang dan berkembang di era informasi yang kompetitif. Dalam lingkungan bisnis modern, menilai keberhasilan suatu organisasi dan menetapkan tujuan masa depan, keduanya sangat bergantung pada pengukuran kinerjanya. Sistem

pengukuran yang dapat diandalkan dan berkualitas tinggi sangat penting untuk mencapai kinerja yang unggul, sehingga pengukuran kinerja yang mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan selain faktor keuangan harus digunakan. *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang lebih luas yang dirancang oleh Kaplan dan Norton (2000) sebagai hasil pemahaman mereka tentang nilai pendekatan holistik dalam evaluasi kinerja.

Empat perspektif utama diintegrasikan ke dalam konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Perspektif tersebut adalah: (1) Perspektif keuangan; (2) Perspektif pelanggan; (3) Perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*); dan (4) Pembelajaran dan pertumbuhan. "*Balanced Scorecard – Mengukur yang Mendorong Kinerja*" adalah judul artikel Harvard Business Review yang memperkenalkan teknik ini pada tahun 1992. Manfaat *Balanced Scorecard* adalah dapat mengevaluasi kinerja organisasi tidak hanya dalam bentuk uang tetapi juga dengan mengubah kinerja perusahaan, strategi dan visi organisasi ke dalam serangkaian tujuan dan metrik yang disusun dalam empat pandangan ini.

Menurut Dally (2010:90), sejumlah perusahaan elit saat ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis karena menggabungkan gagasan pengukuran kinerja yang komprehensif. Sebenarnya, pendekatan ini telah berkembang menjadi cara untuk mengarahkan dan mendorong transformasi budaya dan manajemen perusahaan. Hal ini menunjukkan bagaimana *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai katalisator transformasi organisasi yang bermakna selain sebagai alat untuk mengukur kinerja. Menurut Mulyadi (2007:139), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan strategis. Tujuan-tujuan tersebut meliputi: (1) mengetahui bagaimana suatu divisi perusahaan berkontribusi terhadap organisasi secara

keseluruhan; (2) menawarkan kerangka kerja untuk mengevaluasi kualitas prestasi manajer dalam perusahaan; dan (3) menginspirasi manajer bagian untuk melaksanakannya fungsinya selaras dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja tahunan telah diamati secara konsisten, berdasarkan pengalaman bisnis yang telah mengadopsi *Balanced Scorecard*. Fenomena ini dapat dijelaskan dengan adanya kesadaran setiap pegawai dalam organisasi akan dampak langsung tindakannya terhadap realisasi visi, misi, dan strategi perusahaan. Dengan kata lain, seluruh karyawan perusahaan kini terlibat dalam aktivitas strategis sebagai komponen penting dalam pekerjaan mereka sehari-hari, yang telah menyatukan ekosistem organisasi menjadi satu kesatuan yang kohesif.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Gartner Group menunjukkan efisiensi *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis (Ciptani, 2000:31). Menurut hasil survei, hingga 60% dari 1000 bisnis yang terdaftar di majalah Fortune telah menerapkan prinsip *Balanced Scorecard* di seluruh struktur manajemen mereka pada tahun 2000. Intranet perusahaan digunakan untuk pelatihan karyawan dan pengembangan pengetahuan, pertemuan dan forum diskusi digunakan untuk mensosialisasikan pelaksanaan program, dan indeks kepuasan pelanggan digunakan untuk melacak persepsi pelanggan terhadap produk yang dihasilkan. Itulah beberapa metode yang digunakan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*.

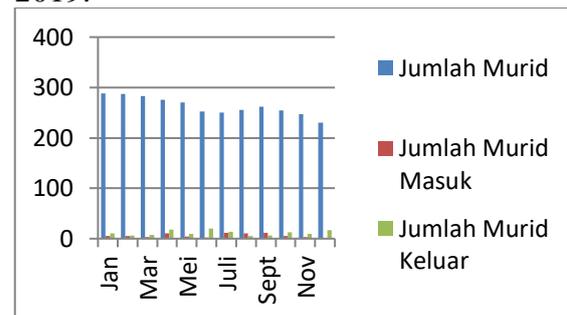
PT Kumon Institute Indonesia adalah perusahaan yang menawarkan layanan bimbingan belajar matematika dan bahasa Inggris di sektor pendidikan Indonesia. Kantor pusat perusahaan ini berlokasi di Jakarta Selatan di Jalan Achmad Yani No. 37 Utan Kayu. Perusahaan induknya, Kumon

Educational Japan Co., Ltd., didirikan pada tahun 1958 oleh Toru Kumon sebagai organisasi kursus pembelajaran. Metode Kumon merupakan pendekatan khas dalam mempelajari matematika dan pemahaman bacaan bahasa Inggris yang digunakan di sekolah Kumon dengan sistem waralaba. Metode Kumon telah berkembang pesat sejak diperkenalkan pada tahun 1958 di Osaka, Jepang, dan saat ini ditawarkan di 50 negara, dengan lebih dari 400.000 siswa yang secara aktif menggunakannya untuk pendidikan mereka. Kumon mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 1993. Sesi Kumon dulunya hanya ditawarkan di Jakarta, namun seiring dengan berkembangnya program ini, Kumon telah menyebar ke seluruh Indonesia. Di Kumon, saat ini terdapat lebih dari 130.000 siswa yang terdaftar di lebih dari 800 kelas yang tersebar di seluruh Indonesia.

Dari sekian banyak bentuk pembinaan yang ditawarkan di Indonesia, baik tradisional maupun virtual, Kumon mampu mempertahankan posisinya dan bersaing dengan bimbingan belajar lain yang lebih modern, seperti Ruang Guru, Zenius, atau Brainly. Hal ini menunjukkan bahwa Kumon masih mendapatkan kepercayaan dan memiliki pangsa pasar yang cukup signifikan. Keberhasilan lulusan Kumon dalam mencapai prestasi akademik yang unggul juga menjadi bukti nyata efektivitas metode pembelajaran yang diterapkan. Dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19, banyak lembaga bimbingan belajar dan kursus mengalami kesulitan dan bahkan terpaksa menghentikan operasional mereka. Transisi ke model pembelajaran daring yang harus dilakukan demi keamanan dinilai memiliki berbagai keterbatasan. Namun, Kumon mampu menunjukkan resiliensi dengan bertahan di tengah situasi pandemi ini. Meskipun mengalami penurunan jumlah siswa akibat kondisi ekonomi yang menantang, Kumon tetap memiliki basis siswa yang loyal. Adaptasi Kumon terhadap pembelajaran online melalui penggunaan aplikasi Zoom dan video call

menunjukkan fleksibilitas dan komitmen perusahaan dalam mempertahankan kualitas layanan pendidikan. Kumon Tajur Raya, yang menjadi fokus penelitian ini, merupakan salah satu cabang franchise Kumon yang telah lama beroperasi di Kota Bogor. Didirikan pada tahun 2004, Kumon Tajur Raya awalnya berlokasi di Jalan Vila Intan Pakuan No.23, sebelum akhirnya berpindah ke Jalan Raya Tajur Ruko Galaxy No 59 H pada tahun 2018. Perkembangan jumlah murid di Kumon Tajur Raya menunjukkan dinamika yang menarik, dengan fluktuasi jumlah siswa yang terjadi setiap bulannya.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dinamika jumlah murid di Kumon Tajur Raya, berikut disajikan data jumlah murid selama tahun 2019:

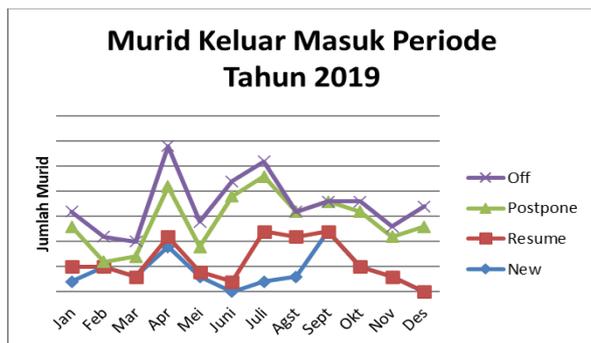


Gambar 1. Data Jumlah Murid Periode Tahun 2019

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan grafik di atas, dapat diamati bahwa perkembangan jumlah peserta didik pada Kumon Tajur Raya mengalami fluktuasi setiap bulannya. Peningkatan jumlah murid terjadi ketika ada pendaftaran murid baru atau murid yang kembali aktif (resume), sementara penurunan terjadi akibat murid yang mengambil cuti (postpone) atau berhenti. Berbeda dengan sistem pendidikan formal, pembayaran di Kumon dilakukan secara bulanan, yang menyebabkan variabilitas jumlah murid dari bulan ke bulan.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika pergerakan murid, berikut disajikan data penyebaran murid masuk dan keluar selama tahun 2019:



Gambar 2. Penyebaran Murid Keluar Masuk Periode Tahun 2019

Sumber: Data diolah (2020)

Grafik di atas mengilustrasikan adanya turn over murid yang konsisten terjadi setiap bulannya. Fluktuasi jumlah murid baru (new), murid yang kembali aktif (resume), murid yang cuti (postpone), dan murid yang berhenti (off) setiap bulannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Analisis data menunjukkan bahwa akumulasi murid yang keluar cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan murid yang masuk, dan pola ini berlangsung secara konsisten setiap bulan. Lebih lanjut, data menunjukkan bahwa jumlah murid yang mengajukan cuti (postpone) cukup signifikan, namun tidak diimbangi dengan jumlah murid yang kembali aktif (resume). Hal ini mengindikasikan bahwa cukup banyak murid yang mengajukan cuti tetapi tidak mendaftar kembali setelah melewati masa cuti maksimal selama 3 bulan. Tren pendaftaran murid baru menunjukkan peningkatan yang signifikan pada periode tahun ajaran baru, yaitu rentang Juli-Agustus. Sementara itu, jumlah murid yang mengajukan cuti atau berhenti mencapai puncaknya pada periode liburan sekolah, seperti saat Bulan Ramadhan atau libur Natal dan Tahun Baru.

Menariknya, selama ini Kumon Tajur Raya belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif. Proses peninjauan kinerja masih dilakukan dengan cara lama, yaitu dengan membandingkan uang aktual yang diterima dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan penilaian ini dianggap tidak memadai dan kurang dapat diterapkan mengingat tingginya tingkat pengurangan

siswa, yang merupakan permasalahan terkini yang harus diketahui penyebabnya. Akan sangat menarik untuk menyelidiki fenomena ini lebih lanjut. Penting untuk diingat bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhitungkan faktor keuangan tetapi juga kinerja pelanggan dan staf, yang semuanya berdampak pada fluktuasi kinerja perusahaan. Kumon Tajur Raya diharapkan memiliki gambaran yang lebih lengkap dengan penerapan *Balanced Scorecard*, khususnya dalam hal evaluasi kinerja yang berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Kumon Tajur Raya dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk melakukan hal ini, komponen *Balanced Scorecard* akan diterapkan. Dengan menggunakan visi dan tujuan perusahaan sebagai landasan strategis, pengukuran ini akan dilakukan. Dengan memasukkan unsur keuangan dan non-keuangan ke dalam pengukuran kinerja, diyakini bahwa penilaian terhadap Kumon Tajur Raya akan lebih menyeluruh dan relevan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi besar di sejumlah bidang. Dengan menggunakan ide *Balanced Scorecard*, Kumon Tajur Raya dapat menjadikan hasil penelitian sebagai pedoman untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh dengan mempertimbangkan seluruh faktor, baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Manajemen strategis dan operasional organisasi di masa depan akan menjadi lebih efektif sebagai hasil dari penerapan ini. Kedua, dari perspektif akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan wawasan dan pengetahuan mengenai aplikasi praktis *Balanced Scorecard* dalam konteks lembaga pendidikan non-formal. Hal ini dapat menjadi jembatan yang menghubungkan antara teori yang

diperoleh di bangku kuliah dengan realitas implementasi di lapangan, memberikan insight berharga bagi mahasiswa dan akademisi dalam memahami kompleksitas pengukuran kinerja organisasi. Ketiga, bagi komunitas peneliti dan praktisi manajemen, studi ini dapat menjadi referensi berharga dalam pengembangan penelitian lanjutan atau penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi serupa. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menstimulasi diskusi dan analisis lebih lanjut mengenai efektivitas *Balanced Scorecard* dalam konteks industri pendidikan, khususnya di sektor bimbingan belajar.

Menanggapi kekurangan sistem evaluasi kinerja sebelumnya yang hanya berfokus pada faktor keuangan, Kaplan dan Norton mengembangkan *Balanced Scorecard* (BSC), sebuah pendekatan komprehensif, pada tahun 1992 (Kaplan & Norton, 1992). Dengan menggabungkan empat pandangan utama yaitu operasi bisnis internal, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan, BSC memberikan pendekatan yang lebih komprehensif (Kaplan & Norton, 2000).

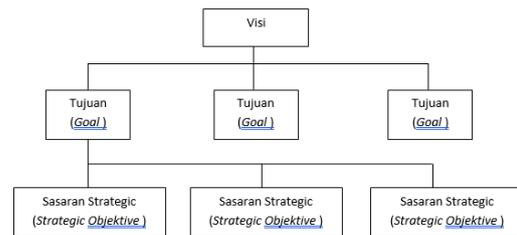
BSC mengubah strategi dan visi organisasi menjadi serangkaian tujuan dan indikator kinerja yang terhubung dari empat sudut (Kaplan & Norton, 2000). Gambar 1 mengilustrasikan hubungan antara visi, strategi, dan empat sudut pandang BSC.



Gambar 1. Hubungan Antara Visi dan Strategi dengan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

(Sumber: Mulyadi & Setyawan, 2002)

Proses penjabaran visi ke dalam tujuan dan sasaran strategis dalam keempat perspektif BSC ditunjukkan pada Gambar 2



Gambar 2. Penerjemahan Visi Menjadi Tujuan Dan Sasaran Strategis.

(Sumber: Mulyadi & Setyawan, 2002)

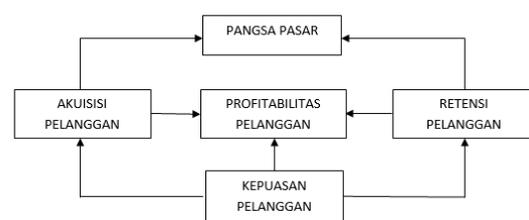
Empat Pandangan tentang Kartu Skor yang Adil;

1. Sudut pandang finansial

Meskipun terhubung dengan tujuan strategis jangka panjang, perspektif keuangan masih menjadi penekanan utama BSC (Kaplan & Norton, 2000). Pertumbuhan, keberlanjutan, dan panen adalah fase siklus hidup bisnis yang diperhitungkan saat mengukur kinerja keuangan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengidentifikasi segmen pasar dan mengukur kinerja unit bisnis di segmen sasaran (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran utama meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Gambar 3).



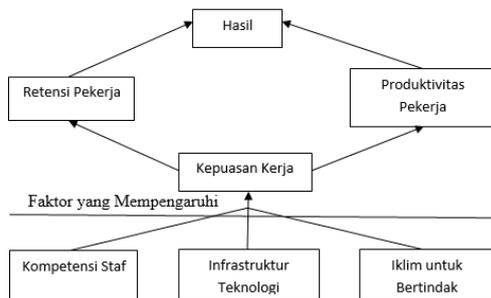
Gambar 3. Elemen Penting Dalam Mengukur Perspektif Pelanggan

(Kaplan & Norton, 2000)

3. Pandangan proses bisnis internal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), sudut pandang ini berpusat pada prosedur internal yang secara signifikan mempengaruhi pemenuhan tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Operasi, dukungan purna jual, dan inovasi adalah tiga proses bisnis utama.

4. Sudut Pandang Pembelajaran dan Pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), sudut pandang ini menguraikan infrastruktur yang harus dikembangkan untuk menghasilkan pertumbuhan jangka panjang dan peningkatan kinerja. Ada tiga sumber utama: kompetensi sistem informasi, kapabilitas pekerja, dan penyelarasan, pemberdayaan, dan motivasi (Gambar 4).



Gambar 4. Kerangka Kerja Pembelajaran Perspektif dan Pertumbuhan (Sumber Kaplan & Norton 2000)

Keunggulan dan Tantangan Implementasi *Balanced Scorecard* Keunggulan BSC disbanding system pengukuran kerja tradisional (Mulyadi, 2001):

1. Komprehensif: mencakup perspektif keuangan dan non-keuangan
2. Koheren: menunjukkan hubungan sebab-akibat antar perspektif
3. Seimbang: menekankan tujuan jangka pendek dan Panjang dengan menjada keseimbangan
4. Terukur: memungkinkan kuantifikasi perspektif non-finansial

Namun, implementasi BSC juga menghadapi tantangan, seperti kesulitan dalam menetapkan ukuran kinerja yang tepat untuk setiap perspektif dan kebutuhan akan struktur organisasi yang mendukung umpan balik lintas perspektif (Mulyadi, 2002).

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja menggunakan BSC dilakukan dengan menyeimbangkan pencapaian di keempat perspektif. Mulyadi

(2002) mengusulkan penggunaan rating scale untuk menilai kinerja di setiap perspektif (Tabel 1).

Tabel 1. Rating Scale untuk Pengukuran Kinerja BSC

Skor	Nilai	Pengertian
-1 – 0	Kurang Baik	Tingkat Prestasi dibawah standar
0	Cukup	Tingkat Prestasi sama dengan standar
0 – 1	Baik	Tingkat Prestasi diatas standar

Ket: *Rating Scale* yang bernilai *negative* ini menandakan kinerja dinyatakan “buruk”

Sumber: Mulyadi, 2002

Selanjutnya, indikator kinerja untuk setiap perspektif ditetapkan dan diberi skor sesuai dengan pencapaiannya (Tabel 2).

Tabel 2. Contoh Ukuran Kinerja BSC

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor			
		Hasil	Pemacu Kinerja				
Keuangan	Rasio Ekonomi Efisiensi	Penurunan Biaya	<i>Revenue mix</i>	1 1 1			
		Pertumbuhan Pendapatan	<i>Cycle effectiveness</i>				
		Peningkatan efisiensi keuangan					
		Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan		Akuisisi pelanggan Retensi Pelanggan	Bertambahnya customer baru	1 1
		Pelanggan	Kepuasan Pelanggan		<i>Depth of relationship</i>	Berkurangnya keluhan	1
Bisnis Internal	Meningkatnya proses layanan kepada customer	Inovasi Tingkat pelayanan	Efisiensi pelayanan	1 1			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya kapabilitas karyawan Meningkatkan komitmen karyawan	Retensi karyawan	Karyawan keluar	1 1			
		Pelatihan karyawan	Karyawan mengikuti latihan				
TOTAL				10			

Sumber: Mulyadi, 2002

Balanced Scorecard menawarkan pendekatan komprehensif dalam pengukuran kinerja organisasi dengan mengintegrasikan aspek keuangan dan non-

keuangan. Meskipun implementasinya memiliki tantangan, BSC dapat memberikan gambaran holistik tentang kinerja organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi efektivitas BSC dalam berbagai jenis organisasi dan konteks industri.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan campuran kuantitatif dan kualitatif. Fokus penelitian adalah penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja pada Kumon Tajur Raya Bogor. Studi kasus dipilih untuk memungkinkan analisis mendalam terhadap penerapan BSC dalam konteks spesifik lembaga pendidikan non-formal. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif statistik komparatif.

HASIL

Analisis kinerja keuangan Kumon Tajur Raya Bogor dilakukan menggunakan rasio likuiditas, profitabilitas, dan rentabilitas. Hasil perhitungan rasio keuangan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

No	Keterangan	Tahun		Rata-Rata
		2018	2019	
1	<i>Current Ratio</i>	4.16	7.43	5.79
		24.6	27.1	
2	<i>Profit Margin</i>	%	%	25.8%
		74.4	72.9	
3	<i>Operating Ratio</i>	%	%	73.6%
		84.9	84.6	
4	<i>Return On Investment (ROI)</i>	%	%	84.7%

Sumber: Data diolah, 2020

Analisis perspektif pelanggan meliputi pengukuran tingkat akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Hasil pengukuran akuisisi dan retensi pelanggan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 4. Hasil Pengukuran Akuisisi dan Retensi Pelanggan

Tahun	Akuisisi Pelanggan (%)	Keterangan	Retensi Pelanggan (%)	Keterangan

2018	30.9	Persentase pelanggan baru yang berhasil didapatkan	69.1	Persentase pelanggan yang tetap bertahan
2019	33.9	Peningkatan sebesar 3% dari tahun sebelumnya	66.1	Penurunan sebesar 3% dari tahun sebelumnya

Sumber: Data diolah, 2020

Untuk mengukur kepuasan pelanggan, dilakukan survei kepada 70 responden menggunakan kuesioner dengan 25 pertanyaan. Hasil pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 5. Nilai Kinerja Pelanggan Kumon Tajur Raya Bogor

No	Indikator	Total Skor	Skor Seharusnya	Persentase	Kategori
1	<i>Tangible</i>	1554	1750	88.8%	Puas
2	<i>Reliability</i>	3123	3500	89.2%	Puas
3	<i>Responsiveness</i>	3113	3500	88.9%	Puas
				89.02%	
Rata-Rata Skor		7790	8750	%	Puas

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Analisis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperhitungkan kebahagiaan, pelatihan, dan retensi karyawan. Berdasarkan pengukuran retensi karyawan, tingkat retensi karyawan sebesar 16,7% pada tahun 2018 dan 18,2% pada tahun 2019. Sesi pelatihan karyawan reguler meliputi pelatihan triwulanan untuk supervisor/asisten pengajar dan seminar bulanan untuk supervisor. 22 karyawan saat ini berpartisipasi dalam jajak pendapat untuk mengukur kepuasan karyawan. Tabel 4 menampilkan temuan survei kepuasan karyawan.

Tabel 6. Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan

No	Faktor Kepuasan	S	T	S	N	S	S	Kumulasi (%)
1	Lingkungan Kerja dan Kondisi Fisik Perusahaan				1	28	15	86.4%
								81.4%
2	Motivasi Bekerja		1		2	34	7	%
3	Kebijakan Perusahaan				12	62	14	80.4%
4	Peraturan Perusahaan				13	27	4	%
								75.9%
5	Kepemimpinan				2	19	33	%
								76.7%
								12
								%

6	Rekan kerja	1	21	22	89.5 %
7	Jenjang Karir Beban Kerja	18	21	5	74.1 %
8	dengan Gaji	20	43	3	74.8 %
Jumlah		3	86	9	82
		0.	19	61	18
Rata-Rata		7	.5	.1	.6
		%	%	%	%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

PEMBAHASAN

Hasil analisis perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja Kumon Tajur Raya Bogor dari tahun 2018 ke 2019. Current Ratio meningkat dari 4.16 menjadi 7.43, menunjukkan peningkatan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Hal ini sejalan dengan pendapat Harahap (2002) yang menyatakan bahwa rasio lancar yang sehat berada di atas 1 atau 100%. Profit Margin juga mengalami peningkatan dari 24.6% menjadi 27.1%, menunjukkan peningkatan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba. Operating Ratio mengalami penurunan kecil dari 74.4% menjadi 72.9%, yang menurut Munawir (2002) menunjukkan peningkatan efisiensi perusahaan dalam membelanjakan pengeluaran. Return on Investment (ROI) mengalami penurunan kecil dari 84.9% menjadi 84.6%, namun masih menunjukkan kemampuan yang baik dalam menghasilkan keuntungan dari total aktiva yang digunakan. Hal ini sesuai dengan klaim Munawir (2007) bahwa ROI mengukur kemampuan organisasi untuk menghasilkan keuntungan atas seluruh jumlah uang tunai yang diinvestasikan dalam aset untuk usaha komersial.

Berdasarkan analisis perspektif pelanggan, persentase perolehan pelanggan baru meningkat dari 30,9% pada tahun 2018 menjadi 33,9% pada tahun 2019. Namun, retensi pelanggan justru menurun, turun dari 69,1% menjadi 66,1%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Kumon Tajur Raya Bogor telah berhasil menarik pelanggan baru, Kumon Tajur Raya masih perlu bekerja lebih keras untuk mempertahankan pelanggannya saat ini. Dengan skor rata-rata sebesar 89,02%, hasil survei kepuasan pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Karakteristik gamblang, responsif, dan andal mendapat skor 88,8%, 89,2%, dan 88,9%, secara berurutan. Temuan ini mendukung teori Zeithaml (2002), yang menyoroti pentingnya faktor-faktor ini dalam mengukur kualitas layanan.

Pada tahun 2018, retensi karyawan sebesar 16,7%; pada tahun 2019 meningkat menjadi 18,2%. Hal ini menunjukkan perlunya melakukan lebih banyak upaya untuk meningkatkan retensi staf. Pelatihan yang sering dilakukan bagi anggota staf menunjukkan dedikasi perusahaan dalam meningkatkan kemahiran staf. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menekankan pentingnya pelatihan di tempat kerja dalam meningkatkan produktivitas dan kompetensi pekerja. Rata-rata sebesar 79,9% menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup baik menurut hasil survei. Jalur karir mendapat nilai terendah (74,1%), sedangkan komponen rekan kerja mendapat nilai tertinggi (89,5%). Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, fokus yang lebih besar harus diberikan pada penciptaan jalur karier bagi karyawan. Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* di Kumon Tajur Raya Bogor berjalan baik dalam hal keuangan dan kepuasan pelanggan, namun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya dalam hal retensi karyawan dan pengembangan jalur karier.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian ini dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Kumon Tajur Raya Bogor memberikan gambaran kinerja yang komprehensif, mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, yang memungkinkan evaluasi holistik terhadap performa organisasi.
2. Dari perspektif keuangan, Kumon Tajur Raya menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun 2018 ke 2019, dengan

peningkatan Current Ratio dan Profit Margin, menandakan kemampuan yang baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan menghasilkan laba.

3. Perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan akuisisi pelanggan, namun terjadi penurunan retensi pelanggan, mengindikasikan perlunya strategi untuk mempertahankan pelanggan yang ada. Tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan tinggi, dengan rata-rata skor 89.02%.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat peningkatan kecil dalam retensi karyawan, namun masih memerlukan perbaikan. Kepuasan karyawan cukup baik dengan rata-rata 79.9%, dengan aspek rekan kerja mendapat skor tertinggi dan jenjang karir terendah.
5. Implementasi BSC pada Kumon Tajur Raya Bogor mengungkapkan kekuatan dalam aspek keuangan dan kepuasan pelanggan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, terutama dalam hal retensi karyawan dan pengembangan jenjang karir, memberikan dasar untuk perencanaan strategis di masa depan

DAFTAR RUJUKAN

- Bahtiar Arif, Muchlis, Iskandar. 2002. Akuntansi Pemerintahan, Jakarta : Salemba Empat.
- Baswir, Revrison. 2000. Akuntansi Pemerintahan Indonesia. Yogyakarta: BPFE.
- Christianti, Felicia Winda. 2018. Penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja institusi pendidikan (Studi kasus di SD Tarakanita Bumijo I Yogyakarta dan SMP Stella Duce 2 Yogyakarta). Skripsi. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2 No1. ISSN 1411-0288.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Efferin, Sujoko dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R., Maryanne M Mowen. 2003. Edisi Keempat. *Cost Management- Accounting and Control*. South Western: Thomson Learning.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2002. *Teori Akuntansi Laporan Keuangan*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2009. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan Edisi Ke satu*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jahari, Jaja. 2018. Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis *Balanced Scorecard*. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. XXV No.1 April 2018. ISSN p. 1412-8152.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. R.. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert & Norton. David P. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*. Harvard Business School. Boston
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2002. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2002. *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk pelipatgandan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Munawir, S, 2007, *Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat, Cetakan Ketigabelas*, Yogyakarta: Liberty.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan ke-7*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Parasuraman, Valarie A. Z. and Berry. 2002. *Delivering Service Quality*. Mc Milan, New York
- Pramono, Joko. 2014. *Tesis Analisis Pengukuran Kinerja Smk Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. GEMA Th. XXVI/48/Februari ISSN 2014: 1335-1355 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surakarta.
- R. H. N, Imelda. 2004. *Skripsi. Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Vol 6 No 2* ISSN 1411-0288. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Rivai, dan Basri. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rohm, Howard. 2003. "A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard", <http://www.performance-measurement.net>.
- Sofwan, Ali. 2012. *Pengukuran Kinerja STIENU Jepara deangan pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis. Vol 9 No. 1 Maret 2012. ISSN 1693-8275.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Jurnal Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, Widjaja. 2000. *Dasar-dasar Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Yek, T. M., Penney, D., dan Seow, A. C. H. 2007. *Using Balanced Scorecard to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore*. Paper Presented the AARE Annual Confrence 2007 November 25-229: Fremantle, Australia.
- Yuwono, Sony. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

<https://id.kumonglobal.com>