EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Strategis Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan: Pada PT XYZ Balikpapan

Gabriella Agnes Kurnia Tjahjono[1], Tasya Rizky Irawan[2], Khoirunnisaa[3], Lisa Septianti[4], Mala Asmawati[5]
[1,2,3,4,5] Program Studi Akuntansi,Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Indonesia
E-mail: gabriella@stiebalikpapan.ac.id[1], tasyarizkyy7@gmail.com[2], khoirunnisabpp@gmail.com[3], lisaseptiantii@gmail.com[4], malaasmawati@gmail.com[5]

Article History:
Received: 06 Juli 2026
Revised: 02 November 2026
Accepted: 16 November 2026

Keywords: *Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, Distributor Baja, Pengukuran Kinerja*

Abstract: *Penelitian berupaya untuk mengevaluasi kinerja PT XYZ yang berperan sebagai distributor dan pemasok bahan besi/baja di Balikpapan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai titik awal untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tiga perspektif dihitung berdasarkan survei kuesioner, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sementara perspektif keuangan dianalisis menggunakan data sekunder dari laporan keuangan tahun 2023-2025. Metode yang diterapkan adalah kuantitatif deskriptif menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert 1-5 untuk 32 responden (gabungan pelanggan dan karyawan) yang mengevaluasi 15 item pernyataan. Ketiga perspektif tersebut memperoleh skor rata-rata lebih tinggi dari 4,20 (skala 1-5) di mana yang tertinggi adalah perspektif pelanggan (4,48), diikuti oleh proses bisnis internal (4,41) dan pembelajaran dan pertumbuhan (4,30). Hasil dari rasio keuangan menunjukkan tren peningkatan yang substansial, tercermin dari kenaikan skor rata-rata dari 2,57 (2023) menjadi 4,29 (2025). Hal tersebut menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki landasan yang kuat untuk mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan, disertai dengan saran strategis untuk meningkatkan koordinasi internal dan mengadopsi teknologi lebih cepat.*

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang, persaingan yang terdapat pada industri material konstruksi semakin kompetitif. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk tidak hanya memperoleh sejumlah keuntungan, tetapi juga mempertahankan kinerjanya secara berkelanjutan. Kinerja suatu perusahaan kini tidak hanya diidentifikasi dari aspek keuangan saja, tetapi juga dari aspek non-keuangan yang meliputi kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, pengembangan sumber daya manusia, serta pertumbuhan dan inovasi. Sundari, Amelia, Anggreani, & Syamsuddin (2024)

mengemukakan bahwa pengukuran kinerja yang dilangsungkan secara konsisten mampu mengoptimalkan kinerja suatu perusahaan lintas sektor. Hasil penelitian serupa juga dikemukakan oleh pada perguruan tinggi swasta di Yaman. Dalam studinya, perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan mampu menyajikan sejumlah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan. Bahkan, perspektif proses internal mampu menyajikan sejumlah pengaruh terbesar terhadap eskalasi kinerja keuangan. Ma'rifat, Suraharta, & Jaya (2024) turut mengungkap bahwa pada perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur, kerangka pengukuran yang menyeluruh mampu menangkap kebutuhan kinerja yang begitu dinamis dan menitikberatkan pada efisiensi serta inovasi.

Perusahaan distribusi dan pengadaan atas material besi/baja untuk konstruksi bangunan turut menjumpai sejumlah tantangan tersendiri, terutama terkait menjaga efisiensi rantai pasokan, memastikan pengiriman dapat dilaksanakan tepat waktu, mempertahankan kualitas layanan, hingga kepuasan pelanggan. Faktanya, terdapat sejumlah masalah yang kerap dihadapi oleh perusahaan, termasuk masalah rantai pasokan, perubahan permintaan pasar, dan persaingan harga. Veronika, Lumanauw, & Tielung (2022) menunjukkan bahwa dalam bisnis penjualan bahan bangunan, layanan berkualitas memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas pelanggan, dan kepuasan menjadi variabel perantara dalam hal tersebut. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan tidak hanya didasari oleh tingkat penjualan, tetapi juga dari kapabilitas pengelolaan operasional dan kualitas hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan.

PT XYZ, yang merupakan perusahaan distributor dan pemasok produk besi dan baja di Balikpapan, juga mengalami masalah yang sama. Pengukuran kinerja di perusahaan tersebut seringkali hanya didasarkan pada faktor keuangan, sehingga tidak mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran yang bias tersebut dapat menyulitkan perusahaan untuk mengenali aspek lain yang perlu ditingkatkan di luar aspek keuangan. Seperti yang dilaporkan oleh Anugrah & Pura (2018) bahwa aspek pengukuran kinerja dalam konteks *Balanced Scorecard* mampu mempengaruhi daya saing perusahaan. Sementara itu, Lestari, Sutardi, Hamzah, & Puji (2023) menyoroti pentingnya pengukuran kinerja untuk menilai pelaksanaan strategi secara lebih akurat.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode yang relevan untuk memenuhi kebutuhan tersebut karena menggabungkan berbagai perspektif ke dalam satu kerangka kerja. Telah banyak penelitian empiris yang dilakukan tentang penerapan BSC di Indonesia, yang membuktikan efisiensinya di berbagai perusahaan, termasuk perusahaan besar seperti PT. Toyota Astra Motor (David chandra, 2022) (Lubis, Pane, & Nurjanah, 2022) hingga PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (Maritha & Furqani, 2020)

Selain itu, BSC bukan hanya model pengukuran tetapi juga kerangka kerja untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Arifudin (2022), sebagaimana dikutip (Fauziati & Yudiarso, 2022) BSC dapat digunakan untuk mengeksplorasi keunggulan kompetitif dengan mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam studinya, (Wardani et al., 2024) turut mengkorelasikan strategi keberlanjutan dan keunggulan kompetitif di UMKM, dan (Purwanti & Purnama, 2025) memposisikan BSC sebagai alat manajemen strategis di era digital. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif tersebut, BSC menyajikan sejumlah peta yang cukup strategis bagi manajemen perusahaan untuk mewujudkan serangkaian keunggulan kompetitif yang cukup sulit untuk ditiru pihak kompetitor.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian berikut adalah untuk mengeksplorasi kinerja PT XYZ melalui model BSC, mengidentifikasi bagaimana masing-masing perspektif membantu

membangun keunggulan kompetitif PT XYZ, dan membuat rekomendasi strategis dari hasil empiris yang diperoleh. Menurut Pitri & Rahayu (2022) yang menekankan pentingnya BSC sebagai tolok ukur kinerja yang lebih terstruktur, penelitian berikut akan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dan secara akademis bagi pengetahuan tentang BSC dalam industri distribusi material konstruksi di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dapat dipahami sebagai konsep multidimensional yang merepresentasikan seberapa sukses suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja yang akurat merupakan satu aspek fundamental manajemen karena mendorong proses evaluasi atas serangkaian hal yang telah dicapai dan merumuskan sejumlah strategi yang lebih efektif di masa mendatang (Lestari et al., 2023). Bagi perusahaan distribusi seperti PT XYZ, kinerja sangat bergantung pada berbagai aspek seperti pengiriman tepat waktu, ketersediaan stok, kualitas layanan, dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pihak pelanggan (Veronika et al., 2022).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) dapat diidentifikasi sebagai sistem manajemen strategi yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 untuk menjawab keterbatasan atas alat pengukuran kinerja tradisional yang terlalu menitikberatkan pada aspek keuangan (Kaplan & Norton, 2005). Alat tersebut memungkinkan pengintegrasian indikator kinerja keuangan dan non-keuangan ke dalam sistem. *Balanced Scorecard* menciptakan keseimbangan antara ukuran tertinggal seperti profitabilitas dan pendapatan, dan indikator terdepan yang diwakili oleh faktor keberhasilan seperti kepuasan pelanggan dan efektivitas proses bisnis. Kaplan & Norton (2005) mengklaim bahwa empat perspektif BSC mampu mempertimbangkan kompleksitas pengukuran kinerja di perusahaan manufaktur yang berorientasi pada efisiensi dan inovasi. Di lingkungan internasional, hubungan antara intensitas penerapan BSC dan efektivitas organisasi perusahaan manufaktur telah dikonfirmasi secara empiris. Namun, untuk mendapatkan hasil maksimal dari pendekatan tersebut, harus terdapat sejumlah kompetensi tertentu dan konsistensi penerapannya.

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) mencakup empat perspektif yang saling berkaitan. Pertama, perspektif keuangan berkaitan dengan hasil implementasi strategi dan menunjukkan sejauh mana perusahaan berhasil menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, dengan serangkaian indikator seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, dan efisiensi biaya (Maritha & Furqani, 2020). Kedua, perspektif pelanggan bertujuan untuk memberikan nilai bagi pelanggan yang meliputi kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan baru (Veronika et al., 2022). Ketiga, perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas proses penciptaan nilai dan melibatkan aspek-aspek seperti inventaris, distribusi, dan kecepatan penyediaan layanan (Lubis et al., 2022). Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya dan mencakup pengembangan kompetensi SDM, penggunaan teknologi, dan budaya organisasi yang inovatif (Yawson & Paros, 2023).

Seperti yang dinyatakan oleh Yawson & Paros (2023) sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard*. Karyawan yang berdedikasi, berkompetensi, dan bekerja dalam lingkungan yang positif akan mampu membantu meningkatkan kualitas penyediaan layanan, efisiensi proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Oleh karena itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi keberhasilan perspektif lainnya.

Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah kapabilitas suatu perusahaan dalam mewujudkan kinerja optimalnya, diatas rata-rata industri, dalam jangka panjang Menurut Arifudin (2022), sebagaimana dikutip Fauziati & Yudiarso (2022) *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif karena menggabungkan keempat perspektif kinerja. Sementara (Anugrah & Pura, 2018) membuktikan bahwa perspektif pengukuran kinerja BSC mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu perusahaan, (Wardani et al., 2024) mencatat bahwa strategi keberlanjutan merupakan sumber keunggulan kompetitif, dan (Purwanti & Purnama, 2025) menunjukkan pentingnya BSC sebagai alat strategis dalam lingkungan digital modern. Dengan demikian, keunggulan kompetitif berkelanjutan terjadi ketika suatu perusahaan dapat mencapai hasil yang tinggi dalam bidang keuangan melalui kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bach, Klinčar, Aleksić, Jelavić, & Zeqiri, 2023) membuktikan bahwa pertumbuhan kematangan manajemen rantai pasokan mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam semua perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, bisnis yang mengelola prosesnya secara efisien dapat memiliki kinerja keuangan yang lebih baik, kepuasan pelanggan, inovasi, dan efisiensi proses internal yang lebih tinggi.

PENELITIAN TERDAHULU

Berbagai studi empiris yang dilakukan pada *Balanced Scorecard* telah membuktikan efektivitasnya dalam mengevaluasi kinerja keseluruhan organisasi. Studi oleh (Sundari et al., 2024) berdasarkan tinjauan literatur menunjukkan bahwa penggunaan BSC secara signifikan mampu meningkatkan kinerja organisasi pada semua sektor, sementara studi oleh (Ma'rifat et al., 2024) mengkonfirmasi efektivitas BSC sebagai strategi untuk mengevaluasi kinerja organisasi manufaktur selama digunakan secara komprehensif. Temuan studi empiris tersebut telah diverifikasi oleh Quesado, Marques, Silva, Ribeiro, & Ribeiro (2022) yang studinya mengungkapkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dapat mengarah pada peningkatan keselarasan strategis organisasi, peningkatan komunikasi internal, dan evaluasi pencapaian tujuan strategis melalui perspektif keuangan dan non-keuangan.

Pada perusahaan besar, menggunakan BSC untuk menganalisis kinerja dan merumuskan strategi (David chandra, 2022); menerapkan BSC sebagai ukuran kinerja di PT Toyota Astra Motor (Lubis et al., 2022); menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dari keempat perspektif di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk mencapai kinerja yang relatif baik (Maritha Sari, Wilda; Furqani, 2020); dan menganalisis kinerja PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menggunakan BSC (Lestari et al., 2023). Dalam kasus usaha mikro, kecil, dan menengah, (Octaviana, Marsiwi, & Ardiana, 2023) di Kabupaten Trenggalek, serta mengungkapkan bahwa implementasi perspektif BSC berdampak positif terhadap kinerja dan daya saing bisnis (Mandola, Stevanny, & Suryadi, 2025) (Dzulhadi, Wulandari, Aziz, Windani, & Pratiwi, 2022).

Adapun beberapa studi yang menghubungkan BSC dengan keunggulan kompetitif diantaranya (Anugrah & Pura, 2018) pada Perusahaan Air Minum Kota Makassar (PDAM), Arifudin (2022) sebagaimana dikutip dalam (Fauziati & Yudiarso, 2022) pada perguruan tinggi Islam, serta (Wardani et al., 2024) terkait dengan daya saing usaha kecil dan menengah yang menggunakan strategi berkelanjutan. Pitri & Rahayu (2022) menyoroti pentingnya BSC dalam

menetapkan tolok ukur kinerja yang lebih terstruktur. Di sisi lain, Veronika et al. (2022) mendukung dimensi pelanggan dengan menunjukkan bagaimana kualitas layanan dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan bagi perusahaan bahan bangunan. Topik penelitian yang diusulkan tidak hanya berupaya untuk melengkapi studi-studi tersebut dengan menggunakan BSC pada kasus perusahaan distribusi baja di Balikpapan, tetapi juga memvalidasi instrumen yang digunakan melalui pengujian validitas dan reliabilitas serta analisis rasio keuangan sebagai dimensi keuangan BSC.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk mengukur kinerja PT XYZ secara objektif berdasarkan data numerik. Perspektif keuangan, analisis dilakukan secara terpisah berdasarkan data sekunder laporan keuangan perusahaan, sementara ketiga perspektif lainnya dianalisis menggunakan data primer dari kuesioner.

Jenis dan Sumber Data

Terdapat dua sumber data penelitian. Pertama, data primer dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dengan menggunakan skala Likert 1–5 (1=sangat tidak setuju; 5=sangat setuju). Kuesioner didistribusikan secara acak melalui teknik purposive sampling kepada 32 responden, yang terdiri dari pelanggan dan karyawan PT XYZ yang memiliki pengalaman transaksi terkait dengan PT XYZ. Kuesioner tersebut memiliki 15 item yang mewakili tiga perspektif BSC yang dapat dirasakan. Kedua, data sekunder diperoleh dari laporan keuangan PT XYZ untuk tahun 2023-2025 yang akan digunakan untuk menganalisis perspektif keuangan menggunakan rasio keuangan. Kisi-kisi instrumen disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Perspektif BSC	Jumlah Item	Kode Item
Proses Bisnis Internal	5	P1–P5
Pelanggan	5	P6–P10
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5	P11–P15
Total	15	P1–P15

Jenis Analisis Data

Analisis data dibagi menjadi empat proses. Pertama, uji validitas menggunakan korelasi Pearson (Product Moment), dengan kriteria validitas jika nilai r hitung > r tabel pada $\alpha = 0{,}05$ (dua arah). Dengan jumlah responden $n = 32$ dan derajat kebebasan $df = n - 2 = 30$, nilai r tabel adalah 0,349. Kedua, uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha, dengan kriteria reliabilitas jika nilai koefisien $\alpha \geq 0{,}70$. Ketiga, perhitungan statistik deskriptif dilakukan untuk mendapatkan nilai rata-rata (mean) dari tanggapan responden untuk setiap item dan setiap perspektif. Terakhir, analisis deskriptif komparatif tren rasio keuangan dilakukan pada tujuh rasio keuangan dan diubah menjadi skala Likert lima poin untuk mendapatkan evaluasi perspektif keuangan (Kasmir, 2016; Brigham & Houston, 2019). Adapun pedoman interpretasi rata-rata skor mengacu pada interval: 1,00–1,80 (sangat rendah), 1,81–2,60 (rendah), 2,61–3,40 (cukup), 3,41–4,20 (baik/tinggi), dan 4,21–5,00 (sangat baik/sangat tinggi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 32 responden yang merupakan pelanggan dan karyawan PT XYZ yang di sajikan pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Responden

Jenis Responden	Jumlah	Presentase
Pelanggan	23	71,88%
Karyawan	9	28,12%
Total	32	100%

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap seluruh 15 item pernyataan dengan membandingkan nilai r hitung (korelasi item-total) terhadap r tabel sebesar 0,349 (n = 32; df = 30; α = 0,05). Hasil uji disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas – Korelasi Pearson Item-Total (n = 32)

Kode	Pernyataan	Perspektif	r Hitung	r Tabel	Ket.
P1	Proses kerja dan pelayanan mudah dipahami dan terstruktur	Proses Bisnis Internal	0,710	0,349	VALID
P2	Koordinasi antar tim berjalan dengan baik		0,558		
P3	Sistem administrasi dan operasional mendukung kelancaran		0,821		
P4	Konsistensi kualitas dalam setiap proses kerja		0,810		
P5	Merespons perubahan atau masalah operasional dengan cepat		0,642		
P6	Produk diterima dalam kondisi fisik yang baik	Pelanggan	0,762		
P7	Produk sesuai pesanan dan standar kualitas		0,784		
P8	Proses administrasi cepat dan efisien		0,780		
P9	Tim admin/marketing mudah dihubungi dan responsif		0,775		
P10	Merespons komplain dengan cepat dan memberikan solusi		0,856		
P11	Menerima dan mempertimbangkan masukan perbaikan	Pembelajaran & Pertumbuhan	0,653		
P12	Mengikuti perkembangan teknologi modern		0,871		
P13	Peningkatan kualitas		0,903		

	layanan/produk dari waktu ke waktu				
P14	Komunikasi visi, tujuan, dan arah perusahaan jelas		0,865		
P15	Karyawan memiliki kompetensi yang baik		0,838		

Berdasarkan Tabel 3, seluruh 15 item memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari (0,349), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Nilai r hitung tertinggi diperoleh item P13 (peningkatan kualitas layanan/produk) sebesar 0,903 dan terendah pada item P2 (koordinasi antar tim) sebesar 0,558. Walaupun item P2 memperoleh korelasi terendah, nilainya tetap berada jauh di atas ambang validitas, sehingga seluruh indikator layak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada ketiga perspektif BSC.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha terhadap keseluruhan 15 item. Hasil pengolahan sebesar 0,951 yang jauh melampaui ambang batas reliabilitas 0,70 (Sugiyono, 2019). Nilai ini tergolong sangat tinggi sehingga instrumen dinyatakan sangat reliabel dan konsisten dalam mengukur kinerja PT XYZ.

Tabel 4. Tabel Uji Reabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
0,951	15

Statistik Deskriptif dan Analisis Kinerja

Statistik deskriptif dihitung untuk mengetahui rata-rata (mean) penilaian responden pada tiap item. Nilai rata-rata per item disajikan pada Tabel 4, sedangkan rekapitulasi rata-rata per perspektif disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Rata-rata Penilaian Per Item (n = 32)

Kode	Mean
P1	4,47
P2	4,31
P3	4,38
P4	4,44
P5	4,47
P6	4,56
P7	4,56
P8	4,41
P9	4,44
P10	4,44
P11	4,41
P12	4,22
P13	4,31

Kode	Mean
P14	4,25
P15	4,34

Tabel 6. Rekapitulasi Rata-rata Per Perspektif BSC

Perspektif BSC	Jumlah Item	Mean	Kategori
Perspektif Pelanggan	5	4,48	Sangat Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	5	4,41	Sangat Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	5	4,30	Sangat Baik
Rata-rata Keseluruhan	15	4,40	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 6, ketiga perspektif yang diukur melalui kuesioner memperoleh rata-rata di atas 4,20 sehingga seluruhnya tergolong sangat baik. Rata-rata keseluruhan sebesar 4,40 mengindikasikan persepsi yang sangat positif dari responden terhadap kinerja perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memperoleh skor rata-rata tertinggi (4,48). Skor rata-rata tertinggi terdapat pada item “kondisi fisik produk yang baik” (P6, 4,56) dan “kesesuaian produk dengan pesanan dan standar kualitas” (P7, 4,56). Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas produk baja dipandang sebagai salah satu aspek terkuat perusahaan oleh pelanggan. Korelasi item-total tertinggi di antara item-item ini diperoleh untuk “penanganan keluhan yang cepat” (P10), menunjukkan bahwa kualitas layanan adalah aspek yang paling representatif dalam mengukur kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menguatkan pernyataan (Veronika et al., 2022) bahwa kualitas layanan memainkan peran penting dalam mempengaruhi loyalitas pelanggan dalam industri bahan bangunan. Tingginya kepuasan pelanggan pada dasarnya merupakan landasan signifikan dalam mewujudkan loyalitas dan retensi yang mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dimensi proses bisnis internal memperoleh skor rata-rata 4,41. Konsistensi kualitas proses kerja (P4, 4,44) dan kecepatan merespons perubahan operasional (P5, 4,47) memperoleh skor tinggi, sedangkan koordinasi antar tim (P2, 4,31) memiliki rata-rata relatif terendah dalam kategori dan korelasi item-total terendah (0,558). Hal tersebut merepresentasikan bahwa meskipun proses dalam organisasi berjalan efisien, koordinasi antar departemen tetap membutuhkan perbaikan lebih lanjut. Sistem administrasi pendukung untuk operasi yang efisien (P3) memiliki skor korelasi item-total yang tinggi (0,794) yang memverifikasi bahwa sistem administrasi pendukung merupakan salah satu variabel penting dari proses internal. Proses internal yang efisien memiliki kontribusi langsung untuk meminimalkan biaya operasional dan mempercepat proses, seperti yang dicatat oleh (Ma’rifat et al., 2024)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh rata-rata 4,28 tertinggi dari sisi korelasi item-total, namun terendah dari sisi mean di antara ketiga perspektif. Item peningkatan kualitas layanan berkelanjutan (P13) memperoleh korelasi tertinggi (0,903), sedangkan adopsi teknologi modern (P12) memperoleh mean terendah (4,22). Pola ini mengindikasikan bahwa karyawan memandang komitmen perusahaan terhadap perbaikan kualitas dan kompetensi sumber

daya manusia sudah baik, tetapi kecepatan adopsi teknologi masih perlu diakselerasi. Sesuai pandangan (Mandola et al., 2025) perspektif ini merupakan fondasi bagi perspektif lainnya: karyawan yang kompeten dan didukung teknologi yang memadai menjadi penggerak utama efisiensi proses internal, kepuasan pelanggan, dan kinerja keuangan yang superior. Dalam jangka panjang, kapabilitas sumber daya manusia dan teknologi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru pesaing.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dianalisis dari data sekunder laporan keuangan PT XYZ tahun 2023–2025 melalui tujuh rasio yang mencakup likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas. Data rasio disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Data Rasio Keuangan PT XYZ 2023–2025

Rasio Keuangan	2023	2024	2025
Current Ratio	1,207	1,862	2,238
Debt to Total Asset Ratio	0,811	0,547	0,435
Debt to Total Equity Ratio	4,296	1,208	0,770
Gross Profit Margin	16,70%	19,82%	19,80%
Net Profit Margin	7,89%	11,07%	10,21%
Return on Investment (ROI)	17,42%	36,58%	24,88%
Return on Equity (ROE)	92,24%	80,78%	44,05%

Sumber: Laporan Keuangan PT XYZ (2023, 2024, 2025).

Untuk menilai kinerja keuangan secara kuantitatif, setiap rasio dikonversi ke skala Likert lima tingkat berdasarkan benchmark industri (Kasmir, 2016; Brigham & Houston, 2019). Hasil penilaian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Penilaian Skala Likert Kinerja Keuangan

Rasio	Skor 2023	Skor 2024	Skor 2025	Tren
Current Ratio	2	3	4	Positif
Debt to Total Asset Ratio	1	3	4	Positif
Debt to Total Equity Ratio	1	3	4	Positif
Gross Profit Margin	3	4	4	Stabil baik
Net Profit Margin	2	4	4	Positif
Return on Investment (ROI)	4	5	5	Sangat baik
Return on Equity (ROE)	5	5	5	Normalisasi
Rata-rata Skor	2,57	3,86	4,29	↑ Meningkat

Sumber: Data sekunder diolah (2026).

Tabel 8 Tren Positif menunjukkan nilai rasio meningkat setiap tahun; Stabil Baik menunjukkan rasio tetap berada pada kondisi yang baik; Sangat Baik menunjukkan rasio konsisten berada pada nilai tertinggi; Normalisasi menunjukkan penurunan rasio yang terjadi karena kondisi keuangan yang semakin sehat, bukan karena kinerja memburuk; sedangkan Meningkat menunjukkan rata-rata nilai seluruh rasio yang terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

Rata-rata skor kinerja keuangan naik dari 2,57 (masih rendah) pada 2023, menjadi 3,86 (baik) pada 2024, dan mencapai 4,29 (sangat baik) pada 2025. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek meningkat, terlihat dari Current Ratio yang naik dari 1,207 menjadi 2,238 sehingga melampaui standar ideal industri sebesar 2,0. Ketergantungan terhadap utang pun berkurang drastis, dengan Debt to Total Asset Ratio turun dari 0,811 ke 0,435 dan Debt to Total Equity Ratio turun dari 4,296 ke 0,770, yang berarti perusahaan tidak lagi lebih banyak dibiayai oleh utang dibandingkan modal sendiri. Dari sisi keuntungan, Net Profit Margin sudah menembus angka 10% dan ROI berada jauh di atas rata-rata industri. Adapun penurunan ROE dari 92,24% menjadi 44,05% bukan berarti perusahaan melemah karena nilai yang sangat tinggi di tahun 2023 terjadi akibat modal yang masih kecil sehingga utang memberikan efek pengungkit yang besar. Seiring bertambahnya modal sendiri, ROE menjadi lebih wajar dan justru mencerminkan kinerja yang lebih sesungguhnya (Brigham & Houston, 2019).

Sesuai kerangka BSC, perspektif keuangan merupakan lagging indicator yang mencerminkan hasil akhir keberhasilan ketiga perspektif lainnya (Kaplan & Norton, 2005). Pemetaan kinerja keuangan ke dalam sasaran strategis BSC disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Peta Kinerja Keuangan dalam Kerangka *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategis	Ukuran (KPI)	Hasil 2025	Status
Meningkatkan profitabilitas	NPM; GPM	10,21%; 19,80%	Tercapai
Mengoptimalkan penggunaan aset	ROI	24,88%	Sangat baik
Meningkatkan imbal hasil pemegang saham	ROE	44,05%	Sangat baik
Mengurangi risiko finansial	DAR; DER	0,435; 0,770	Tercapai
Menjaga likuiditas operasional	CR	2,238	Tercapai

Sumber: Data sekunder diolah (2026).

Pembahasan: Penciptaan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki kinerja yang sangat baik pada ketiga perspektif yang diukur melalui kuesioner (rata-rata 4,30–4,48) sekaligus tren keuangan yang membaik signifikan (skor rata-rata 4,29 pada 2025). Keterkaitan antarperspektif tampak jelas: kepuasan pelanggan yang tinggi (perspektif pelanggan) menghasilkan retensi dan pertumbuhan pendapatan; proses internal yang efisien (perspektif proses bisnis internal) menekan biaya operasional sehingga meningkatkan margin; serta investasi pada kompetensi dan teknologi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) menciptakan kapabilitas yang menopang kinerja keuangan. Pola sebab-akibat ini menegaskan tesis (Kaplan & Norton, 2005) dan diperkuat oleh temuan (Anugrah & Pura, 2018) serta Arifudin (2022) sebagaimana dikutip dalam (Fauziati & Yudiarso, 2022) bahwa BSC dapat menjadi kerangka penciptaan keunggulan bersaing.

Meskipun demikian, terdapat beberapa area yang perlu diperkuat agar keunggulan kompetitif bersifat berkelanjutan, yaitu: (1) mekanisme koordinasi antardepartemen (P2) yang memperoleh korelasi item-total dan mean relatif terendah pada perspektif proses internal; dan (2) akselerasi adopsi teknologi (P12) yang memperoleh mean terendah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kedua area ini saling berkaitan—koordinasi internal yang lebih baik akan mempercepat respons terhadap kebutuhan pelanggan, dan hal tersebut dapat dipermudah melalui adopsi teknologi komunikasi serta sistem manajemen yang lebih modern.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis kinerja PT XYZ menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dilengkapi analisis perspektif keuangan berbasis rasio. Kedua, secara deskriptif, ketiga perspektif yang diukur melalui kuesioner memperoleh rata-rata di atas 4,20 (skala 1–5), dengan perspektif pelanggan tertinggi (4,48), diikuti proses bisnis internal (4,41), dan pembelajaran serta pertumbuhan (4,30); rata-rata keseluruhan sebesar 4,40 tergolong sangat baik. Ketiga, perspektif keuangan menunjukkan tren perbaikan yang konsisten dengan kenaikan rata-rata skor Likert dari 2,57 (2023) menjadi 4,29 (2025), ditandai membaiknya likuiditas, menurunnya leverage, dan meningkatnya profitabilitas. Keempat, terdapat dua area utama yang perlu diperkuat untuk menopang keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu koordinasi antardepartemen dan akselerasi adopsi teknologi. Dengan demikian, PT XYZ telah membangun fondasi operasional, kepercayaan pelanggan, dan kondisi keuangan yang solid; penerapan rekomendasi strategis yang dirumuskan diharapkan dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan secara berkelanjutan di pasar distribusi material baja Balikpapan.

Penelitian selanjutnya disarankan memperbesar jumlah sampel, menganalisis hubungan kausal antarperspektif *Balanced Scorecard*, serta mempertimbangkan penambahan perspektif lain yang relevan dalam pengukuran kinerja perusahaan agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Rekomendasi strategis mencakup penguatan koordinasi lintas departemen melalui penanggung jawab proses yang jelas, investasi pada sistem administrasi/persediaan terintegrasi, program pengembangan kompetensi karyawan yang terstruktur, serta menjaga disiplin penurunan leverage agar struktur permodalan tetap sehat. Dengan mengelola ketiga area tersebut secara sinergis, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya reaktif, tetapi proaktif dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Anugrah, R., & Pura, R. (2018). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam *Balanced Scorecard* Terhadap Daya Saing Perusahaan PDAM Kota Makassar. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, *65*, 66–74. https://doi.org/10.29407/jae.v6i1.14204

Bach, M. P., Klinčar, A., Aleksić, A., Jelavić, S. R., & Zeqiri, J. (2023). Supply Chain Management Maturity and Business Performance: The *Balanced Scorecard* Perspective. *Applied Sciences (Switzerland)*, *13*(4). https://doi.org/10.3390/app13042065

David chandra. (2022). *ANALISIS KINERJA DAN MENYUSUN STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD*.

Dzulhadi, A. A., Wulandari, P., Aziz, N. A., Windani, A., & Pratiwi, R. (2022). *Seminar Nasional Akuntansi dan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga*. 127–136.

Fauziati, M. H., & Yudiarso, A. W. (2022). Pendekatan Balance Score Card dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Islam. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, *3*(1), 59–78. https://doi.org/10.53429/j-kis.v3i1.428

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The *Balanced Scorecard*: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, *83*(7–8).

Lestari, D., Sutardi, S., Hamzah, R., & Puji, A. L. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja

Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT.Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *Japa-Almatama*, *2*(1), 1–19.

Lubis, A. M., Pane, D. A., & Nurjanah, P. (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

Ma'rifat, R. A., Suraharta, I. M., & Jaya, I. I. (2024). *Evaluasi Efektivitas Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Strategi Di Perusahaan Manufaktur*. *2*, 306–312.

Mandola, P., Stevanny, & Suryadi, D. (2025). *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja UMKM*. *3*, 390–394.

Maritha, W. S., & Furqani, A. (2020). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat. *Journal of Accounting and Financial Issue*, *1*(2), 1037–1048.

Octaviana, L. R., Marsiwi, D., & Ardiana, T. E. (2023). Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja UMKM Di Kabupaten Trenggalek. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, *12*(2), 281–296. https://doi.org/10.30591/monex.v12i2.5322

Pitri, A. R., & Rahayu, W. (2022). the Implementation of the *Balanced Scorecard* Method As a Yardware of Company Performance Measurement At Cv. Bintang Bungo Fajar Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Cv. Bintang Bungo Fajar. *Jambi Accounting Review (JAR) JAR*, *3*(3), 287–301. Retrieved from https://online-journal.unja.ac.id/JAR/

Purwanti, & Purnama, G. (2025). *Balanced Scorecard* sebagai Instrumen Manajemen Strategis untuk Pertumbuhan UMKM di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, *5*(2), 249–262. https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6219

Quesado, P., Marques, S., Silva, R., Ribeiro, S., & Ribeiro, A. (2022). The *Balanced Scorecard* as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, *12*(1). https://doi.org/10.3390/admsci12010038

Sugiyono, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan STIKES NU Tuban. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, *4*(3), 174. https://doi.org/10.32503/jmk.v4i3.544

Sundari, S., Amelia, E., Anggreani, A. K., & Syamsuddin. (2024). Literature Review : Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, *9*(2), 248–259. https://doi.org/10.33772/jakuho.v9i2.173

Veronika, M., Lumanauw, B., & Tielung, M. V. J. (2022). The Effect Of Service On Customer Loyalty With Customer Satisfaction As An Intervening Variable At Mentari's Store Business In Sea Village, Pineleng District, Minahasa Regency. *Jurnal EMBA*, *10*(4), 44–55. Retrieved from https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/43690

Wardani, D. K., Khayatinufus, N., Fadhillah, A. F., Puspita, D., Ismi, I. D., & Novita. (2024). Strategi Sustainability Dan Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner Jakarta Selatan. *E-Prosiding ...*, 1–13. Retrieved from http://trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPAKT/article/view/1995%0Ahttps://trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPAKT/article/download/1995/962

Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems Perspective of the Use of the *Balanced Scorecard* for Organization Development and Change. *SAGE Open*, *13*(4), 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440231218064