

Non Financial Performance As A Driver Of Financial Performance: Empirical Evidence From PT Multi Sukses

Kinerja Non Finansial Sebagai Penggerak Kinerja Finansial: Bukti Empiris Dari PT Multi Sukses

Tuti Fitriani^{1*}, Heriana², Longginus Gelatan³

Institut Jambatan Bulan^{1,2,3}

tutifitriani@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of non-financial performance on financial performance at PT Multi Sukses. This study employs an associative research method. The data collection technique used by the researcher is the documentation technique. The analytical tool used in this study is multiple regression analysis with the assistance of SPSS. Based on the results of the analysis, the findings indicate that non-financial performance, as measured by internal business processes, has a significant effect on the financial performance of PT Multi Sukses. Additionally, the aspects of growth and learning also demonstrate a significant effect. However, the customer aspect does not show a significant effect on the financial performance of PT Multi Sukses.

Keywords: *Financial Perspective, Non-Financial Perspective*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kinerja non finansial terhadap kinerja finansial pada PT Multi Sukses. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah teknik dokumentasi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja non finansial yang diukur dengan proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses. Selain itu aspek pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan pengaruh yang signifikan. Namun demikian, aspek pelanggan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses.

Keywords : Perspektif Finansial, Perspektif Non Finansial

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi dan informasi memberikan dampak yang signifikan terhadap persaingan dunia usaha, baik usaha jasa, perdagangan maupun manufaktur. Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing sehingga mampu memenuhi tuntutan konsumen terhadap barang atau jasa yang terus berubah. Selain itu, dengan memiliki keunggulan bersaing akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya tujuan didirikannya sebuah perusahaan adalah memperoleh keuntungan yang optimal. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan baik finansial maupun non finansial. Oleh karena itu, selain menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, perusahaan harus mengoptimalkan penggunaan semua sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Gelatan et al, 2024)

Tolok ukur capaian kinerja perusahaan yang paling umum digunakan adalah penilaian kinerja dari perspektif finansial. Penilai ini berbasis data laporan keuangan (terutama neraca dan laba rugi) yang selanjutnya dianalisis menggunakan rasio keuangan pada beberapa periode

waktu tertentu. Namun demikian penilai dari perspektif financial saja tidak mampu memberikan gambaran secara keseluruhan kondisi perusahaan.

Perspektif financial pada dasarnya merefleksikan berbagai peristiwa yang telah terjadi di masa lalu yang tercermin dalam laporan keuangan sehingga informasi yang disajikan cenderung bersifat historis dan kurang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi dan prospek kinerja perusahaan ke depan. Hal ini sejalan dengan pandangan Kaplan dan Norton (1992) yang mengemukakan bahwa pengukuran kinerja keuangan yang hanya berfokus pada aspek financial tidak lagi memadai untuk menggambarkan keberhasilan perusahaan secara menyeluruh. Informasi keuangan memang penting sebagai indikator hasil akhir, seperti laba, arus kas, dan tingkat pengembalian, namun tidak cukup untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendorong tercapainya kinerja tersebut. Oleh karena itu, penilaian kinerja perusahaan tidak dapat hanya bergantung pada perspektif financial semata, melainkan perlu dilengkapi dengan perspektif non financial. Perspektif non financial, seperti kepuasan pelanggan, kualitas proses internal, inovasi, serta pengembangan sumber daya manusia, mampu memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Dengan mengintegrasikan kedua perspektif ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja secara lebih holistik dan mengambil keputusan strategis yang lebih tepat.

Untuk mengatasi kekurangan pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, Kaplan dan Norton (1992) menegaskan bahwa perusahaan perlu menintegrasikan ukuran non financial seperti aspek operasional, inovasi dan kepuasan pelanggan sebagai pelengkap penilai kinerja perusahaan. Melalui pendekatan ini, manajemen perusahaan dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif untuk pengambilan keputusan strategis untuk menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat.

Kaplan dan Norton (1992), merekomendasikan pengukuran kinerja perusahaan yang mempertimbangkan perspektif financial dan non financial yang dikenal dengan *Balanced Scorecard*. Pengukuran dalam *balanced scorecard* bertujuan menggabungkan hasil kinerja finansial dan non finansial, serta mengetahui hasil dari proses penerapan tujuan perusahaan yang diwujudkan dalam pengukuran yang lebih nyata. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari tujuan perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

PT Multi Sukses merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi di Kabupaten Mimika dan bergerak di bidang penyediaan jasa tenaga kerja untuk perusahaan pertambangan. Dalam menjalankan operasionalnya, PT Multi Sukses berkomitmen menerapkan prinsip profesionalisme dengan mengutamakan kualitas pelayanan kepada mitra kerja. Selain itu, perusahaan juga berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi melalui peningkatan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, serta pembinaan yang sistematis. Dengan demikian, PT Multi Sukses diharapkan mampu menjadi perusahaan yang kompetitif, adaptif terhadap perubahan, dan memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

Manajer dan para pemangku kepentingan di PT Multi Sukses secara cermat menetapkan prioritas dalam mengidentifikasi ukuran kinerja yang selaras dengan strategi dan tujuan perusahaan. Mengingat sektor bisnis utama perusahaan adalah penyediaan jasa tenaga kerja, maka aspek non-keuangan perlu mendapatkan perhatian yang lebih intensif dalam proses penilaian kinerja. Salah satu aspek yang sangat krusial adalah kepuasan pelanggan, karena kualitas layanan yang diberikan secara langsung akan memengaruhi tingkat kepercayaan dan loyalitas mitra kerja.

Selain itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga pengembangan kompetensi, pelatihan, dan pembinaan

karyawan harus menjadi fokus utama perusahaan. Tidak hanya itu, pengelolaan proses bisnis internal juga perlu diperhatikan secara serius, agar setiap aktivitas operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan memperhatikan keterkaitan antara kepuasan pelanggan, kualitas sumber daya manusia, dan proses bisnis internal, perusahaan dapat membangun sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif serta mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

Sejalan dengan pentingnya aspek non-keuangan dalam penilaian kinerja, PT Multi Sukses menempatkan karyawan sebagai aset paling berharga dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam mencapai efektivitas tujuan perusahaan. Berbagai program pelatihan dilaksanakan secara terstruktur, seperti pelatihan pengawas operasional pertambangan, pelatihan bekerja di ketinggian, pelatihan IRATA, pelatihan drilling, technician mapping, serta seminar terkait standar-standar kerja. Program-program tersebut dirancang sebagai solusi atas permasalahan kinerja, seperti kurangnya pemahaman karyawan terhadap standar kerja yang ditetapkan serta rendahnya keterampilan dalam memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan.

Melalui peningkatan kompetensi dan keterampilan, karyawan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih optimal serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, upaya pengembangan sumber daya manusia ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, tetapi juga mendukung tercapainya kepuasan pelanggan dan tujuan strategis perusahaan dalam membangun sumber daya manusia yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka perlu dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai bagaimana pengaruh kinerja non financial terhadap kinerja financial Pada PT Multi Sukses.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja

Kinerja adalah realisasi capaian atau hasil kerja individu atau kelompok, dalam mewujudkan program dan sasaran yang telah direncanakan sebelumnya (target), baik dalam satuan kualitas maupun kuantitas sesuai dengan ukuran dan standar yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu (Bairizki, 2020: 68).

Menurut Apriyanto (2017) dalam Gunawan, (2019: 6), konsep penilaian kinerja berbasis teori disesuaikan dengan data lapangan. Kondisi data lapangan tercermin dari seluruh kegiatan yang dilakukan. Kegiatan tersebut secara umum meliputi kegiatan manajemen umum, kepesertaan dan administrasi umum serta kegiatan akuntansi dan investasi. Keberhasilan atau kegagalan aktivitas pengelolaan suatu organisasi dapat tercermin dalam kinerjanya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran tentang pencapaian atau keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan, kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil kerja dari seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi

Karakteristik dan Tujuan Pengukuran Kinerja yang Efektif

Karakteristik pengukuran kinerja yang efektif menurut Hery (2017: 49) adalah sebagai berikut:

- a. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Perlu dipertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.

- c. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
- d. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard (BSC)*

Pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Soemohadiwidjojo, 2017: 15). Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang disebut konsep *balanced scorecard*, melalui konsep tersebut perusahaan dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada (Rangkuti, 2011: 3).

Metode pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* mampu diterapkan dalam strategi manajemen yang berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Melalui mekanisme pengukuran kinerja *balanced scorecard*, pengukuran kinerja keuangan dapat tetap dipertahankan, dan untuk dapat berhasil di masa mendatang atau tujuan perusahaan dalam jangka panjang menggunakan pengukuran kinerja yang sifatnya non keuangan, seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Hery (2017: 54), *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, sebagai perbandingan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja perusahaan diukur secara berimbang dari dua perspektif finansial dan non finansial.

Konsep *balanced scorecard (BSC)* dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan lebih banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi. *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional.

Konsep *balanced scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh. Serta memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang lebih komprehensif, menggabungkan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan. Selain perspektif finansial dari pengembangan konsep tersebut lahirlah tiga perspektif yang mensupport dalam memberikan dasar untuk pengambilan keputusan hingga menyusun rancangan strategis dimasa yang akan datang. Tiga perspektif tersebut merupakan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (Widodo, 2011: 3), menyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan mencakup empat perspektif sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan yaitu menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti laba bersih dan pendapatan.

- b. Perspektif pelanggan yaitu mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan seberapa baik perusahaan bersaing melawan pesaingnya dalam memenuhi kepuasan pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal yaitu mempertimbangkan seberapa baik perusahaan mengembangkan, memproduksi, dan menyerahkan produk/jasa.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu mengevaluasi kemampuan karyawan untuk berubah dan melakukan perbaikan diri.

Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard (BSC)*

Pengukuran dalam BSC dapat digunakan dalam berbagai cara yaitu menjelaskan dan menerjemahkan visi secara strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan serta ukuran strategi bisnis, merencanakan dan menetapkan sasaran serta meningkatkan umpan balik sebagai alat komunikasi, informasi dan pembelajaran bagi perusahaan (Sinambela, 2017: 558).

Menurut Salman (2017: 257), keunggulan yang diperoleh perusahaan dengan menerapkan *balanced scorecard* adalah komprehensif, seimbang dan terukur.

a. Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa pengukuran yang lebih luas dan menyeluruh berdampak pada perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan dan memberikan kemampuan bagi perusahaan itu untuk memasuki area bisnis yang lebih kompleks.

b. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab memajukan perusahaan.

c. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *'if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'* artinya ketika perusahaan dapat mengukur sesuatu, perusahaan dapat mengelolanya dan jika perusahaan dapat mengelola sesuatu, perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sasaran strategis yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, melalui *balanced scorecard* dapat dikelola karena setiap perspektif dapat ditentukan ukuran yang tepat.

Perspektif Keuangan

Menurut Soemohadiwidjojo (2017: 40), untuk aspek finansial indikatornya adalah parameter-parameter keuangan yang menjadi ukuran kinerja keuangan perusahaan. Kinerja aspek finansial yang dipilih umumnya mencerminkan laba dan kekayaan yang dimiliki perusahaan, ketersediaan dana, kemampuan membayar hutang, serta apakah realisasi investasi sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Sampai saat ini indikator kinerja aspek finansial dijadikan sebagai kunci indikator kinerja utama yang menunjukkan kinerja sebuah perusahaan. Data pencapaian kinerja diperoleh dari laporan keuangan sebagai pertanggungjawaban manajemen. Laporan keuangan yang menjadi sumber data kinerja perusahaan umumnya terdiri atas:

- a. Neraca
- b. Laporan laba rugi
- c. Laporan perubahan modal

Menurut Bairizki (2020: 123), ukuran kinerja keuangan tersebut menggunakan rasio keuangan yang merupakan perbandingan antara dua data laporan keuangan untuk memberikan gambaran relative dari kondisi keuangan tersebut. Rasio keuangan digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat kesehatan perusahaan yang dinilai dari aspek kekuatan keuangan yang dimiliki.

Menurut Hery (2015: 143), beberapa rasio keuangan yang dapat menjadi acuan manajemen dalam perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

a. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang mengukur tingkat keuntungan yang diperoleh dari aktivitas operasional perusahaan secara keseluruhan, baik dari pendapatan penjualan maupun pendapatan investasi. Adapun contoh rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas adalah *rasio return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)*, *net profit margin (NPM)*, *gross profit margin (GPM)*.

b. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu dengan harta lancar yang dimilikinya. Contoh rasio yang dapat digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan yaitu rasio lancar dan rasio kas.

c. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka panjangnya. Contoh rasio yang digunakan adalah *debt to asset ratio (DAR)* dan *debt to equity ratio (DER)*.

Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan perspektif penting bagi perusahaan. Keberadaan pelanggan menjawab kebutuhan akan produk barang dan jasa yang diproduksi dan didistribusikan oleh perusahaan hingga akhirnya dikonsumsi. Dari pelangganlah aspek pendapatan dan penjualan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan dan memelihara pelanggan. Pada akhirnya, kepercayaan dan loyalitas pelangganlah yang menghubungkan perusahaan pada perluasan pangsa pasar (Bairizki, 2020: 130).

Jika suatu bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Perspektif pelanggan mengukur seberapa baik perusahaan melayani pelanggan (Hery, 2017: 58).

Dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan, terdapat beberapa tolak ukur kinerja perusahaan yaitu terdiri dari:

a. *Market Share* (pangsa pasar), mengukur besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.

b. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan), mengukur tingkat keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan atas suatu segmen pasar tertentu.

c. *Overcome customer complain* (keluhan pelanggan teratasi), merupakan rasio yang menyatakan jumlah keluhan pelanggan yang teratasi dibandingkan terhadap total jumlah keluhan pelanggan pada periode tertentu.

Menurut Gunawan (2019: 27), salah satu indikator pengukuran untuk mengukur perspektif pelanggan adalah *number of complain (NC)*. *Number of complain* ini digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengambil sebuah keputusan yang baik dalam mempertahankan hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Pada akhirnya, fokus bisnis internal adalah juga terkait dengan tingkat pencapaian sasaran keuangan (Rudianto, 2013: 242).

Menurut Bairizki (2020: 137), untuk memahami lebih lanjut mengenai ukuran perspektif proses bisnis internal, berikut dijelaskan beberapa contoh indikator utama yang dapat digunakan sebagai acuan manajemen dalam pengukuran kinerja:

a. Tingkat Utilisasi Kapasitas Produksi

Tingkat utilisasi kapasitas produksi merupakan indikator yang digunakan agar manajemen mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi dari kapasitas kerja telah dimanfaatkan.

b. Siklus Waktu

Siklus waktu merupakan indikator yang digunakan agar manajemen dapat memahami kinerja proses bisnis dari awal hingga akhir. Indikator siklus waktu mengukur rata-rata waktu siklus proses, yaitu waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memulai awal produksi hingga produk selesai dan dikirimkan sampai ke konsumen.

c. *Turnover Rate*

Turnover rate adalah indikator yang menunjukkan berapa banyak jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dalam satu periode (1 tahun). Hal ini menjadi penting apabila karyawan yang keluar adalah mereka yang berkompetensi dibidangnya. Sehingga untuk merekrut karyawan baru, perusahaan akan kembali mengeluarkan berbagai biaya seperti biaya rekrutmen dan pelatihan. Indikator *turnover rate* dapat dikategorikan ke dalam perspektif bisnis internal apabila berdampak signifikan pada proses operasional perusahaan, karena ada juga yang memasukkan indikator tersebut ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (bukan bagian perspektif proses bisnis internal). Meskipun demikian, hal ini tidak menjadi masalah selama menjadi kebijakan dan kesepakatan bersama oleh manajemen.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Bairizki (2020: 141), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* memberikan penjelasan mengenai bagaimana cara perusahaan menyikapi perubahan dan tantangan yang mengharuskan perusahaan untuk terus bertumbuh, berinovasi dan mempertahankan daya saingnya untuk peningkatan kompetensi. Untuk itu perusahaan dituntut untuk memperhatikan karyawannya dari berbagai aspek seperti kesejahteraan, motivasi, peningkatan produktivitas karyawan, kompetensi melalui pelatihan, peningkatan teknologi dan lain sebagainya yang menunjang perusahaan untuk terus bertumbuh dan belajar.

Ada beberapa indikator utama yang mencakup dalam kriteria penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

a. *Learning Days*

Learning days merupakan indikator untuk mengetahui rata-rata jumlah hari belajar setiap karyawan dalam satu periode (1 tahun). Adapun kegiatan *learning days* mencakup berbagai program pembelajaran perusahaan, seperti mengikut sertakan karyawannya dalam kegiatan seminar, pelatihan, penugasan (*job assignment*) dan sebagainya untuk meningkatkan kompetensi karyawan bersangkutan.

b. *Number of Trainees (NOT)*

Jumlah karyawan peserta pelatihan merupakan indikator agar manajemen mengetahui berapa jumlah karyawan yang telah diikuti sertakan pelatihan dalam satu periode. Semakin banyak karyawan yang telah mengikuti pelatihan, maka semakin baik upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan sesuai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk menghitung persentase karyawan berkompetensi atau yang telah

mengikuti pelatihan yaitu dengan cara membandingkan antara jumlah karyawan yang diberikan pelatihan dengan jumlah total karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif yaitu menguji pengaruh kinerja non finansial yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap kinerja finansial yaitu *return on asset* (ROA). Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b X_1 + b X_2 + b X_3 + \epsilon$$

Maing-masing variabel penelitian, diukur menggunakan pengukuran sebagai berikut:

Tabel 1. Pengukuran Variabel

| Variabel | Defenisi Konseptual | Pengukuran |
|---|---|--|
| Variabel Dependent | | |
| Perspektif Finansial | Mengukur perspektif finansial atau kinerja keuangan dengan rasio profitabilitas <i>return on asset</i> (ROA) menunjukkan tingkat perkembangan investasi yang dilakukan perusahaan. | ROA = $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$ |
| Variabel Independen | | |
| Perspektif Pelanggan | Perspektif Pelanggan digunakan <i>Number of Complain</i> (NOC) yaitu untuk mengukur seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan <i>complain</i> terhadap perusahaan | NOC = $\frac{\text{Jumlah Komplain}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$ |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | Perspektif Proses Bisnis Internal digunakan <i>salary ratio</i> (SR) yang dinyatakan dalam persentase (%), Rasio ini menunjukkan seberapa besar pendapatan yang diterima perusahaan dari setiap rupiah gaji yang dibayarkan kepada karyawan | S R = $\frac{\text{Total Gaji Karyawan}}{\text{Pendapata n Jasa}} \times 100\%$ |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memberikan penjelasan mengenai bagaimana cara perusahaan mempertahankan daya saingnya melalui peningkatan kompetensi, digunakan pertumbuhan biaya <i>training</i> untuk mengukur banyaknya training yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan <i>skill</i> dan produktifitas kerja. | Pertumbuhan biaya <i>training</i> . |

Sumber: Olahan Penulis (2025)

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis, diperoleh beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Data

| Variabel | B | Signifikansi (0,05) |
|------------------------------|--------|---------------------|
| Constanta | -0,569 | 0,008 |
| Pelanggan | 0,284 | 0,119 |
| Proses Bisnis Internal | 0,953 | 0,000 |
| Pembelajaran dan pertumbuhan | 0,146 | 0,004 |
| Signifikansi F | | 0,001 |
| Nilai R Square | | 0,730 |

Sumber : SPSS (diolah),2021

Merujuk pada hasil analisis di tabel 1.2 maka disusun persamaan regresi berganda berikut:

$$Y = -0,569 + 0,284X_1 + 0,953X_2 + 0,146X_3.$$

Model persamaan regresi linear berganda tersebut bermakna dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar **-0,569** menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen, yaitu pelanggan (X_1), proses bisnis internal (X_2), serta pembelajaran dan pertumbuhan (X_3), bernilai nol, maka kinerja keuangan (Y) PT Multi Sukses diperkirakan sebesar -0,569. Nilai konstanta yang negatif ini mengindikasikan bahwa tanpa adanya kontribusi dari ketiga variabel tersebut, kinerja keuangan perusahaan cenderung berada pada kondisi yang rendah atau tidak optimal.
- b) Nilai variabel pelanggan (X_1) sebesar 0,284 dengan koefisien arah pengaruh positif artinya jika terjadi peningkatan pada aspek pelanggan maka kinerja keuangan PT Multi Sukses juga mengalami peningkatan.
- c) Nilai variabel proses bisnis internal (X_2) sebesar 0,953 dengan koefisien arah pengaruh positif artinya jika terjadi peningkatan pada aspek proses bisnis internal maka kinerja keuangan PT Multi Sukses juga mengalami peningkatan.
- d) Variabel pembelajaran dan pertumbuhan (X_3) sebesar 0,146 dengan koefisien arah pengaruh positif artinya jika terjadi peningkatan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan maka kinerja keuangan PT Multi Sukses juga mengalami peningkatan

Uji Kesesuaian model penelitian

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 2, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak (fit) dan dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen, yaitu pelanggan (X_1), proses bisnis internal (X_2), serta pembelajaran dan pertumbuhan (X_3), terhadap variabel dependen kinerja keuangan (Y) PT Multi Sukses. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa model yang dibangun telah sesuai dan mampu menjelaskan variasi dalam kinerja keuangan perusahaan secara memadai, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan analisis lebih lanjut.

Uji Kontribusi Variabel Independen terhadap Kinerja Keuangan

Berdasar hasil analisis pada tabel 2 diketahui nilai Nilai R Square sebesar 0,730 yang menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu pelanggan (X_1), proses bisnis internal (X_2), serta pembelajaran dan pertumbuhan (X_3), mampu menjelaskan sebesar 73% variasi dalam kinerja keuangan (Y) PT Multi Sukses. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Sementara itu, sisanya sebesar 27% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat berupa variabel lain seperti kondisi ekonomi, kebijakan manajemen, tingkat persaingan, maupun faktor eksternal lainnya yang turut memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat daya jelaskan yang tinggi dan cukup representatif dalam menggambarkan kinerja keuangan PT Multi Sukses.

Uji Pengaruh Antar Variabel

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial (uji t) yang disajikan pada tabel 2, diperoleh nilai signifikansi pengaruh untuk masing-masing variabel independen terhadap kinerja keuangan (Y) PT Multi Sukses. Hasil pengujian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh pelanggan terhadap kinerja keuangan

Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi pengaruh pelanggan terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses sebesar 0,119 yang lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ ($0,119 > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan pada PT Multi Sukses.

b. Pengaruh proses bisnis internal terhadap kinerja keuangan

Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi pengaruh proses bisnis internal terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan pada PT Multi Sukses.

c. Pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja keuangan

Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses sebesar 0,004 yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ ($0,004 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan pada PT Multi Sukses.

Pembahasan

Pembahasan ini menguraikan secara mendalam hasil analisis yang telah dilakukan, guna menjelaskan pengaruh variabel pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses.

a. Pengaruh Pelanggan terhadap kinerja keuangan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perspektif pelanggan yang diukur dengan rasio *number of complain* menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *number of complain* dengan kinerja perusahaan. Kondisi ini terjadi karena jumlah komplain yang terjadi selama periode penelitian didominasi oleh komplain yang bersifat administratif dari pada komplain terhadap kinerja karyawan, seperti pada saat audit PT Multi Sukses mencatat beberapa jumlah pelanggan yang komplain terhadap keluhan yang sama, hal ini menyebabkan tingginya pencatatan jumlah komplain yang terjadi pada perusahaan.

Karena komplain yang terjadi bersifat administratif sehingga secara langsung tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap penurunan kepercayaan pelanggan perusahaan. Dalam operasionalnya, jenis komplain administratif PT Multi Sukses yang biasa terjadi seperti hasil audit ditemukan adanya kondisi tempat kerja yang *unsafe*, peralatan yang sudah tidak layak digunakan dan tidak sesuai untuk jenis pekerjaan yang sedang berlangsung, adanya karyawan yang tidak memenuhi target *safety* yang telah ditentukan, karyawan tidak melakukan *medical check up* sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Kondisi ini perlu diperhatikan oleh perusahaan karena akan muncul kompetitor-kompetitor baru yang dapat menjadi pilihan pelanggan untuk menawarkan kerja sama. Jika perusahaan tidak dapat menurunkan jumlah komplain dari pelanggan, dalam jangka panjang akan berdampak pada kelangsungan kerja sama perusahaan.

b. Pengaruh Proses bisnis internal terhadap kinerja keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara proses bisnis internal yang diukur dengan *salary ratio* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan proses bisnis internal yang efektif, khususnya dalam aspek pengalokasian biaya tenaga kerja, memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Salary ratio* dalam hal ini mencerminkan tingkat produktivitas karyawan, dimana semakin optimal kontribusi karyawan terhadap output perusahaan, maka semakin besar pula dampaknya terhadap peningkatan kinerja keuangan.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah gaji yang dikeluarkan perusahaan kepada karyawan tidak semata-mata dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai bentuk investasi dalam sumber daya manusia. Ketika perusahaan

memberikan kompensasi yang memadai dan kompetitif, hal ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung bekerja lebih produktif, efisien, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Peningkatan produktivitas karyawan tersebut pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional perusahaan. Dalam konteks perusahaan jasa seperti PT Multi Sukses, kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Dengan meningkatnya pendapatan, maka kinerja keuangan perusahaan juga akan mengalami peningkatan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan proses bisnis internal melalui kebijakan kompensasi yang tepat merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan, agar keseimbangan antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh dapat tercapai secara optimal.

c. Pengaruh pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan pertumbuhan biaya training terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Nurul Hasanah yang menemukan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan (ROA).

Semakin tinggi biaya training yang dikeluarkan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja keuangan perusahaan. Hal ini terjadi karena setiap investasi yang dikeluarkan perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawan akan memberikan dampak pada peningkatan kualitas karyawan sehingga menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja perusahaan.

Hal ini penting menjadi perhatian perusahaan karena aktivitas utama perusahaan ini menyuplai tenaga kerja kepada pengguna maka kualitas tenaga kerja perlu diperhatikan. Tenaga kerja memberikan kontribusi utama bagi pendapatan perusahaan. Diharapkan bagi manajemen PT Multi Sukses memikirkan kembali investasi dalam melakukan inovasi kualitas pertumbuhan dan pembelajaran karyawannya.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Variabel pelanggan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek pelanggan belum memberikan kontribusi yang berarti dalam model penelitian ini.
- b. Variabel proses bisnis internal (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan PT Multi Sukses. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan proses internal yang efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan.
- c. Variabel pertumbuhan dan pembelajaran (X3) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Artinya, pengembangan sumber daya manusia berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Memperkuat pengelolaan proses bisnis internal

Manajemen perlu terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses operasional, khususnya dalam pengelolaan tenaga kerja dan alokasi biaya (salary ratio), agar produktivitas karyawan semakin optimal dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja keuangan.

- b. Meningkatkan investasi pada pengembangan sumber daya manusia
Perusahaan disarankan untuk memperluas program pelatihan, sertifikasi, dan pembinaan karyawan secara berkelanjutan, sehingga kompetensi dan keterampilan tenaga kerja semakin meningkat dan mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.
- c. Mengoptimalkan kebijakan kompensasi karyawan
Manajemen perlu memastikan bahwa sistem penggajian dan insentif bersifat adil dan kompetitif, sehingga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.
- d. Mengevaluasi strategi terkait pelanggan
Meskipun variabel pelanggan tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu melakukan evaluasi terhadap strategi pelayanan, komunikasi, dan hubungan dengan pelanggan agar aspek ini dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal di masa mendatang.
- e. Mengintegrasikan penilaian kinerja berbasis non-keuangan
Manajemen disarankan untuk tidak hanya berfokus pada indikator keuangan, tetapi juga memperhatikan indikator non-keuangan seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan kinerja karyawan dalam sistem evaluasi kinerja perusahaan.
- f. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala
Perusahaan perlu melakukan pengawasan dan evaluasi rutin terhadap seluruh aktivitas operasional dan kinerja karyawan, sehingga dapat segera mengidentifikasi masalah dan mengambil langkah perbaikan secara tepat. Meskipun penilaian secara keseluruhan pada kinerja Perusahaan PT Multi Sukses tergolong baik, sebaiknya perusahaan selalu berupaya untuk mengelola asetnya dengan baik untuk mempertahankan dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Bairizki, Ahmad. *Manajemen Sumber Daya Manusia Tinjauan Strategi Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Pustaka Aksara, 2020.
- Gunawan, Febry Pratama Nandika. *Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Dalam Rangka Continuous Improvement Studi Kasus di PT. Creative Mega Network Internasional Indonesia*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Merdeka, Malang 2018
- Gelatan, L., G. Chandrarin, and H. Harmono. "Analysis of the role of capital employed efficiency, human capital efficiency, structural capital efficiency in banking companies in Indonesia." *International Journal of Management and Economics Invention* 10, no. 11 (2024).
- Hery. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: Grasindo, 2017.
- Hery. *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo, 2015.
- Hasanah, Nurul. *Pengaruh Non-Keuangan Balanced Scorecard Terhadap Perspektif Keuangan Perusahaan Dagang Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia*. Skripsi Diploma IV, Program Studi Akuntansi Manajerial Jurusan Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Batam. 2015.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 1992.
- Priyatno, Duwi. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom, 2012.
- Rudianto. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga, 2013.

- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Salman, Kautsar Riza & Mochammad Farid. *Akutansi Manajemen ALat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: Indeks Jakarta, 2017.
- Sinambela Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. *Key Perfotmance Indicator untuk Perusahaan Jasa*. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- Widodo, Iman." *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Perusahaan Mabel PT Jansen Indonesia*" Skripsi Sarjana, Program Studi Ekonomi dan Studi Akutansi Universitas Diponegoro, Semarang, 2011.