

PERBANDINGAN REALISASI ANGGARAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PERSPEKTIF FINANSIAL PADA PT. INTI (PERSERO) BANDUNG

Hamidah¹; Maisa Azizah Asmara²; Eti Suprihatin³; Ervie Nur Afifa Mukhlis⁴;
Tika Fatikha⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Komputerisasi Akuntansi, Institut Digital
Ekonomi LPKIA^{1,2,3,4,5}

Email : hamidah@lpkia.ac.id¹; maisaazizah@lpkia.ac.id²; ettysumadi73@gmail.com³;
ervie@lpkia.ac.id⁴; 190213002@fellow.lpkia.ac.id⁵

ABSTRAK

Salah satu kegiatan penting dalam perusahaan adalah Penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan sebagai perencanaan yang tersusun untuk membentuk rencana dan pengelolaan terhadap kegiatan perusahaan secara komprehensif. Penyusunan anggaran yang baik diharapkan berdampak positif bagi kinerja perusahaan atau organisasi. Nilai efektifitas dari realisasi anggaran menjadi tujuan penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif deskriptif dilakukan dengan menganalisis annual report dan diolah dengan penilaian kinerja Balance Scorecard yang kemudian menghasilkan rasio keuangan. Dari hasil penilaian kinerja keuangan menunjukkan nilai sebesar -1,7 (kurang baik). Akan tetapi tahun 2019 ke tahun 2020 perusahaan mampu melakukan peningkatan pada sisi laba yang mengalami peningkatan perolehan sebesar 7%. Sedangkan hasil perhitungan rasio efektivitas hanya menunjukkan 42% yang artinya tidak efektif. Namun perhatian perlu ditujukan terkait penilaian kinerja keuangan di PT INTI (Persero) Bandung disarankan untuk menggunakan metode Balance Scorecard khususnya pada perspektif finansial sehingga kelemahan-kelemahan yang ada dapat dikurangi bahkan diatasi.

Kata kunci : Penyusunan Anggaran; Kinerja Perusahaan; Balance Scorecard

ABSTRACT

Creating a budget is one of the most crucial tasks in any business. It takes the form of a structured plan to create a comprehensive plan and control of the company's activities. A proper budgeting is intended to improve performance on the organization. The value of the effect of budget execution is the purpose of this study. Descriptive and quantitative research methods are conducted through the analysis of annual reports and processed through the evaluation of Balanced Scorecard performance to provide financial metrics. The financial performance evaluation results in a value of -1.7 (not good). However, from 2019 to 2020, the company was able to achieve an increase in profit, with sales increasing by 7%. However, when evaluating PT INTI (Persero) Bandung's financial performance, it is recommended to use the Balanced Scorecard methodology to mitigate or overcome existing weaknesses, especially from a financial perspective.

Key words : Budgeting; Company Performance; Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Kegiatan penyusunan *budgeting* di perusahaan akan melibatkan semua anggota perusahaan. Mulai dari managerial sebagai bagian pengelola dan karyawan perusahaan untuk membantu proses penyusunan. Semua anggota perusahaan memiliki pengaruh pada prosesnya (Precilia and Mimba, 2020). Anggaran tentunya memegang peranan penting dalam dunia bisnis, karena berisi informasi mengenai data yang memuat seluruh taksiran-taksiran *budget* yang pada akhirnya akan digunakan untuk memproyeksikan anggaran di masa mendatang. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan/organisasi perlu menyusun perencanaan yang sistematis mengenai seluruh kegiatan dalam perusahaan, tentunya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu yang sudah ditentukan pada periode yang akan datang (Munandar, 2016:1).

Anggaran perusahaan memiliki kaitan erat dengan pengawasan kerja, koordinasi kerja dan tentunya perencanaan dalam proses penyusunannya. Dari ketiga fungsi tersebut anggaran berperan sebagai alat untuk membantu manajemen. Sehingga dengan penyusunan anggaran yang baik diharapkan berdampak positif bagi kinerja perusahaan atau organisasi. Dengan adanya kebijakan yang baik atas sumber daya manusia, perusahaan sudah seharusnya untuk melakukan penilaian kinerja terhadap SDM guna mengembangkan tingkat efisiensi dan efektifitas suatu organisasi (Mangkunegara, 2017 dalam Fitriani, 2022).

TINJAUAN PUSTAKA

Tiga model yang paling umum digunakan untuk evaluasi kinerja bisnis adalah *Balanced Scorecard*, Sistem Pengukuran Kinerja Terpadu "IPMS", dan *Performance Prism*, meskipun *Balanced Scorecard* (BSC) adalah yang paling sederhana. BSC adalah suatu model pendekatan untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan menggunakan empat perspektif berbeda, diantaranya: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Rangkuti, 2016:204 dalam Eliasari Giri, 2020). Tujuan dari pendekatan ini yaitu untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dari setiap perspektif, sehingga akan lebih mudah untuk mengatasi dan mengurangi kelemahan yang ada (Syururi, 2019).

Salah satu fenomena yang terjadi adalah adanya perbedaan realisasi penerapan anggaran di perusahaan. Hal ini ditandai dengan berbagai fakta yaitu diantaranya secara kuantitatif perbandingan perolehan laba perusahaan dan target perusahaan sangat

berbeda. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arwin dkk. (2019) yang membahas mengenai Analisis Penyusunan Anggaran Pada CV. Buana Raya Medan mendapatkan hasil wawancara dari Manajer keuangan atas pertanyaan yang diajukan mengenai penyusunan anggaran pada perusahaan tersebut. Diketahui bahwa perusahaan belum melakukan penyusunan anggaran dengan baik.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eko Aprilawati & Yuliyanto (2020) yang membahas mengenai Analisis penyusunan anggaran dan juga realisasinya sebagai salah satu cara untuk menilai kinerja suatu perusahaan dalam studi kasus pada PT. Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen menghasilkan beberapa analisis varian anggaran, hal ini terjadi karena beberapa dana yang dianggarkan tidak semuanya terealisasi. Akibatnya, perusahaan dinilai kurang efektif dalam memenuhi anggarannya.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau Bandung adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di bidang industri dan telekomunikasi. Perusahaan ini menjalankan bisnis melalui pembuatan kabel serat optik, perangkat energi pintar dan pipa komposit liquefied petroleum gas (LPG). PT.INTI (Persero) juga merakit perangkat pintar untuk sub produk broadband dan energi pintar, kartu pintar, dan produk asli. Berfokus pada proses manufaktur atau transformasi bahan baku dasar, produk setengah jadi, dan komponen lainnya menjadi produk jadi yang bernilai tambah serta memenuhi spesifikasi standar.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Deskriptif kuantitatif menjadi metode penelitian yang digunakan. Menurut Arikunto, (2010) dalam Infantry dkk., (2022) Penelitian deskriptif yaitu untuk pengumpulan informasi mengenai kejadian dan situasi yang terjadi apa adanya atau alamiah pada saat penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2018:13) dalam Alifa dkk. (2020) analisis data kuantitatif adalah penelitian yang berdasarkan pada data nyata, data tersebut berupa angka yang kemudian digunakan sebagai objek yang akan dihitung sehingga menghasilkan kesimpulan.

Data survei yang dicakup adalah data sekunder dari Laporan Tahunan PT INTI (Persero) Bandung Laporan Laba Rugi dan Neraca Komprehensif Tahun 2020 yang dianalisis menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan Rasio efektifitas. Menurut (Syururi, 2019) *Balanced Scorecard* adalah keseimbangan kinerja keuangan dengan non-keuangan perusahaan, jangka pendek dengan jangka panjang, serta kinerja internal dengan eksternal.

Ada empat perspektif yang dapat digunakan untuk menilai kinerja dari suatu perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dapat dilihat di Gambar 1 pada lampiran.

Perspektif Keuangan

a. Rasio Likuiditas menurut Kasmir (2016) dalam Sofyan (2019)

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kapabilitas suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban (utang) jangka pendeknya menggunakan aktiva yang dimilikinya. Beberapa di antaranya adalah :

- a. *Current Ratio* atau biasa disebut juga rasio lancar merupakan rasio yang menggambarkan kapabilitas perusahaan untuk membayar utang jangka pendek atau liabilitas yang akan segera jatuh tempo setelah penagihan penuh. Rasio yang dianggap likuid adalah dua banding satu (2:1).
- b. *Quick ratio* atau biasa disebut juga dengan rasio cepat adalah ukuran kapabilitas perusahaan untuk membayar utang jangka pendek atau kewajiban yang akan segera jatuh tempo ketika diimbangi dengan aset lancar setelah dikurangi dengan nilai persediaan. (*inventory*). Berdasarkan standar yang digunakan, perbandingan yang dianggap likuid adalah satu banding satu (1:1).
- c. *Cash ratio* adalah ukuran jumlah kas yang tersedia untuk melunasi hutang. *Cash Ratio* <1 menunjukkan bahwa kas atau setara kas perusahaan tidak mampu menutupi utang jangka pendeknya.

b. Rasio Aktivitas menurut Kasmir (2016) dalam Yetri & Rahmawati (2020)

Activity Ratio atau biasa disebut dengan rasio aktivitas (*activity ratio*) digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan dalam menggunakan asetnya secara efektif.

- a. Rasio Perputaran Piutang adalah suatu ukuran yang biasa digunakan untuk mengevaluasi seberapa efisien perusahaan dalam mengelola piutang dalam satu periode waktu atau berapa kali dana perusahaan dalam bentuk piutang tersebut

berputar dalam suatu periode. Semakin tinggi rasio perputaran piutang, maka semakin baik pula performa perusahaan dalam mengelola piutangnya dan semakin pendek waktu antara saat piutang dihasilkan oleh penjualan kredit dan saat piutang dibayar, dan sebaliknya.

b. *Average Collection Period* adalah waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengumpulkan piutang dalam periode tertentu. Semakin cepat piutang dapat dikumpulkan, yang ditunjukkan dengan semakin rendahnya waktu rata-rata pengumpulan piutang dalam satu tahun. Menunjukkan semakin baik pula kinerja perusahaan dalam mengelola piutangnya.

c. Perputaran kas atau *Assets Turnover* adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya seperti kas untuk menutupi kewajibannya dan biaya yang terkait dengan penjualan. Semakin tinggi perputaran kas, semakin baik kinerja perusahaan karena menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan dana dengan efektif dan efisien untuk menghasilkan penjualan. Satuan ukurannya adalah kali (x). Jika perusahaan menjual terlalu banyak barang secara tunai dan memiliki modal kerja yang rendah, hal tersebut dapat mengakibatkan kesulitan dalam memenuhi kebutuhan bisnis yang lebih lanjut.

c. Rasio Profitabilitas menurut Kasmir (2016) dalam Kusmiati (2019)

Rasio profitabilitas adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan sebagai indikator efektivitas manajemen diberikan oleh laba yang direalisasikan dan laba atas investasi.

a. *Return on Investment (ROI)* adalah rasio yang mengindikasikan seberapa efektif perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (return) berdasarkan jumlah aset yang digunakan. Untuk standar ROI pada investasi pasar saham tingkat deposito harus di atas 5%. Jika ROI negatif, berarti pendapatan yang dihasilkan tidak dapat menutupi biaya investasi yang dikeluarkan..

Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Perolehan Pelanggan adalah jumlah pelanggan baru yang diperoleh perusahaan dengan menggunakan rumus jumlah pelanggan baru dibagi dengan jumlah pelanggan dikalikan 100%.

- b. Tingkat penghematan (customer retention rate) dirancang untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.
- c. Kepuasan pelanggan merupakan ukuran seberapa puas pelanggan terhadap pelayanan suatu perusahaan.
- d. Tingkat profitabilitas pelanggan adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi jumlah keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dari penjualan jasa maupun produk kepada pelanggan.

Perspektif Bisnis Internal

- a. Inovasi dimana jasa atau produk yang diberikan lebih baik atau berbeda dibandingkan dengan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan.
- b. Pelayanan Purna Jual, adalah bentuk layanan yang diberikan perusahaan supaya memberikan manfaat tambahan terhadap pelanggan atau konsumen.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Kepuasan Karyawan diukur dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan perusahaan untuk menilai sejauh mana mereka merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi lingkungan.
- b. Tingkat retensi karyawan. Ini adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan dibagi jumlah karyawan yang berhenti dari perusahaan dengan jumlah karyawan secara total pada tahun 2019-2020.
- c. Produktivitas karyawan pada periode tertentu dengan membandingkan produktivitas karyawan, layanan yang diberikan dengan jumlah karyawan secara total pada 2019-2020.

Menurut Mulyadi dalam ilviana dkk. (2019) dalam mengukur keseimbangan dari setiap perspektif adalah dengan menggunakan kriteria keseimbangan dengan melihat skor yang didapat dari hasil penilaian. Penilaian diberikan dengan menggunakan skala yang tertera pada Tabel 1. di mana skala tersebut memberikan skor pada suatu variable yang dinilai.

Total nilai yang didapatkan dari masing-masing perspektif kemudian akan dirata-ratakan. Nilai kinerja yang baik adalah $\geq 80\%$ kemudian diasumsikan sama dengan nilai 0,6. Sedangkan batas cukup kinerja adalah nilai dari 0 – 0,6 . Jika nilai kinerja kurang dari yang sudah di asumsikan maka masuk kriteria kurang.

Sedangkan Rasio Efektivitas dihitung dengan memperbandingkan realisasi pendapatan yang tercatat dengan target pendapatan yang telah ditetapkan dalam anggaran (Tanan and Duri, 2018). Rumus dari rasio efektifitas seperti tertera di Tabel 2. Pada lampiran.

Rasio efektivitas pendapatan mencerminkan sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Secara umum, nilai efektivitas pendapatan dapat dikelompokkan menjadi kategori-kategori pada Tabel 3.

Teknik pengumpulan data

a Observasi Lapangan

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memperhatikan secara seksama penyusunan anggaran bersama pembimbing di perusahaan melalui program Praktek Kerja Lapangan (PKL) yang dilaksanakan selama 3 bulan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PERSERO).

b Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2018), wawancara adalah pertemuan antara dua orang yang melakukan tanya jawab guna mendapatkan informasi dan ide sehingga dapat membangun makna tentang suatu bahasan tertentu. Dalam penulisan skripsi minor ini melakukan wawancara dengan Supervisor bagian akuntansi manajemen di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PERSERO).

c Studi Pustaka

Menurut Sugiyono (2017), Kajian Pustaka mengacu pada kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang dalam konteks sosial yang diteliti. Kemudian, berdasarkan data yang terkumpul, mencoba menghubungkan data tersebut dengan teori yang dipelajari dapat memberikan informasi yang sangat berarti bagi penulis.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Analisis *Balance Scorecard* Perspektif Finansia

Dari Tabel 1 Perhitungan Balance Scorecard Perspektif Finansial tahun 2019 dan tahun 2020 pada lampiran, dapat diartikan bahwa :

1. *Current ratio* tahun 2019 adalah 0,59 : 1

Jadi menurut hasil yang sudah dihitung perusahaan hanya mampu membayar utang jangka pendek sebesar 59% dari harta yang dimiliki. Namun pada tahun 2020 kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendek turun menjadi 52%.

2. *Quick Ratio* tahun 2019 adalah 0,28 : 1

Jadi menurut hasil yang sudah dihitung perusahaan hanya mampu membayar hutang jangka pendek sebesar 28% dari harta kecuali persediaan yang dimiliki. Namun pada tahun 2020 kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendek turun menjadi 27%.

3. *Cash Ratio* pada tahun 2019 adalah 0,9

Jadi menurut hasil yang sudah dihitung perusahaan hanya mampu membayar hutang jangka pendek sebesar 9% dari kas yang dimiliki. Namun pada tahun 2020 kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendek naik menjadi 14%.

4. Perputaran Piutang pada tahun 2019 $1,56x = 2x$

Artinya, dalam setahun perusahaan mengalami dua kali perputaran piutang. Namun pada tahun 2020 perusahaan mengalami kenaikan menjadi tiga kali perputaran piutang.

5. *Average Collection Period* Tahun 2019 adalah 230,23 hari = 230 hari

Dilihat dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk mengumpulkan piutang adalah sekitar 230 hari. Namun pada tahun 2020 waktu yang diperlukan perusahaan dalam pengumpulan piutang menjadi lebih cepat yaitu 120 hari.

6. *Asset turnover* pada tahun 2019 adalah 0,29 kali

Dapat dilihat dari tabel perhitungan di atas bahwa *Asset Turnover* sebanyak 0,29x. Artinya untuk Rp. 1 aset yang dipergunakan dapat menghasilkan Rp. 0,29 pendapatan (laba). Namun pada tahun 2020 naik menjadi 0,35 kali.

7. ROI

Berdasarkan data yang dihitung, dapat dilihat bahwa kapasitas menghasilkan laba perusahaan pada tahun 2019 adalah -28%. Kemudian pada tahun 2020 mengalami peningkatan 7% menjadi sebesar -15%.

Dari Tabel 5 Hasil penilaian *Balance Scorecard* terhadap penilaian kinerja keuangan, skor yang didapat dari penilaian perspektif finansial adalah -5 dari 3 subjek

yang dihitung. Rerata skor yang didapat adalah -1,7 (-5/3). Adapun batas keimbangan dengan skor standar digambarkan dalam Gambar 2 pada lampiran.

Rasio Efektivitas

Berdasarkan hasil Rasio Efektivitas pada Tabel 7 yang mana menunjukkan bahwa realisasi PT INTI (Persero) Bandung pada tahun 2020 menunjukkan hasil tidak efektif yaitu sebesar 42% karena pencapaian realisasi pendapatan perusahaan di bawah target yang ditetapkan.

KESIMPULAN

Kesimpulan berikut dapat ditarik dari laporan keuangan yang dianalisis :

1. Penyusunan Anggaran Perusahaan pada PT INTI (Persero) menggunakan metode *Bottom-Up*, hal ini dapat dilihat dari proses awal perencanaan hingga implementasi dan monitoring pada bagian *corporate budget* dan *project budget* yang disusun oleh fungsional bagian akuntansi beserta staf-staf yang terkait, baru kemudian diajukan pada pihak manajemen atas. Pendekatan ini memberikan kesempatan pada pimpinan untuk mengambil keputusan dengan wawasan yang lebih luas karena melibatkan berbagai perspektif dari setiap anggota tim organisasi. Hasil akhirnya adalah perencanaan dan penyelesaian tugas yang lebih terstruktur.
2. Dari temuan dan pembahasan diatas yang mana pengukuran kinerja diukur melalui sistem *Balanced Scorecard* PT INTI (Persero) Bandung khususnya bagian Direktorat Akuntansi dan Manajemen Risiko, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Dari perspektif finansial, Hasil penilaian kinerja keuangan mendapatkan nilai yang kurang baik yaitu sebesar -1,7. Dari Rasio Likuiditas didapatkan nilai rata-rata sebesar -3, kemudian Rasio Aktivitas menunjukkan nilai rata-rata sebesar -1. Dari kedua rasio ini menyatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dalam kondisi yang kurang baik. Namun Direktorat Akuntansi dan Manajemen Risiko sudah mengalami perbaikan. Dapat dilihat dari *Return On Investment* meningkat dari tahun 2019 sebesar -28% menjadi -15% di tahun 2020. Hasil yang didapatkan masih negatif karena PT INTI (Persero) memulai kembali bisnisnya dari awal, jadi perusahaan ini mempunyai kewajiban yang lebih besar dari pada aset yang dimiliki. Sehingga sangatlah wajar jika perusahaan ini menghasilkan ROI yang negatif, karena dari awal sudah dalam keadaan rugi.

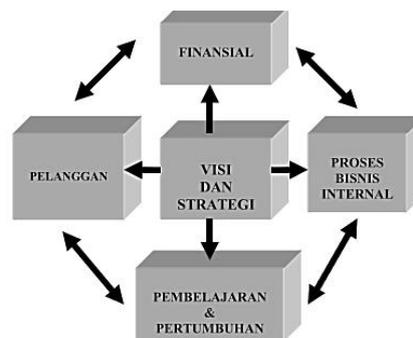
3. Efektivitas perusahaan berdasarkan hasil Rasio Efektivitas yang sudah dihitung menunjukkan bahwa realisasi PT INTI (Persero) Bandung pada tahun 2020 menunjukkan hasil tidak efektif yaitu sebesar 42% karena pencapaian realisasi pendapatan perusahaan di bawah target yang ditetapkan. Perusahaan dapat dikatakan cukup efektif jika persentase kinerja keuangan berada di antara 90-99%.

DAFTAR PUSTAKA

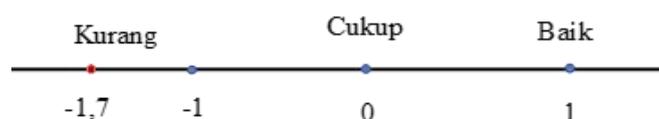
- A, A. *et al.* (2019) 'Analisis Penyusunan Anggaran Pada CV. Buana Raya Medan', *Jurnal Ilmiah Simantek*, 3(1), p. 145. Available at: <https://simantek.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/145>.
- Alifa, Islah & Normansyah, I. (2020) 'Pengaruh Sharia Compliance, Good Corporate Governance Dan Kompetensi Amil Zakat Terhadap Pengelolaan Dana Zakat (Studi Kasus Pada Baznas (BAZIS) DKI Jakarta)', *Metode Penelitian*, pp. 32–41.
- Aprilawati, E., Yuliyanto, W. and oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen, D. (2020) 'Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis) Analisis Penyusunan Anggaran Dan Realisasinya Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Pada Pt. Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen', 4(2), pp. 226–233. doi: 10.37339/jurnal.
- Fitriani (2022) 'Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi', *Accounting*, 2(1), pp. 27–40.
- Giri, E. (2020) *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Available at: <http://repository.untagsby.ac.id/5930/>.
- Infantry, A. N., Nisa, K. and Dewi, N. K. (2022) 'Analisis Kesulitan Guru Kelas Rendah dalam Melaksanakan Pembelajaran Tematik di SDN 23 Ampenan', *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(1). doi: <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i1.401>.
- Kusmiati, M. (2019) *Pengaruh Profitabilitas dan Tingkat Pertumbuhan Terhadap Struktur Modal (Studi Kasus Pada PT Unilever Indonesia, Tbk.)*. Universitas Siliwangi. Available at: <http://repositori.unsil.ac.id/1022/>.
- Marlina, L. and Danica, C. (2009) 'Analisis Pengaruh Cash Position, DEBT TO EQUITY RATIO, Dan RETURN ON ASSETS Terhadap DIVIDEND PAYOUT RATIO', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), pp. 1–6.
- Maulina, F. and Rhea, R. (2019) 'Analisis Rasio Keuangan untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)', 2(1), p. 30. Available at: <https://jurnal.polteq.ac.id/index.php/obis/article/view/30>.
- Munandar, D. M. (2016) 'Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja', in *Budgeting*. kedua, cet. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, p. 1.
- OKTYANINOOR, S. (2021) 'Analisis Penanganan Bagasi Terhadap Kepuasan Penumpang Maskapai Garuda Indonesia Pt. Garuda Angkasa Di Yogyakarta International Airport', *Skripsi STT Kedirgantaraan Yogyakarta*, pp. 34–50.
- Precilia, N. P. E. and Mimba, N. P. S. H. (2020) 'Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kohesivitas Kelompok terhadap Senjangan Anggaran', *E - Jurnal Akuntansi*, 30(9), p. 16. doi: <https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i09.p16>.

- Silviana, E., Yuliantoro, H. R. and Nurulita, S. (2019) 'Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau Puri Persada.', *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 12(1). doi: <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/article/view/2498>.
- Sofyan, M. (2019) 'Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan', *Jurnal Akademi*, 17(2), pp. 115–121. doi: <http://dx.doi.org/10.51881/jam.v17i2.173>.
- Sugiyono (2017) 'Perancangan Company Profile Kelurahan Tugu Sebagai Media Informasi Kepada Publik Eksternal', (2504), pp. 1–9.
- Syururi, A. (2019) 'Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc) Untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan Poultry Shop Barokah', *Journal of Industrial and Systems Optimization*, 2(2). doi: <http://dx.doi.org/10.51804/jiso.v2i2.68-72>.
- Tanan, C. I. and Duri, J. A. (2018) 'Analisis Rasio Untuk Pengukuran Kinerja Keuangan dan Evaluasi Kinerja Keuangan Pemerintah (Studi Kasus Pemerintah Kota Jayapura)', *Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 6(September), pp. 91–101.
- Yetri, M. and Rahmawati, R. (2020) 'Pengaruh Perputaran Piutang, Perputaran Persediaan Dan Perputaran Kas Terhadap Profitabilitas (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Otomotif Dan Komponen Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2018)', *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.55768/jrmi.v2i2.25>.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1 Balance Scorecard
Sumber : (Kuncoro, 2005 dalam Marlina dkk., 2009)



Gambar 2 Rating Scale
Sumber : diolah oleh penulis

Tabel 2 Rating Scale Balance Scorecard

SKOR	NILAI
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Tabel 3 Rumus Rasio Efektifitas

Rasio Efektivitas =	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$
---------------------	---

Tabel 4 Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan

Persentase	Kriteria
> 100 %	Sangat Efektif
100 %	Efektif
90% - 99%	Cukup Efektif
75% - 89%	Kurang Efektif
< 75%	Tidak Efektif

Sumber: Kemendagri No.690.900.327/1996
(Maulina and Rhea, 2019)

Tabel 5 Perhitungan Balance Scorecard Perspektif Finansial tahun 2019 dan tahun 2020

Rasio	Rumus	2020	2019
Current Ratio	$\frac{\text{Harta lancar}}{\text{Hutang jk. Pendek}} \times 100 =$	$\frac{328,568.06}{627,795.41} = 52\%$	$\frac{472,547.84}{796,711.64} = 59\%$
Quick Ratio	$\frac{\text{Harta lancar - persediaan}}{\text{Hutang jk. pendek}} \times 100 =$	$\frac{171,949.47}{627,795.41} = 27\%$	$\frac{219,695.33}{796,711.64} = 28\%$
Cash Ratio	$\frac{\text{Kas}}{\text{Hutang jk. Pendek}} \times 100 =$	$\frac{88,012.27}{627,795.41} = 14\%$	$\frac{74,710.93}{796,711.64} = 9\%$
Receivable Turnover	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Rata-rata piutang}} \times 100 =$	$\frac{427,246.89}{142,163.89} = 3.01 \text{ kali}$	$\frac{395,377.57}{252,852.51} = 1.56 \text{ kali}$
Average Collection Period	$\frac{360}{\text{Perputaran Piutang}} \times 100 =$	$\frac{360.00}{3.01} = 119.79 \text{ hari}$	$\frac{360.00}{1.56} = 230.23 \text{ hari}$
Asset turn over	$\frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Harta}} \times 100 =$	$\frac{427,246.89}{1,236,627.21} = 0.35 \text{ kali}$	$\frac{395,377.57}{1,384,182.42} = 0.29 \text{ kali}$
ROI 2020	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Harta}} \times 100 =$	$\frac{(180,830.58)}{1,236,627.21} = -15\%$	$\frac{(386,247.09)}{1,384,182.42} = -28\%$

Sumber : diolah oleh penulis

Tabel 6 Hasil penilaian Balance Scorecard terhadap penilaian kinerja keuangan
(Sumber : diolah oleh penulis)

Perspektif	2019	Kriteria	Skor	2020	Kriteria	Skor
Perspektif Finansial						
Likuiditas						
Current	0.6	Kurang	-1	0.5	Kurang	-1
Quick	0.3	Kurang	-1	0.3	Kurang	-1
Cash	0.1	Kurang	-1	0.1	Kurang	-1
	Jumlah		-3	Jumlah		-3
Rerata Rasio Likuiditas					-3	
Aktivitas						

Perputaran Piutang	0.02	Kurang	-1	0.03	Kurang	-1
<i>Average Collection Period</i>	2.3	Baik	1	1.2	Baik	1
<i>Asset turn over</i>	0.3	Kurang	-1	0.3	Kurang	-1
	Jumlah		-1	Jumlah		-1
Rerata Rasio Aktivitas Profitabilitas					-1	
ROI	(0.28)	Kurang	-1	(0.15)	Kurang	-1
	Jumlah		-1	Jumlah		-1
Rerata Rasio Profitabilitas					-1	
JUMLAH TOTAL RERATA RASIO KEUANGAN						-1.7

Tabel 7 Perhitungan Rasio Efektivitas

Rasio Efektivitas	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100 =$	Rp 427,247	42%
		Rp 1,009,185	

Sumber : diolah oleh penulis