

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT BINAKARYA JAYA ABADI TBK 2020 – 2023

Alifia Septi Anggraeni¹, Antar MT. Sianturi², Dessy Herlisnawati³

^{1,2,3}Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹Alifiasa1409@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk. Periode 2020–2023 menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan. Indikator yang digunakan meliputi *Return on Assets* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) untuk perspektif keuangan; penerimaan kas untuk perspektif pelanggan; *Operating Profit* untuk perspektif proses bisnis internal; serta *Net Income per Employee* untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja keuangan perusahaan mengalami penurunan dengan kategori “Tidak Baik”, sementara perspektif pelanggan menunjukkan tren peningkatan meskipun rata-rata masih “Kurang Baik”. Perspektif proses bisnis internal, pembelajaran, dan pertumbuhan menunjukkan hasil “Tidak Baik” secara konsisten. Kesimpulannya, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan strategi untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh di masa depan.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

This study aims to assess the performance of PT Binakarya Jaya Abadi Tbk during 2020–2023 using the Balanced Scorecard method, covering financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. The research employs a quantitative descriptive approach with secondary data sourced from the company's financial reports. The indicators used include Return on Assets (ROA) and Net Profit Margin (NPM) for the financial perspective; cash receipts for the customer perspective; Operating Profit for the internal business process; and Net Income per Employee for the learning and growth perspective. The results show a declining financial performance categorized as “Poor,” while the customer perspective indicates an improving trend despite an average rating of “Below Average.” The internal business process and learning and growth perspectives consistently exhibit “Poor” performance. In conclusion, the company needs to conduct evaluations and improve strategies to enhance overall performance in the future.

Keywords: performance measurement; *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan pesatnya perkembangan dunia bisnis, perusahaan dihadapkan pada tantangan persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Perubahan signifikan terjadi pada berbagai aspek, mulai dari sistem produksi hingga pola transaksi dengan konsumen. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu bertahan, tetapi juga harus mampu berkembang dengan memenuhi kebutuhan konsumen melalui produk dan layanan yang berkualitas serta efisien biaya. Menurut (Sihotang, 2021), perusahaan harus terus berinovasi dan mengembangkan strategi baru agar dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Industri properti menjadi salah satu sektor strategis dalam pembangunan ekonomi nasional karena mampu menyerap tenaga kerja dan mendorong pertumbuhan lebih dari 180 industri terkait. Berdasarkan data Kementerian Investasi dan Hilirisasi/BKPM, realisasi investasi sektor properti pada tahun 2024 mencapai Rp122,9 triliun, menunjukkan minat investor yang tetap tinggi terhadap sektor ini (Grahadyarini, 2025).

Namun demikian, sektor properti menghadapi tantangan besar, salah satunya adalah kenaikan suku bunga Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang mencapai sekitar 20% secara tahunan. Hal ini menyebabkan beban keuangan masyarakat meningkat dan menurunkan daya beli terhadap hunian (Laksono, 2025). Selain itu, pandemi COVID-19 turut memberikan dampak signifikan terhadap sektor properti, terutama pada segmen hotel dan properti komersial lainnya yang mengalami penurunan tingkat hunian secara drastis. Kondisi ini memaksa perusahaan properti untuk menyesuaikan strategi bisnis agar dapat bertahan (Rahman, 2020).

Dalam kondisi seperti ini, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk mengevaluasi pencapaian perusahaan. Menurut (Afandi, 2020) pengukuran kinerja memiliki peran penting dalam organisasi bisnis karena membantu manajemen dalam mengkaji efektivitas strategi yang telah diterapkan serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Salah satu metode yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang menilai perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dinilai sesuai untuk sektor properti yang memiliki risiko tinggi dan kompleksitas proyek jangka panjang (Palosong et al., 2025).

PT Binakarya Jaya Abadi Tbk. adalah perusahaan pengembang properti yang didirikan pada tahun 2007 dan mulai beroperasi secara komersial pada 2009. Perusahaan ini fokus pada pengembangan apartemen, perumahan, dan kawasan komersial di kota besar seperti Jakarta, Bekasi, Bogor, Bandung, dan Bali, serta melakukan diversifikasi ke sektor manufaktur, perhotelan, dan investasi melalui anak perusahaan. Selama periode 2020–2023, PT Binakarya Jaya Abadi Tbk. mengalami fluktuasi laba bersih yang cukup signifikan. Perusahaan mencatatkan kerugian pada tahun 2020, laba pada 2021, dan kembali merugi pada 2022 dan 2023. Fluktuasi ini menunjukkan adanya ketidakstabilan kinerja perusahaan yang perlu dianalisis secara lebih mendalam

Tabel 1. Laba Bersih PT Binakarya Jaya Abadi Tbk
(dalam rupiah)

Tahun	Laba bersih
2020	(104.334.806.073)
2021	194.564.034.960
2022	(177.893.377.255)
2023	(44.176.684.572)

Sumber: Laporan Keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk

Ketidakstabilan tersebut menunjukkan perlunya evaluasi kinerja secara komprehensif, tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif lain seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta

inovasi dan pembelajaran organisasi. Untuk itu, *Balanced Scorecard* menjadi pendekatan yang relevan dalam membantu perusahaan mengevaluasi serta menyusun strategi untuk pertumbuhan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riski (2024) menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif dalam mengevaluasi kinerja PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dari empat perspektif utama. Penelitian oleh Dasum et al. (2021) juga menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Ciputra Development Tbk dapat meningkatkan daya saing dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan di tengah tantangan pasar properti. Namun, masih terbatas penelitian yang secara khusus menganalisis kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk. dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, terutama dalam konteks fluktuasi kinerja keuangan pasca-pandemi COVID-19.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk. menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada periode 2020–2023. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di sektor properti, serta manfaat praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Akuntansi manajemen adalah proses pengumpulan dan penyajian informasi keuangan dan non-keuangan yang digunakan manajemen untuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja perusahaan (Epa Nahak Tetik, 2024). Informasi ini berfungsi untuk membantu manajemen dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi. Peran akuntansi manajemen sangat penting dalam mendukung pengukuran kinerja sebagai dasar strategi perusahaan yang berkelanjutan (Rahmawati, 2022). Selain itu, akuntansi manajemen juga berfungsi sebagai sistem informasi yang menyediakan data relevan bagi pihak internal perusahaan guna memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya informasi yang akurat dan tepat waktu, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih efisien serta mampu mengantisipasi risiko yang mungkin timbul (Afandi, 2020).

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai individu maupun organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar yang telah ditentukan, mencakup baik aspek kualitas maupun kuantitas. Dalam konteks organisasi, kinerja tidak hanya mencerminkan seberapa baik pekerjaan diselesaikan, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya di tengah dinamika persaingan pasar (Herlianti & Yusmaniarti, 2025). Untuk memastikan pencapaian tersebut tetap terjaga dan terarah, organisasi perlu melakukan penilaian kinerja secara sistematis sebagai bentuk evaluasi dan dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas kerja (Ramadhan, 2022). Penilaian ini berperan penting dalam mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan organisasi, serta menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja ke depan (Lestari, 2024).

Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas pencapaian tujuan perusahaan serta mengidentifikasi kesenjangan antara hasil aktual dan rencana yang telah ditetapkan. Selain sebagai alat evaluasi, pengukuran ini juga menyediakan informasi penting yang mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan strategi bisnis (Herlianti & Yusmaniarti, 2025). Menurut (Ananda, 2020) pengukuran kinerja yang baik harus mencakup indikator kuantitatif dan kualitatif agar mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan. Melalui proses pengukuran yang akurat, perusahaan dapat menjaga akuntabilitas, menilai efektivitas kegiatan, dan merancang langkah strategis yang lebih tepat guna mendorong pertumbuhan berkelanjutan (Darius et al., 2021).

Balanced Scorecard merupakan alat ukur sekaligus sistem manajemen strategis yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), yang bertujuan menjaga keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, serta antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pendekatan ini

menyajikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Pandaleke et al., 2021). Tujuan utama penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk menyelaraskan strategi yang ingin dicapai perusahaan, membantu dalam merancang struktur tujuan yang telah ditetapkan, serta mempermudah identifikasi target yang ingin dicapai. Dengan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam indikator yang terukur, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam menyelaraskan arah operasional dan strategi jangka panjang secara lebih terstruktur dan terukur (Nasution, 2021).

Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan daya saing perusahaan di berbagai sektor, termasuk sektor properti (Darius et al., 2021). Dengan demikian, pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat strategis yang relevan dalam mendukung evaluasi dan peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian deskriptif kuantitatif bertujuan menggambarkan dan menjelaskan fenomena berdasarkan data numerik (Sulistyawati et al., 2022). Data yang digunakan berupa laporan keuangan tahunan perusahaan periode 2020–2023, diperoleh dari situs resmi Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id) dan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk (www.bpg.id). Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang mengevaluasi kinerja perusahaan secara komprehensif melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan *benchmark* pada keempat perspektif tersebut untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. PT Binakarya Jaya Abadi Tbk meliputi:

Perspektif Keuangan

Return on Aset (ROA)

Menurut (Lestari, 2024) Return on Assets (ROA) menggambarkan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba dari total aset yang dimiliki. ROA dikatakan baik apabila meningkat dari tahun ke tahun, cukup baik jika nilainya stabil, dan kurang baik jika menurun.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Net Profit Margin (NPM)

Menurut (Subagya, 2022) *Net Profit Margin* (NPM) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan. NPM dinilai baik jika meningkat, cukup baik jika stabil, dan kurang jika menurun selama periode pengamatan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, indikator yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Skor dihitung dengan membandingkan pencapaian penerimaan kas tahun berjalan terhadap tahun sebelumnya. Menurut (Lestari, 2024) semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, semakin baik pula rasio kinerja yang diperoleh, yang menandakan pertumbuhan bisnis yang positif.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengukur efisiensi proses bisnis internal perusahaan melalui indikator *Operating Profit*. Indikator ini menunjukkan keuntungan operasional setelah dikurangi biaya produksi dan biaya lain yang terkait. Semakin tinggi *operating profit*, semakin efisien pula proses bisnis internal perusahaan.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator yang digunakan adalah Net Income per Employee, yang mencerminkan produktivitas karyawan. Produktivitas ini menunjukkan sejauh mana karyawan mampu memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan. Hal ini berkaitan dengan keahlian, inovasi, dan proses pembelajaran organisasi.

$$\text{Net Income Employee} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Seluruh indikator dalam analisis ini mengacu pada tabel range kinerja, yang menjadi acuan dalam menilai hasil pengukuran kinerja berdasarkan kategori yang terdefinisi dengan jelas. Penggunaan tabel ini memungkinkan proses evaluasi menjadi lebih objektif dan terstruktur, sehingga memberikan gambaran yang akurat mengenai posisi kinerja perusahaan selama periode penelitian. Kategori penilaian, mulai dari “Tidak Baik” hingga “Sangat Baik”, membantu dalam mengukur pencapaian perusahaan terhadap tujuan keuangan dan operasionalnya. Selain itu, hasil penilaian ini juga dapat dijadikan dasar yang kuat dalam perumusan strategi dan pengambilan keputusan manajerial di masa mendatang.

Berikut adalah tabel yang digunakan untuk menentukan score berdasarkan range hasil pengukuran kinerja:

Tabel 2. Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
< 0%	D	1	Tidak Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk dilakukan menggunakan dua rasio, yaitu *Return on Assets* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) selama periode 2020–2023.

Tabel 3. Perspektif Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk periode 2020-2023

Keterangan	2020	2021	2022	2023
Total Aset	3.192.672.527.435	3.064.221.042.583	2.900.520.980.450	2.914.613.987.231
Laba bersih	(104.334.806.073)	194.564.034.960	(177.893.377.255)	(44.176.684.572)
Penjualan	135.317.894.251	517.130.621.986	504.204.354.504	269.873.042.818

Sumber: Laporan Keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk (BEI).

Tabel 4. Laporan keuangan ROA

Tahun	ROA
2020	-3,27%
2021	6,35%
2022	-6,13%
2023	-1,51%
Rata-rata	-1,14%

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025

Berdasarkan perhitungan ROA pada Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Binakarya Jaya Abadi Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2020-2023 mengalami fluktuasi yang tidak stabil. Pada tahun 2020 dengan persentase sebesar -3,27%, pada tahun 2021 mengalami peningkatan dengan persentase sebesar 6,35%, pada tahun 2022 kembali menurun dengan persentase sebesar -6,13%, serta pada tahun 2023 dengan persentase sebesar -1,52%. Dengan rata-rata persentase ROA selama tahun 2020-2023 sebesar -1,14%.

Tabel 5. Laporan Keuangan NPM

Tahun	NPM
2020	-77,10%
2021	37,62%
2022	-35,28%
2023	-16,37%
Rata-rata	-22,78%

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025

Berdasarkan dari perhitungan NPM yang ada pada Tabel 5 maka dapat diuraikan bahwa laporan keuangan PT. Binakarya Jaya Abadi Tbk berdasarkan NPM dari tahun 2020-2023 mengalami fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2020 dengan persentase -77,10%, pada tahun 2021 mengalami peningkatan dengan persentase 37,62%, pada tahun 2022 kembali menurun dengan persentase -35,288%, pada tahun 2023 dengan persentase -16,37%. Dengan rata-rata persentase NPM selama tahun 2020-2023 sebesar -22,78%.

Tabel 6. Scorecard perspektif keuangan

Perspektif	2020	2021	2022	2023	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Score 2023
ROA	-0,06%	-2,94%	-1,97%	-0,75%	D	D	D	D
NPM	2,68%	-1,49%	-1,94%	-0,53%	C	D	D	D
Total Score					3	2	2	2

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 5, yang memuat skor perspektif keuangan, diperoleh bahwa kinerja keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk selama periode 2020–2023 tergolong “Tidak Baik”. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan indikator *Return on Assets* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) yang menunjukkan fluktuasi dengan rata-rata nilai yang rendah dan sebagian besar bernilai negatif. Meskipun terdapat sedikit perbaikan pada beberapa tahun, skor evaluasi *Balanced Scorecard* untuk kedua indikator tersebut tetap

berada dalam kategori “D”, yang menandakan bahwa perusahaan belum mampu memanfaatkan aset dan penjualan secara optimal dalam menghasilkan keuntungan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, data laporan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Indikator ini mencerminkan keberhasilan penjualan produk yang ditunjukkan melalui jumlah pendapatan yang berhasil diterima dari pelanggan. Semakin tinggi penerimaan kas tersebut, maka semakin baik rasio yang dihasilkan.

Tabel 7. Penerimaan kas dari pelanggan

Tahun	Penerimaan kas dari Pelanggan
2020	338.348.358.671
2021	315.021.031.026
2022	336.099.744.815
2023	357.181.867.773
Rata-rata	336.662.750.571

Sumber: Laporan Arus Kas PT Binakarya Jaya Abadi Tbk.

Berdasarkan data penerimaan kas dari pelanggan selama periode 2020 hingga 2023, terlihat adanya tren fluktuatif. Pada tahun 2020, penerimaan kas tercatat sebesar Rp338 miliar, kemudian mengalami penurunan menjadi Rp315 miliar di tahun 2021. Selanjutnya, penerimaan kas meningkat menjadi Rp336 miliar di tahun 2022 dan Rp357 miliar pada tahun 2023. Rata-rata penerimaan kas selama periode tersebut adalah sebesar Rp336,6 miliar.

Tabel 8. Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	Score	Total Score
2020	-0,23%	D	1
2021	-0,07%	D	1
2022	0,07%	C	2
2023	0,06%	C	2
Rata-Rata	-0,04%		

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis Tabel 8 yang memuat skor perspektif pelanggan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk selama periode 2020–2023 diukur melalui penerimaan kas dari pelanggan. Nilai tertinggi tercatat pada tahun 2022 sebesar 0,07%, sementara nilai terendah terjadi pada tahun 2020 sebesar -0,23%, dengan rata-rata sebesar -0,04%. Berdasarkan skor *Balanced Scorecard*, dua tahun pertama dikategorikan “Kurang Baik”, sedangkan dua tahun terakhir menunjukkan perbaikan ke kategori “Cukup Baik”, mencerminkan tren pemulihan. Namun demikian, secara keseluruhan kinerja pelanggan masih berada pada kategori “Kurang Baik”. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkuat strategi pemasaran, dan memanfaatkan teknologi digital guna mendorong kepuasan serta loyalitas pelanggan secara berkelanjutan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Operating profit merepresentasikan keberhasilan perspektif proses bisnis internal, dihitung melalui selisih antara penjualan bersih dengan biaya penjualan dan produksi. Komponen kapital organisasi (*Organizational capital*) seperti sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja tercermin

dalam indikator ini. Pencapaian *Operating Profit* menyeimbangkan efisiensi biaya dan volume penjualan, yang menjadi bukti kesuksesan proses operasional sekaligus pendorong pertumbuhan pendapatan.

Tabel 9. Operating Profit

Tahun	Operating Profit
2020	(42.800.526.983)
2021	255.615.125.842
2022	92.446.387.686
2023	8.415.914.481
Rata-rata	78.419.225.257

Sumber: Laporan Laba Rugi PT Binakarya Jaya Abadi Tbk.

Kinerja proses bisnis internal PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur menggunakan indikator *Operating Profit* selama periode 2020–2023. Pada tahun 2020, perusahaan mengalami rugi operasional sebesar Rp42,80 miliar. Namun, kinerja meningkat signifikan pada tahun 2021 dengan laba operasional sebesar Rp255,61 miliar. Nilai ini menurun di tahun 2022 menjadi Rp92,45 miliar, dan kembali menurun di tahun 2023 menjadi Rp8,41 miliar. Meskipun rata-rata *Operating Profit* selama periode tersebut adalah positif sebesar Rp78,42 miliar, tren yang ditunjukkan tidak stabil dan cenderung menurun dalam tiga tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu menjaga efisiensi operasional secara konsisten. Penurunan ini dapat disebabkan oleh tingginya beban operasional, penurunan penjualan, atau ketidakefisienan dalam proses bisnis internal. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan perbaikan terhadap struktur biaya serta strategi operasional agar kinerja bisnis internal perusahaan dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

Tabel 10. Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	score	total score
2020	-10,03%	D	1
2021	-6,98%	D	1
2022	-0,64%	D	1
2023	-0,91%	D	1
rata-rata	-4,64%		

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 10, kinerja proses bisnis internal PT Binakarya Jaya Abadi Tbk selama periode 2020–2023 memperoleh skor 1 secara konsisten, dengan rata-rata *Operating Profit* sebesar -4,64%. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aktivitas operasional secara efisien, yang ditandai dengan biaya tinggi dan laba yang rendah. Untuk meningkatkan profitabilitas, perusahaan perlu mengevaluasi rantai pasokan, efisiensi proyek, serta penerapan teknologi dalam proses bisnis.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur melalui indikator *Net Income per Employee* (laba bersih per karyawan). Indikator ini bertujuan untuk mengukur produktivitas karyawan, dengan membandingkan total laba bersih yang dihasilkan terhadap jumlah karyawan yang ada. Semakin tinggi nilai laba bersih per karyawan, semakin besar kontribusi kinerja individu terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Sebaliknya, jika nilainya rendah atau negatif, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum mampu memberikan kontribusi optimal terhadap profitabilitas perusahaan.

Tabel 11. Laba Usaha

Tahun	Laba Usaha	Total <i>Employee</i>	Tingkat Produktivitas Karyawan
2020	(42.800.526.983)	275	(155.638.280%)
2021	255.615.125.842	137	1.865.803.383%
2022	92.446.387.686	148	624.637.755%
2023	8.415.914.481	191	44.062.379%

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025.

Pada tabel 11 di atas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk menunjukkan adanya fluktuasi yang cukup signifikan dalam produktivitas karyawannya selama periode 2020-2023. Pada tahun 2020 sebesar -155.638.280%, pada tahun 2021 sebesar 1.865.803.383%, kemudian pada tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 624.637.755%, dan pada tahun 2023 sebesar 44.062.379%.

Tabel 12. Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Produktivitas Karyawan	score	total score
2020	-15%	D	1
2021	-13%	D	1
2022	-1%	D	1
2023	-1%	D	1
rata-rata	-8%		

Sumber: data sekunder yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 12 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur melalui indikator *Net Income per Employee* yang mencerminkan produktivitas karyawan. Selama periode 2020–2023, produktivitas menunjukkan tren negatif, dengan rata-rata sebesar -8%. Nilai terendah terjadi pada tahun 2020 sebesar -15%, dan meskipun sempat membaik, nilai pada tahun 2022 dan 2023 tetap berada di -1%, yang semuanya dikategorikan “Tidak Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi karyawan terhadap laba bersih perusahaan belum optimal. Penurunan ini kemungkinan disebabkan oleh menurunnya pendapatan perusahaan serta efisiensi tenaga kerja yang belum maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan program pelatihan, motivasi, dan penghargaan untuk mendorong keterlibatan dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Tabel 13. Tabel Perhitungan Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* Periode 2020-2023

Perspektif Keuangan										
Indikator	2020	2021	2022	2023	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Score 2023	Rata-rata	Kriteria
ROA	-0,06%	- 2,94%	- 1,97%	- 0,75%	D	D	D	D	-1,43%	Tidak Baik
NPM	2,68%	- 1,49%	- 1,94%	- 0,54%	C	D	D	D	-0,32%	Tidak Baik
Rata-rata	1,31%	- 2,22%	- 1,96%	- 0,65%						
Kriteria	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik						
Perspektif Pelanggan										
Indikator	2020	2021	2022	2023	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Score 2023	Rata-rata	Kriteria

Penerimaan kas dari pelanggan	-0,23%	-0,07%	0,07%	0,06%	D	D	C	C	-0,04%	Kurang Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal										
Indikator	2020	2021	2022	2023	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Score 2023	Rata-rata	Kriteria
<i>Operating Profit</i>	-10,03%	-6,98%	-0,64%	-0,91%	D	D	D	D	-4,64%	Tidak Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan										
Indikator	2020	2021	2022	2023	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Score 2023	Rata-rata	Kriteria
<i>Net Income per Employee</i>	-15%	-13%	-1%	-1%	D	D	D	D	-8%	Tidak Baik
Total Score					6	5	6	6		

Dalam pembahasan ini, penulis akan membahas empat perspektif balanced scorecard berbagai macam yaitu ada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

Pembahasan

Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk yang diukur dengan menggunakan *Return on Assets* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan dan berada dalam kategori "Tidak Baik". Nilai negatif pada indikator-indikator tersebut mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya mengalami kerugian, tetapi juga kesulitan dalam mengelola modal, aset, dan pendapatan secara efektif. Tingginya beban operasional dan jumlah utang yang melebihi aset semakin menekan profitabilitas serta stabilitas keuangan perusahaan. Analisis tren dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa ROA dan NPM terus menurun, yang mengindikasikan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam manajemen keuangan untuk meningkatkan kinerja dimasa depan. Jika dibandingkan dengan rata-rata industri, kinerja keuangan PT Binakarya Jaya Abadi Tbk juga menunjukkan bahwa perusahaan berada di bawah standar yang diharapkan, sehingga perlu strategi yang lebih agresif untuk memperbaiki posisi keuangan.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif pelanggan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur melalui penerimaan kas dari pelanggan selama periode 2020-2023. Pada tahun 2020, perusahaan mencatat penerimaan kas sebesar -0,23%, yang termasuk dalam kategori "Kurang Baik" dengan skor 1. Penurunan ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19, yang mengakibatkan penundaan proyek dan penurunan penjualan. Pada tahun 2021, penerimaan kas meningkat sedikit menjadi -0,07%, tetapi tetap berada dalam kategori "Kurang Baik" dengan skor 1. Namun, pada tahun 2022, penerimaan kas mengalami peningkatan signifikan menjadi 0,07%, yang masuk dalam kategori cukup baik dengan skor 2, mencerminkan pemulihan proyek dan peningkatan kepuasan pelanggan. Pada tahun 2023, penerimaan kas sedikit menurun menjadi 0,06%, tetapi tetap dalam kategori cukup baik dengan skor 2. Walaupun Rata-rata penerimaan kas selama periode 2020-2023 adalah -0,04%, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan masih dapat dikategorikan sebagai "Kurang Baik", Namun secara trend ada peningkatan Positif yang menandakan bahwa perusahaan perlu terus memperbaiki kinerjanya agar mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Selain penerimaan kas, faktor kepuasan dan loyalitas pelanggan sangat

penting untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang perusahaan. Pengukuran kepuasan pelanggan seperti *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan *Net Promoter Score* (NPS) perlu diterapkan secara rutin untuk mendapatkan masukan langsung dari pelanggan. Pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan produk, sehingga memperkuat basis pelanggan dan mendukung pertumbuhan pendapatan. Perusahaan juga mulai memanfaatkan teknologi digital dan media sosial untuk meningkatkan komunikasi dan pelayanan kepada pelanggan. Langkah ini penting dalam memperbaiki pengalaman pelanggan, terutama dalam era pasca pandemi yang menuntut layanan yang cepat dan responsif. Strategi pemasaran yang tepat sasaran melalui segmentasi pasar juga dapat membantu perusahaan menjangkau pelanggan baru secara efektif sekaligus mempertahankan pelanggan lama. Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi pasar properti dan kebijakan pemerintah turut mempengaruhi performa perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, PT Binakarya harus terus beradaptasi dengan dinamika pasar agar tetap kompetitif dan relevan. Secara keseluruhan, meskipun terdapat perbaikan, PT Binakarya Jaya Abadi Tbk masih perlu meningkatkan kualitas layanan dan inovasi produk agar dapat memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi. Dengan fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan, perluasan jumlah pelanggan baru, serta pengelolaan profitabilitas yang lebih baik, perusahaan dapat mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, PT Binakarya Jaya Abadi Tbk memperoleh skor yang sama yaitu 1, dengan persentase perubahan *Operating Profit* berada di <0% dan dikategorikan sebagai "Tidak Baik". Penurunan persentase *Operating Profit* ini disebabkan oleh turunnya laba bersih secara signifikan setiap tahunnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aktivitas operasional dengan baik, sehingga biaya yang dikeluarkan terlalu tinggi dan keuntungan yang diperoleh menjadi lebih rendah dari yang seharusnya. Identifikasi masalah spesifik dalam proses bisnis, seperti keterlambatan dalam rantai pasokan atau masalah dalam manajemen proyek, perlu dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang tantangan yang dihadapi. distribusi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi ulang proses bisnis internal, termasuk rantai pasokan, efisiensi waktu proyek, serta penggunaan teknologi informasi dalam operasional sehari-hari.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran menggunakan *Net Income Per Employee* menunjukkan penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2020, persentase produktivitas karyawan adalah -15%, lalu pada tahun 2021 persentase menjadi -13%, diikuti oleh -1% pada tahun 2022, dan tetap -1% pada tahun 2023, yang semuanya dikategorikan sebagai "Tidak Baik". Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan kontribusi karyawan dalam menghasilkan laba bersih. Penurunan ini disebabkan oleh menurunnya pendapatan perusahaan dan berkurangnya jumlah karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada pengembangan karyawan dan peningkatan produktivitas untuk mendorong pertumbuhan yang lebih baik di masa depan. Program pelatihan dan pengembangan yang lebih intensif harus diimplementasikan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Selain itu, meningkatkan keterlibatan karyawan melalui program motivasi dan penghargaan juga dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan.

KESIMPULAN

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur dengan empat perspektif yang diperoleh dari total score pada periode 2020-2023. Dari hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian akan dijelaskan dibawah ini;(1) Pada perspektif keuangan, kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk diukur melalui indikator Return on Assets (ROA)

dan Net Profit Margin (NPM) selama periode 2020–2023 menunjukkan hasil yang "Tidak Baik". ROA mencatat rata-rata sebesar -1,43% dan NPM sebesar -0,32%, yang mencerminkan ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola aset dan pendapatan secara efektif untuk menghasilkan laba. Nilai negatif yang konsisten menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tekanan keuangan yang serius, serta belum berhasil meningkatkan profitabilitas melalui strategi pengelolaan aset dan efisiensi operasional; (2) Dalam perspektif pelanggan rata-rata penerimaan kas selama periode 2020–2023 sebesar -0,04% termasuk dalam kategori "Kurang Baik", namun secara tren terjadi peningkatan positif dari tahun ke tahun, yang mencerminkan adanya perbaikan kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mulai berhasil dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, terutama melalui peningkatan kualitas layanan dan respons yang lebih baik. Peningkatan penerimaan kas juga mencerminkan adanya pertumbuhan jumlah pelanggan baru, yang merupakan indikator penting dalam memperluas pangsa pasar. Selain itu, perbaikan tersebut berpengaruh positif terhadap profitabilitas pelanggan, di mana pelanggan lama dan baru mulai memberikan kontribusi finansial yang lebih optimal. Namun, perusahaan perlu terus meningkatkan strategi dan inovasi agar dapat meningkatkan loyalitas pelanggan serta profitabilitas secara berkelanjutan; (3) Pada perspektif proses bisnis internal, yang diukur melalui Operating Profit, menunjukkan hasil yang "Tidak Baik" dengan rata-rata -4,64%. Semua tahun dalam periode tersebut mendapatkan skor "D", menandakan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aktivitas operasional secara efisien untuk menghasilkan profit yang optimal. Penurunan laba bersih yang signifikan setiap tahunnya menjadi indikator utama dari masalah ini; (4) Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan juga menunjukkan hasil yang "Tidak Baik", dengan rata-rata -8%. Semua tahun dalam periode tersebut mendapatkan skor "D", menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan kontribusi karyawan dalam menghasilkan laba bersih. Ini menunjukkan bahwa efektivitas karyawan dalam mendorong pertumbuhan perusahaan masih tergolong rendah.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT Binakarya Jaya Abadi Tbk menggunakan *Balanced Scorecard* selama periode 2020–2023, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan signifikan di hampir semua perspektif, terutama pada aspek keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang semuanya menunjukkan kategori "Tidak Baik". Meskipun terdapat perbaikan pada perspektif pelanggan, kinerja keseluruhan perusahaan masih belum memenuhi standar yang diharapkan. *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja yang mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif dan inovatif serta evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan peningkatan daya saing perusahaan di masa depan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi baik secara praktis maupun teoritis. Secara praktis, penerapan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan acuan bagi manajemen PT Binakarya Jaya Abadi Tbk dalam mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan dimensi non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan memahami keterkaitan antar perspektif, perusahaan dapat menetapkan strategi perbaikan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada industri properti di Indonesia yang masih relatif terbatas dibandingkan dengan sektor manufaktur dan jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu menjadi alat pengendalian manajemen yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, terutama dalam kondisi pasca-pandemi COVID-19 yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya pengukuran kinerja komprehensif dalam menjaga keberlanjutan usaha dan keunggulan kompetitif perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A. (2020). *Journal of Accounting Finance (JAF). Pengaruh Persepsi Keadilan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Badan Di Masa Pandemic Covid-19 Tahun 2020*, 1(September 2021), 144–154.
- Ananda, S. C. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Di Restoran H. Wan Payakumbuh*.
- Darius, A. J. C., Saerang, D. P. E., & Pangerapan, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Pt Taspen (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 832–842.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/35056>
- Epa Nahak Tetik, Y. (2024). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Nusantara Depok Mulia*.
- Grahadyarini, B. M. L. (2025). *Bagaimana Prospek Industri Properti 2025?* Harian Kompas.
<https://www.kompas.id/artikel/bagaimana-prospek-industri-properti-2025>
- Herlianti, W., & Yusmaniarti. (2025). *LITERATURE REVIEW : KONSEP PENGUKURAN KINERJA DENGAN*. 2(2), 1945–1953.
- Laksono, M. Y. (2025). *Ini Sejumlah Tantangan Sektor Properti Tahun 2025*.
<https://www.kompas.com/properti/read/2025/01/09/083000821/ini-sejumlah-tantangan-sektor-properti-tahun-2025>
- Lestari, S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT X. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, Vol. 6(5), 2210–2217.
- Nasution, N. A. F. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk WITEL - MEDAN*. 75(17), 399–405.
- Palosong, A. R., Tumimba, Y. M., Sabandar, S. Y., Faradilla, F., & Mongan, A. (2025). *Penerapan Manajemen Risiko Pada Proses Pengembangan Properti Pada PT Gowa Makassar Tourism Development Tbk*. 5, 4865–4879.
<https://jinnovative.org/index.php/Innovative/article/download/17039/12194/31896>
- Pandaleke, R., Tinangon, J., Wangkar, A., Brigita Pandaleke, R., Tinangon, J. J., Wangkar, A., Akuntansi, J., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. The Application of Balanced Scorecard As an Alternative Performance Measurement at PT Bank Sulutgo Branch Ratahan. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1018–1028.
- Rahman, M. R. (2020). *Menelaah dampak wabah COVID-19 ke sektor properti nasional*.
<https://www.antaranews.com/berita/1421869/menelaah-dampak-wabah-covid-19-ke-sektor-properti-nasional>
- Rahmawati, M. R. (2022). *Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode Balanced Scorecard periode 2019-2021*. <https://repositoryfeb.unpak.ac.id/xmlui/handle/123456789/6589>
- Ramadhan, S. (2022). *Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (studi kasus pada rm Simpang Raya Ciomas)*.
- Sihotang, R. (2021). *Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa Engineering: Studi Kasus Pada Pt Hariara Bona Perkasa*.
- Subagya, M. R. (2022). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk*.