

OPTIMIZING CORPORATE EXCELLENCE: ANALISIS KINERJA RAMAYANA MELALUI PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Hilda Nur Rahmah¹, Alya Muthia Riva², Melati Indah Permatasari³, Nabila Warda⁴, Lely Dahlia⁵

¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Jakarta Selatan, Indonesia

hildanrh26@trilogi.ac.id¹, alyamuthiariva23@trilogi.ac.id², melatiindah08@trilogi.ac.id³, nabilawrh18@trilogi.ac.id⁴, lelydahlia@trilogi.ac.id⁵

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja perusahaan, yaitu PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk dalam mencapai tujuan yang maksimal, dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard* adalah metrik kinerja yang digunakan untuk mengidentifikasi, meningkatkan, dan mengendalikan berbagai fungsi bisnis dan hasil yang dihasilkan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1992 oleh David Norton dan Robert Kaplan. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan data penelitian diperoleh melalui wawancara serta studi literatur berdasarkan penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan metode pengukuran kinerja *BSC*, kinerja secara umum pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan hasil yang baik, hal ini terlihat dari capaian beberapa target pada *key performance indicator (KPI)*, dimana terjadi peningkatan kinerja pada tahun berjalan, baik dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis, maupun karyawan.

Kata Kunci: Balance Scorecard_1; Kinerja Perusahaan_2; Optimalisasi_3; Retail Fashion_4

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the performance of the company, namely PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk in achieving maximum goals, using four Balanced Scorecard (BSC) perspectives. The Balanced Scorecard is a performance metric used to identify, improve, and control various business functions and the resulting results. This concept was first introduced in 1992 by David Norton and Robert Kaplan. The research method uses qualitative methods with research data obtained through interviews and literature studies based on previous research. The results of the research show that using the BSC performance measurement method, in general from a financial perspective, customer perspective, and learning and growth perspective, shows good results, as can be seen from the achievement of several targets on key performance indicators (KPI), where there was an increase in performance in running, both from financial, customer, business process and employee aspects.

Keywords: Balance Scorecard_1; Company Performance_2; Optimization_3; Retail Fashion_4

PENDAHULUAN

Industri *fashion* adalah bisnis global yang beroperasi di pasar dan kompetitif yang didominasi oleh kehadiran merek global. Industri *fashion* juga merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan bagi para pihak pebisnis yang menjalankan usahanya pada bidang industri *fashion* dan *apparel*. Trend *fashion* di Indonesia merupakan cerminan dari posisi sosial dan ekonomi, yang sering disebut sebagai popularitas. Dengan perkembangannya yang pesat, sektor *fashion* terkini menemukan kesuksesannya di Indonesia. Menurut informasi dari CNBC Indonesia tahun 2019, pertumbuhan bisnis *fashion* bisa memberikan kontribusi sekitar 18,01% atau Rp 116 triliun. Selain itu, Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) terus berupaya memperbaiki ekosistem dan mendorong ekspansi di sektor ini. *Fashion* bukan lagi sekadar kebutuhan pokok, namun telah berkembang menjadi kebutuhan estetika bagi Masyarakat secara umum.

Munculnya kompetitor menimbulkan persaingan yang semakin ketat, hal ini menunjukkan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai strategi serta menganalisis lingkungan usahanya agar tetap dapat bertahan dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), yang merupakan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menjabarkan visi dan strategi perusahaan dalam bentuk KPI. BSC menggunakan empat perspektif yang seimbang antara internal dan eksternal, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun manfaat *Balance Scorecard* bagi perusahaan adalah untuk merencanakan strategi yang lebih baik, mencapai kesesuaian antara program kerja dan rencana bisnis dengan tujuan perusahaan, serta memberikan informasi yang lebih jelas dan akurat mengenai performa perusahaan dalam periode tertentu.

Pada era 90-an Ramayana menjadi pusat perbelanjaan yang cukup digemari masyarakat luas. Namun seiring berjalannya waktu, banyak *departement store* bermunculan dan seakan membuat nama Ramayana redup (detikfinance, 2023). Untuk tetap berada dalam peta persaingan, kini Ramayana melakukan transformasi pada bisnis utamanya itu, dengan merombak mulai dari penampilan outlet, menambah *brand* hingga strategi menarik konsumen.

Transformasi Ramayana dilakukan berupa perubahan pola belanja, *merchandising*, *layout*, serta cara mendatangkan konsumen, termasuk hiburan, dan perombakan interior toko. Posisi persaingan PT Ramayana dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti strategi pemasaran, portofolio produk, inovasi, pengalaman pelanggan, dan respons terhadap tren pasar. Namun demikian perusahaan ini tetap dapat bersaing dengan menciptakan nilai tambah bagi konsumen, menyesuaikan penawaran produk dengan tren terkini, serta memberikan pengalaman berbelanja yang memuaskan. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menganalisis lebih lanjut tentang bagaimana kinerja PT. Ramayanan Tbk yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Balanced Scorecard adalah suatu konsep dalam manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996). Teori ini mengenali bahwa pengukuran kinerja tidak hanya terfokus pada aspek keuangan semata, melainkan juga mencakup dimensi non-keuangan lainnya seperti aspek pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang menjadi krusial untuk mencapai tujuan strategis suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Suryawadi dan Khalil (2021), fokus pada analisis

kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada Unit Usaha Syariah PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Penelitian tersebut memberikan dasar yang kuat untuk melihat aspek kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mukoffi (2021) yang mengimplementasikan strategi BSC pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan.

Perspektif dalam BSC

Terdapat empat perspektif utama dalam BSC, yaitu perspektif keuangan, dengan indikator profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi modal. Perspektif pelanggan menekankan pada kepuasan pelanggan serta pemahaman tentang kebutuhan dan harapan pelanggan. Perspektif proses internal berfokus pada efisiensi dan efektivitas operasional dalam menciptakan dan mengantarkan nilai kepada pelanggan. Sedangkan, perspektif pembelajaran/pertumbuhan menyoroti inisiatif perusahaan untuk pengembangan karyawan dan kapabilitas organisasi (Kesek dan Tirayoh, 2020).

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan suatu metode strategis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Pada aspek kekuatan (*Strengths*), organisasi mengidentifikasi aspek positif yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara itu, untuk kelemahan (*Weaknesses*), organisasi dapat melakukan evaluasi, terhadap sumber daya tertentu atau proses internal yang tidak efisien (Imawanty dan Hidayat, 2023).

Pada sisi peluang (*Opportunities*), organisasi mencari potensi untuk pertumbuhan atau perbaikan yang dapat diambil dari lingkungan eksternal, termasuk perubahan tren pasar, peluang ekspansi ke segmen baru, atau perkembangan teknologi. Sebaliknya, dalam mengidentifikasi ancaman (*Threats*), organisasi mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat kesuksesan perusahaan, seperti persaingan yang intens, perubahan regulasi, atau risiko ekonomi. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih baik dengan memanfaatkan kekuatan mereka, mengatasi kelemahan, mengejar peluang, serta menghadapi ancaman dengan menggunakan matriks TOWS.

Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* melibatkan serangkaian langkah teknis untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengelola sistem pengukuran yang seimbang dan menyeluruh. Secara umum langkah-langkah untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode BSC, pertama perlu memahami secara jelas visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi yang ingin dicapai. Kedua, menetapkan *key performance indicator (KPI)* yang terukur dan relevan. Ketiga, menentukan target yang spesifik untuk setiap KPI, inisiatif program kerja strategis yang akan dilaksanakan untuk mencapai target tersebut. Selanjutnya, melakukan pengukuran kinerja dengan cara melacak kinerja aktual dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan. Setelah itu, melakukan evaluasi dan penilaian terhadap pencapaian tujuan strategis serta menganalisis hasil pengukuran kinerja tersebut (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996).

METODE PENELITIAN

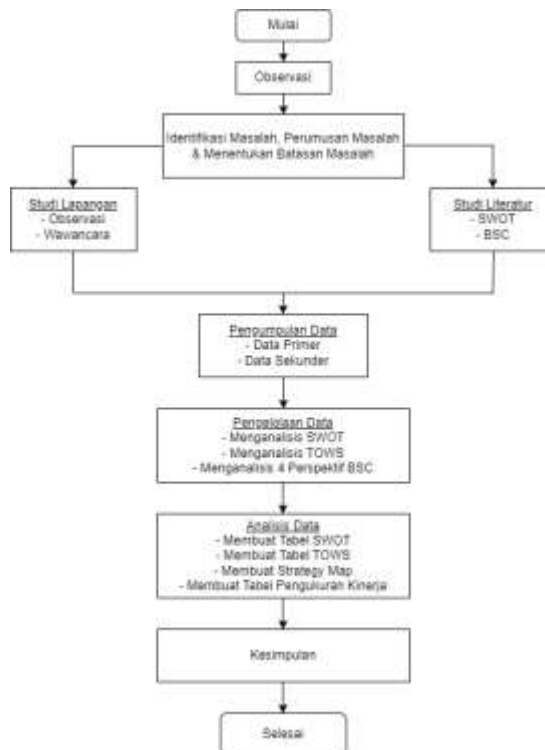
Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Pasar Minggu. Subjek penelitian menurut Melong dalam Shofa (2020) menjelaskan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi yang menjadi tempat penelitian. Subjek penelitian atau narasumber dalam penelitian ini adalah pihak HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Pasar Minggu.

Jenis Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah kualitatif yang mana pada bagian jenis data ini dibagi dalam kata-kata dan tindakan. Menurut Sugiyono (2020:9) metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (observasi dan wawancara), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Tahapan Penelitian



B. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2020:105) menyatakan bahwa secara umum terdapat 4 (empat) macam teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

1. Metode observasi (pengamatan)

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2020:109) observasi adalah kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung agar lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial sehingga dapat diperoleh pandangan yang holistik (menyeluruh). Metode yang digunakan dalam pengamatan dan pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pihak HRD PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Pasar Minggu. Pengamatan dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan melihat serta mengamati pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* yang dilakukan PT. Ramayana Department Store, Tbk Cabang Pasar Minggu.

2. Metode interview (wawancara)

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2020:114) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Adapun wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai metode pengumpulan data adalah manajer HRD, dan pihak-pihak yang terkait dengan kinerja melalui *balanced scorecard* yang dilakukan PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Pasar Minggu.

Matriks SWOT (TOWS)

Tabel 2. Matriks SWOT (TOWS)

	Strengths (S) Faktor-faktor yang merupakan kekuatan internal perusahaan	Weakness (W) Faktor-faktor yang merupakan kelemahan
Opportunities (O) Faktor-faktor peluang Eksternal	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Menciptakan strategi untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada
Threats (T) Faktor-faktor ancaman Eksternal	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada

Sumber: Husein Umar, Strategic Management in Action.

Penentuan Hasil Dari Strategi yang Terealisasi

Berdasarkan dari hasil realisasi dari masing-masing perspektif, masih sangat jauh hasilnya dari target yang sudah ditentukan oleh perusahaan PT. Ramayana Lestari Sentosa. Sehingga belum menunjukkan skor yang baik. Maka dari itu dari hasil realisasi yang didapat untuk rentang nilai dapat dilihat dari penjelasan dibawah ini.

Pengukuran rentang dalam KPI PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk :

1. 0% - 25% keputusannya kurang dan diekspresikan dengan warna merah
2. 26% - 50% keputusannya cukup dan diekspresikan dengan warna kuning

3. 51% - 75% keputusannya baik dan diekspresikan dengan warna hijau
4. 76% - 100% keputusannya baik sekali dan diekspresikan dengan warna biru

Penentuan Nilai Kerja

Hasil penjumlahan dari bobot masing-masing perspektif harus mencapai nilai 100%, besarnya nilai bobot dari masing perspektif ditentukan berdasarkan keputusan bersama oleh pihak bersangkutan PT. Ramayana Lestari Sentosa. Berikut tabel beserta pembobotan dari masing-masing perspektif.

No.	PERSPEKTIF	BOBOT
1	Perspektif Keuangan	25%
2	Perspektif Pelanggan	25%
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	25%
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	25%
TOTAL		100%

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Visi Misi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk

PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk (RALS) adalah perusahaan yang beroperasi di bidang toko swalayan. Dirintis oleh sepasang suami istri bernama Paulus Tumewu serta Tan Lee Chuan, perusahaan terkenal ini berdiri pada tahun 1978 di Indonesia. Selama 40 tahun, Ramayana Lestari Sentosa beroperasi di bidang pakaian, makanan serta berbagai kebutuhan rumah tangga untuk tiga generasi konsumen di Indonesia. Saat ini, Ramayana telah mengoperasikan 104 gerai *department store* Ramayana dan 82 gerai *supermarket* Robinson di seluruh Indonesia, yang terutama menyasar masyarakat menengah ke bawah.

Berikut merupakan Visi dan Misi dari PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk:

Visi:

Sebagai jaringan perusahaan retail yang berkomitmen untuk melayani kebutuhan bersegmen menengah ke bawah, menyediakan beragam produk terjangkau dan berkualitas, dan menawarkan pelayanan pelanggan yang penuh perhatian.

Misi:

Mempertahankan posisi di dalam sektor terkait sebagai ritel terbesar di Indonesia dengan keuntungan terbaik, melalui pengendalian biaya, peningkatan layanan pelanggan, pengembangan sumber daya manusia dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan dengan rekanan usaha perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan untuk menunjang dan menjalankan rencana- rencana strategis perusahaan.

Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.



Sumber: PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, 2023.

Analisis SWOT PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk

A. SWOT Ukuran keuangan

1. Kekuatan
 - Ramayana memiliki profil arus kas yang cukup kuat, yang membuat perusahaan tetap optimis dalam mempertahankan kelangsungan bisnis di masa depan.
2. Kelemahan
 - Penjualan yang menurun setiap tahunnya mengakibatkan penurunan pendapatan.
3. Peluang
 - Banyaknya *platform e-commerce* yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan ekspansi ke pasar *online* untuk meningkatkan aksesibilitas dan menjangkau konsumen yang lebih luas.
4. Ancaman
 - Adanya fluktuasi dan perubahan tren mode yang dapat mempengaruhi penjualan produk tertentu.

B. SWOT Ukuran Pelanggan

1. Kekuatan
 - Membuka gerai Ramayana Prime yang merupakan bagian dari inovasi dan transformasi gerai yang dilakukan oleh perusahaan, untuk mengimbangi perubahan pola belanja masyarakat yang ingin mendapatkan *experience* tidak hanya berbelanja, oleh karena itu Ramayana mengenalkan gerai Ramayana Prime untuk pertama kalinya ke pasar domestik.

2. Kelemahan
 - Beberapa pelanggan mengeluhkan bahwa kualitas produk Ramayana kurang bagus, baik dari segi *fashion* maupun barang yang terdapat di supermarket Robinson.
3. Peluang
 - Adanya program kemitraan dengan aplikasi Dana sehingga pembayaran dapat dilakukan secara *realtime*.
4. Ancaman
 - Persaingan yang semakin ketat di tengah gempuran toko *online* dan *e-commerce*, yang menawarkan harga lebih murah dan kemudahan berbelanja, membuat Ramayana kalah saing.

C. SWOT Ukuran Proses Internal

1. Kekuatan
 - Efisiensi dalam operasional dan pengelolaan rantai pasok untuk membantu perusahaan dalam mengelola aset keuangan dengan lebih baik.
2. Kelemahan
 - Untuk pembungkusan barang yang telah dibeli, Ramayana masih menggunakan plastik yang mana tidak ramah lingkungan.
3. Peluang
 - Banyaknya penawaran kemitraan dengan peritel *online* melalui *e-commerce* seperti Lazada, Tokopedia, dan Shopee untuk memperluas pangsa pasarnya dan meningkatkan kinerja *departement store*.
4. Ancaman
 - Persaingan dengan perusahaan sejenis yang sudah lebih dulu ada.

D. SWOT Pembelajaran & Pertumbuhan (SDM)

1. Kekuatan
 - Ramayana memiliki manajemen SDM yang baik, dan Ramayana berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mempekerjakan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan.
2. Kelemahan
 - Kurangnya Keterampilan Karyawan: Perusahaan perlu memastikan keterampilan karyawan mereka melalui pelatihan dan pengembangan, sehingga dapat menjawab tugas yang diberikan dan membantu perusahaan berkembang.
3. Peluang
 - Adanya penawaran bekerjasama dengan *platform* pelatihan dan pengembangan karyawan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilannya.
4. Ancaman
 - Adanya pesaing yang menawarkan gaji lebih tinggi dibandingkan Ramayana, yang mengakibatkan penurunan kinerja dan motivasi karyawan.

Analisis TOWS PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk

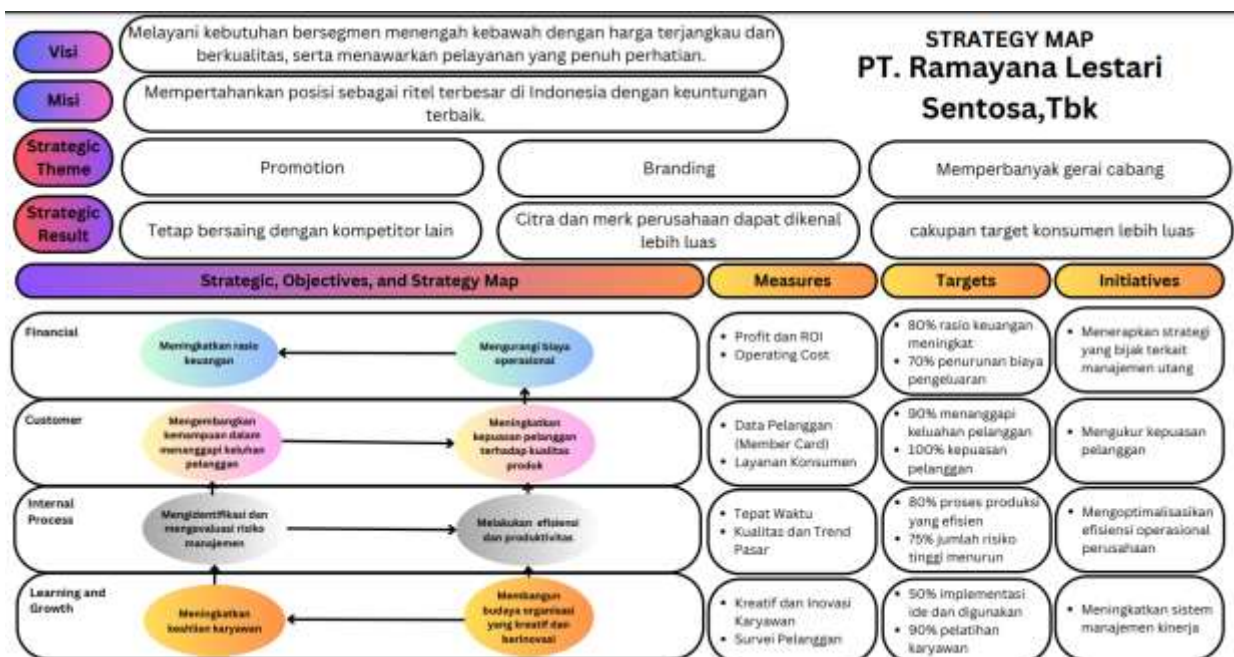
Tabel 1 Matriks TOWS PT Ramayana Tbk.

		<p>Kekuatan (<i>strengths</i>)</p> <p>A. Memiliki profil arus kas yang kuat.</p> <p>B. Berinovasi dengan membuka gerai Ramayana Prime sebagai respon terhadap perubahan pola belanja masyarakat.</p> <p>C. Efisiensi dalam operasional dan pengelola rantai pasok.</p> <p>D. Menejemen SDM yang baik, berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mempekerjakan karyawan sesuai dengan persyaratannya.</p>	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</p> <p>A. Penjualan yang menurun setiap tahun.</p> <p>B. Keluhan pelanggan mengenai kualitas produk pakaian.</p> <p>C. Pembungkusan masih menggunakan plastik yang tidak ramah lingkungan.</p> <p>D. Kurangnya keterampilan karyawan yang perlu diperbaiki</p>
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <p>A. Melakukan ekspansi ke pasar <i>online</i> dengan bermitra melalui <i>e-commerce</i>.</p> <p>B. Adanya program kemitraan dengan aplikasi Dana sehingga pembayaran dapat dilakukan secara <i>realtime</i>.</p> <p>C. Bermitra dengan peritel <i>online</i> melalui <i>e-commerce</i>.</p> <p>D. Bekerjasama dengan <i>platform</i> pelatihan dan pengembangan karyawan.</p>	<p>SO Strategy</p> <p>A. Memanfaatkan kekuatan profil arus kas yang kuat untuk mengembangkan strategi ekspansi ke pasar <i>online</i>.</p> <p>B. Mengintegrasikan pembayaran dengan aplikasi Dana di gerai Ramayana Prime dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pelanggan, serta meningkatkan pengalaman berbelanja.</p> <p>C. Memanfaatkan efisiensi nasional dan pengelolaan rantai pasok untuk memperluas pangsa pasar melalui bermitra dengan peritel <i>online</i>.</p> <p>D. Memanfaatkan manajemen SDM yang baik untuk meningkatkan keterampilan karyawan melalui kerjasama dengan <i>platform</i> pelatihan dan pengembangan karyawan, untuk membantu perusahaan berkembang.</p>	<p>WO Strategy</p> <p>A. Melakukan inovasi dan pengembangan produk untuk meningkatkan daya saing di pasar <i>online</i>.</p> <p>B. Meningkatkan kualitas produk dan memanfaatkan aplikasi Dana dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing.</p> <p>C. Mengganti penggunaan plastik dalam pembungkusan barang dengan solusi ramah lingkungan.</p> <p>D. Mengatasi kelemahan kurangnya keterampilan karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan.</p>	

Ancaman (Threats)	ST Strategy	WT Strategy
<p>A. <i>Fluktuasi</i> dan perubahan <i>tren mode</i> yang dapat mempengaruhi penjualan.</p> <p>B. Persaingan ketat dari toko <i>online</i> dan <i>e-commerce</i> dengan harga lebih murah.</p> <p>C. Persaingan dengan perusahaan sejenis yang sudah lebih dulu ada.</p> <p>D. Persaingan dengan pesaing yang menawarkan gaji yang lebih tinggi, menyebabkan penurunan kinerja dan motivasi karyawan.</p>	<p>A. Gunakan profil arus kas yang kuat untuk mengatasi dampak <i>fluktuasi</i> dan perubahan <i>tren mode</i> dengan keputusan strategis yang tepat.</p> <p>B. Dengan menawarkan pengalaman berbelanja yang <i>unik</i> di gerai <i>Ramayana Prime</i> dapat menarik pelanggan yang mencari pengalaman berbelanja yang berbeda.</p> <p>C. Memanfaatkan operasional untuk bersaing dengan perusahaan sejenis yang sudah lebih dulu ada.</p> <p>D. Memanfaatkan manajemen SDM yang baik untuk mengatasi dampak persaingan gaji tinggi dengan meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan.</p>	<p>A. Kurangi dampak penurunan penjualan dengan <i>diversifikasi</i> produk dan strategi <i>online</i> untuk mengatasi <i>fluktuasi</i> dan perubahan <i>tren mode</i>.</p> <p>B. Dengan memperbaiki kualitas produk dan strategi pemasaran dapat meningkatkan daya saing di industri pakaian.</p> <p>C. Mengganti penggunaan plastik dalam pembungkusan barang untuk meningkatkan daya saing.</p> <p>D. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dapat membuat karyawan merasa lebih puas dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan.</p>

Sumber: PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.

Strategy Maps PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk



Sumber: PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, diolah.

Analisis Balance Scorecard PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk

<i>Action Plan</i>				
Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>	Target
Keuangan	Meningkatkan rasio keuangan	Stabilitasnya rasio laba bersih terhadap penjualan sebagai indikator profitabilitas yang lebih baik	Mengurangi biaya operasional dan memanfaatkan teknologi yang ada	80% rasio keuangan meningkat
	Mengurangi biaya operasional	Profitabilitas perusahaan meningkat	Membandingkan stok persediaan dari tahun ke tahun	70% penurunan biaya pengeluaran dari periode sebelumnya
Pelanggan	Mengembangkan kemampuan cepat tanggap atas keluhan pelanggan	Retensi pelanggan dalam jangka panjang meningkat	Pelatihan dan pemahaman terkait standar kualitas	90% tercapainya kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan pelanggan
	Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk	Stabilnya kepuasan pelanggan	Pemantauan kualitas sebagai tindakan menjaga kualitas produk	100% skor kepuasan pelanggan pada kualitas produk
Proses Internal	Melakukan efisiensi dan produktivitas dalam operasi perusahaan	Berdampak positif pada pangsa pasar	Implementasi sistem otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dalam berbagai proses operasional	80% efisien dalam kegiatan proses produksi

Tabel 2
Key

Performance Indikator PT> Ramayana Lestari Sentosa Tbk.

	Mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko manajemen	Meningkatnya kepuasan stakeholder dan pemegang saham	Menilai peningkatan pemahaman risiko oleh pemimpin departemen	Pengurangan jumlah risiko tinggi tertentu sebesar 75%
Pembelajaran dan Pertumbuhan (SDM)	Meningkatkan Keahlian Karyawan	Lebih produktif dan menguasai tugasnya	Pelatihan dan pembelajaran individu untuk karyawan	90% karyawan mengikuti pelatihan dan mencapai tujuan pembelajaran individu
	Membangun Budaya Organisasi yang Kreatif dan Berinovasi	Peningkatan jumlah inovasi yang diimplementasikan	Pembentukan tim inovasi	50% Sistem manajemen ide diimplementasikan dan digunakan.

Perspektif	Sasaran Strategis	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
Keuangan	Meningkatkan rasio keuangan	10%	80%	0-25%	Kurang	30%	Cukup	Tidak Tercapai	1,87%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
	Mengurangi biaya operasional	15%	70%	0-25%	Kurang	40%	Cukup	Tidak Tercapai	5,7%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
Customer	Mengembangkan kemampuan cepat tanggap atas keluhan pelanggan	10%	90%	0-25%	Kurang	50%	Baik	Tidak Tercapai	5%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	15%	100%	0-25%	Kurang	75%	Cukup	Tidak Tercapai	2,7%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				

Perspektif	Sasaran Strategis	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
	terhadap kualitas produk			76-100%	Baik Sekali				
Proses Bisnis Internal	Melakukan efisiensi dan produktivitas dalam operasi perusahaan	15%	80%	0-25%	Kurang	50%	Baik	Tidak Tercapai	1,5%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
	Mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko	10%	75%	0-25%	Kurang	20%	Cukup	Tidak Tercapai	1,3%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Keahlian Karyawan	10%	90%	0-25%	Kurang	75%	Baik	Tidak Tercapai	8,3%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
	Membangun Budaya Organisasi yang Kreatif dan Berinovasi	15%	50%	0-25%	Kurang	25%	Cukup	Tidak Tercapai	0,8%
				26-50%	Cukup				
				51-75%	Baik				
				76-100%	Baik Sekali				
		100%				46%		27,17%	

Sumber: Tabel Realisasi Strategy Ramayana Lestari Sentosa, diolah.

SIMPULAN

Pengukuran kinerja perusahaan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk dapat terukur dengan melihat dari 4 (empat) perspektif dalam teori *balanced scorecard* yaitu, dalam perspektif keuangan sudah terealisasi sebesar 30% untuk meningkatnya rasio keuangan dan 40% berkurangnya biaya operasional dari tahun sebelumnya

Dalam perspektif pelanggan sudah terealisasi sebesar 50% untuk cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan dan 75% untuk meningkatnya kepuasan pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal sudah terealisasi sebesar 50% untuk efisiensi dan produktivitas serta 20% untuk indentifikasi dan evaluasi risiko.

Dan terakhir dilihat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah terealisasi sebesar 75% untuk keahlian karyawan dan 25% untuk kreatifitas dan inovasi.

Sehingga dari 4 (empat) perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan PT. Ramayana Lestari Sentosa belum baik sehingga kalah bersaing dengan industri *fashion* lainnya.

Oleh karena itu, perusahaan PT. Ramayana Lestari Sentosa harus meningkatkan kualitas produknya serta mengembangkannya agar dapat terus berkompetitif dengan pesaing.

- Imawanty, I., & Hidayat, R. (2023). BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI STRATEGI: STUDI KASUS IMPLEMENTASI BSC PADA ORGANISASI PENDIDIKAN. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(4), 370-380.
- Jurnal-Id, & Editorial, M. J. (2023). Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektifnya. Retrieved from <https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4).
- Mukhtari, Z. (2022). *PROGRAM DESA BERDIKARI DALAM MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN PANGAN BAGI MASYARAKAT DESA TANJUNGPURA (Studi Pada Masyarakat di Desa Tanjungpura Kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya)* (Doctoral dissertation, Universitas Siliwangi).
- Mukoffi, A. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada PT Alp Petro Industry Gempol-Pasuruan. *JAMSWAP: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen STIE Walisongo Pasuruan*, 3(1), 33-46.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryawadi, E., & Khalil, J. (2021). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD PADA UNIT USAHA SYARIAH PT ASURANSI ADIRA DINAMIKA, TBK. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 4(2), 394-404.
- Umar, H. (2001). *Strategic management in action*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 1.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perBankan di

- Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Soraya, L. R., & Rachmawati, N. A. (2021). Determinants Of The Amount Of Related Party Transaction: Tax Expense And Institutional Ownership. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 30-39.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).
- Andriana, Y. F., Ramayanti, R., & Rachmawati, N. A. (2023). Processing Purple Sweet Potato Peel as Alternative Material of Textile and Fashion Products with Circular Economic Principles. *Mudra Jurnal Seni Budaya*, 38(3), 277-285.
- Febrina, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.
- Wahyuni, R. S., & Novita, N. (2021). COSO ERM Framework as the Basis of Strategic Planning in Islamic Banking. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(1), 21-35.
- Zamzami, M., & Novita, N. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Perguruan Tinggi?. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 207-220.
- Novita, Novita., & Jannah, Firdatul. (2022), How do fraud diamond and procrastination trigger cheating behavior in online learning during the Covid-19 pandemic?, *The Indonesian Accounting Review*, 12(2), 231 – 246
- Maulidian., Puspitawati, Mutiara Dewi., Novita., Ramayanti, Rizka., Dahlia, Lely., and Purnengsih, Iis. (2024). Green Entrepreneurship Incubation Model for Students at Trilogy University Business Incubator: A Literature Review. *E3S Web of Conferences* 483, 01017, 1- 16 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202448301017>
- Sahri, N. A., & Novita. (2019). Kaizen Costing Sebagai Perbaikan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada E-Commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18–43.
- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma Sebagai Strategi Bisnis Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Produk. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1), 1- 14. <https://doi.org/10.18196/jati.030121>

Lastiati, A., Siregar, S. V., & Diyanty, V. (2020). Tax Avoidance and Cost of Debt: Ownership Structure and Corporate Governance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(1).

Fambudi, I. N., Aryati, T., Mayangsari, S. (2023). Effect of ESG Disclosure, Accrual Quality, and Asymmetric Information on Future Stock Returns with Prudence as a Moderator. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58 (5), 497 - 523. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.58.5.38>