
EVALUASI PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENINGKATAN PENGENDALIAN OPERASIONAL PADA PT. MULTI JAYA NIAGA RAYA

Oleh

Celine Valencia¹, Revi Arfamaini²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Widya Kartika

Jl. Sutorejo Prima Utara II/1, Surabaya 60113

Email: ¹celinevalencia77@gmail.com, ²arfamaini@gmail.com

Article History:

Received: 06-07-2025

Revised: 21-07-2025

Accepted: 09-08-2025

Keywords:

Operational Control,
Balanced Scorecard,
Organizational
Structure

Abstract: *The company needs to evaluate its operational performance with a high level of accuracy and accountability. The Balanced Scorecard approach measures the performance of each business unit within the company, thereby enhancing operational control by considering the interests of the company through several key perspectives. The constantly evolving market dynamics require companies to innovate in their supply and distribution processes in order to maintain their competitive advantage. This research employs a descriptive qualitative approach to present data in-depth through narrative. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. The primary data sources are both primary and secondary data obtained directly from the company. PT. Multi Jaya Niaga Raya is a Surabaya based company in East Java engaged in the distribution of commercial vehicle and Mitsubishi automotive spare parts. The Balanced Scorecard perspectives examined in this study include financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. The results of the financial perspective indicate stable profitability, though still suboptimal due to decision-making that is not yet based on financial ratio analysis. In the customer perspective, customer relations are relatively stable; however, market growth is hindered by limited product diversification. The internal business process perspective shows good operational efficiency, but lacks structured work procedures and documentation. The learning and growth perspective indicates high employee productivity, yet it is not balanced with organizational structure and human resource development.*

PENDAHULUAN

Industri otomotif merupakan salah satu sektor utama yang berkontribusi besar terhadap perekonomian nasional Gaikindo, 2021 [2]. Indonesia memiliki potensi dalam pengembangan industri komponen otomotif, khususnya untuk memenuhi kebutuhan pasar. Keberadaan perusahaan distributor *spareparts* berperan penting terhadap kelangsungan

operasional kendaraan. Oleh karena itu, distributor *spareparts* tidak hanya menjadi bagian dari rantai pasok industri otomotif, tetapi juga memiliki peran strategis dalam menjaga mobilitas masyarakat Wening & Novitasari, 2022 [7].

Menurut, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, industri otomotif Indonesia didukung oleh 26 perusahaan industri kendaraan roda empat dengan total kapasitas produksi 2,35 juta unit per tahun. Berdasarkan data Gaikindo, 2021 [2], penjualan *wholesales* kendaraan bermotor roda empat atau lebih secara kumulatif dari Januari hingga Oktober 2023 mencapai sebanyak 836.048 unit. Jumlah mobil yang diekspor secara kumulatif untuk periode Januari hingga Oktober 2023 tercatat 426.381 unit atau naik sekitar 10,9% jika dibandingkan periode tahun lalu sebesar 384.592 unit Kemenko Perekonomian, 2023 [4]. PT. Multi Jaya Niaga Raya bergerak di bidang distributor suku cadang untuk mobil penumpang dan kendaraan niaga Mitsubishi. Perusahaan ini telah berdiri sejak 2022 di dirikan dan dikelola oleh Bapak Joni.

Pengendalian operasional berperan penting untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, dengan adanya pengelolaan dan pemisahan fungsi internal dengan baik. PT. Multi Jaya Niaga Raya harus dapat mengatasi permasalahan pengendalian operasional seperti belum optimalnya pengelolaan aset, terbatasnya variasi produk akibat minim pemasok, kebutuhan SOP yang terdokumentasi, dan perlu pengembangan SDM yang terstruktur. Atas dasar ini peneliti ingin meneliti “Evaluasi Perspektif *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Peningkatan Pengendalian Operasional Pada PT. Multi Jaya Niaga Raya” untuk memberikan gambaran kondisi perusahaan dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, serta menyusun rekomendasi strategis sebagai dasar perbaikan operasional secara terstruktur, dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Pengertian Sistem Pengendalian Operasional

Menurut Mariani, 2022 [5], pengendalian operasional merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan suatu perusahaan, khususnya dalam mengoptimalkan proses operasional guna mencapai efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Penerapan pengendalian operasional yang tepat memungkinkan perusahaan untuk menganalisis serta mengevaluasi sistem yang telah berjalan, sehingga dapat dilakukan perbaikan yang berkelanjutan demi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengendalian operasional juga berperan dalam pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan yang terstruktur, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas produk.

Komponen Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Ismainar dkk., 2024 [3], *Balanced Scorecard* adalah sebuah pendekatan strategis dalam manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan, mengevaluasi, dan mengukur berbagai aspek internal dan eksternal dari sebuah bisnis. Implementasi *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk menyempurnakan sistem evaluasi kinerja eksekutifnya. Dengan menerapkan strategi ini, sebuah perusahaan dapat lebih mudah menilai kemajuan serta perkembangan yang telah dicapai. Perspektif *Balanced Scorecard* dibagi menjadi empat kategori yaitu; perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*

perspective). Hal itu dirancang untuk memberikan dukungan penuh untuk memantau kondisi kinerja bisnis dengan cara yang komprehensif dan seimbang Sahrir & Sunusi, 2023 [6].

Indikator Scoring Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Andika et al., 2021 [1], Indikator pengukuran perspektif *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sasaran strategik mencapai keseimbangan di semua perspektif. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 1. Indikator Skor Perspektif *Balanced Scorecard*

Interval	Skor	Nilai	Status Kriteria
<0%	D	1	Buruk
0-50%	C	2	Cukup Baik
51-100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Sumber: (Andika dkk., 2021)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada evaluasi perspektif *Balanced Scorecard* terkait pengendalian operasional pada PT. Multi Jaya Niaga Raya. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis data primer yang diperoleh melalui dua periode pelaksanaan survei dan wawancara langsung dengan pihak terkait di perusahaan yang menjadi objek riset. Informasi yang dikumpulkan mengacu pada kondisi dan data perusahaan periode tahun 2023 dan 2024. Penggunaan data sekunder akan dibatasi pada sumber-sumber informasi yang relevan dan terpercaya terkait dengan topik penelitian.

Analisis dan evaluasi dilakukan dengan mengamati langsung proses pengendalian operasional pada masing-masing perspektif dan mengolah hasil wawancara menjadi sebuah transkrip dan mengambil simpulan penting dari transkrip wawancara yang telah dilakukan. Mencocokkan dan menyesuaikan hasil observasi dan transkrip wawancara menjadi sebuah data perusahaan lalu mencocokkan data tersebut dengan komponen *Balanced Scorecard*. Membuat simpulan atas analisa dan evaluasi pada tiap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* serta memberikan rekomendasi yang relevan dan mengkomunikasikan hasil evaluasi dan rekomendasi kepada pemilik perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan elemen fundamental dalam suatu perusahaan yang berfungsi sebagai fondasi dalam mengatur seluruh aktivitas kerja. Melalui struktur ini, perusahaan dapat menetapkan wewenang, serta tanggung jawab secara sistematis dan proporsional, sehingga setiap individu dalam organisasi memahami peran dan kontribusinya masing-masing pada pencapaian tujuan bersama. struktur organisasi juga berperan penting dalam menciptakan efisiensi, efektivitas, serta kesinambungan operasional melalui pembagian kerja yang jelas dan hubungan antar-unit kerja yang tertata. Berdasarkan

observasi dan wawancara dengan narasumber, dijelaskan bahwa struktur organisasi yang ada pada PT Multi Jaya Niaga Raya sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur organisasi perusahaan

Sumber: PT Multi Jaya Niaga Raya (2025), dibuat oleh Peneliti

Evaluasi *Balanced Scorecard* untuk Peningkatan Aktivitas Operasional

Berikut merupakan hasil evaluasi aktivitas pengendalian operasional dengan membandingkan antara implementasi pengendalian operasional perspektif finansial dan non finansial pada PT. Multi Jaya Niaga Raya dengan komponen *Balanced Scorecard*:

Perspektif Keuangan:

Tabel 2. Penilaian Periode 2023-2024 *Scorecard* atas Perspektif Finansial PT. MJNR

No	Indikator	Tahun		Rata-Rata	Skor	Nilai	Total
		2023	2024				
1	ROA	6.87%	8.91%	7.89%	C	2	4
2	NPM	3.44%	5.29%	4.37%	C	2	

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan indikator keuangan, diketahui bahwa rata-rata ROA (*Return on Assets*) PT MJNR selama periode 2023–2024 sebesar 7,89% dan rata-rata NPM (*Net Profit Margin*) sebesar 4,37%. Berdasarkan kriteria skoring dalam *Balanced Scorecard*, kedua indikator ini berada pada kategori “Cukup Baik” (C), dengan nilai skor 2 masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan tergolong stabil namun belum optimal. Perusahaan mampu menghasilkan laba bersih dari penggunaan aset dan dari aktivitas penjualannya, namun efisiensi biaya dan pengelolaan profitabilitas masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum PT MJNR telah mampu menjaga stabilitas keuangan dalam dua tahun terakhir, meskipun efisiensinya masih belum maksimal. Nilai ROA yang berada di bawah 10% menandakan bahwa pemanfaatan aset dalam menghasilkan laba masih tergolong moderat. Sementara itu, NPM yang berkisar di angka 4,37%

menunjukkan bahwa margin keuntungan dari aktivitas penjualan masih dapat ditingkatkan. Perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan membangun sistem evaluasi berbasis rasio yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Evaluasi ini juga dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan strategis yang lebih tepat dalam pengelolaan biaya dan optimalisasi aset.

Perspektif Pelanggan:

Tabel 3. Penilaian Periode 2023-2024 Scorecard atas Perspektif Pelanggan PT. MJNR

No	Indikator	Tahun		Rata-Rata	Skor	Nilai	Total
		2023	2024				
1	Akuisisi Pelanggan	32,85%	42,16%	37,51%	C	2	5
2	Retensi Pelanggan	67,15%	57,84%	62,50%	B	3	

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah peneliti

Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada perspektif pelanggan, terlihat bahwa indikator akuisisi pelanggan PT MJNR memperoleh skor rata-rata sebesar 37,51%, yang masuk dalam kategori “Cukup” (Skor 2). Meskipun berada di kategori menengah, kenaikan pada tahun 2024 menunjukkan adanya peningkatan performa dalam menjaring pelanggan baru. Peningkatan ini mencerminkan bahwa perusahaan mulai menunjukkan efektivitas strategi pemasaran dan pelayanan yang berdampak pada perluasan basis pelanggan. Hal ini selaras dengan tujuan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan, yang menekankan pentingnya penciptaan nilai bagi pelanggan sebagai penggerak pertumbuhan finansial jangka panjang.

Di sisi lain, indikator retensi pelanggan menunjukkan skor rata-rata sebesar 62,50%, yang berada pada kategori “Baik” (Skor 3). Meskipun demikian, angka ini menurun dibanding tahun sebelumnya. Penurunan ini mengindikasikan adanya potensi kehilangan sebagian pelanggan lama. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa potensi, seperti keterbatasan diversifikasi produk, ketidakteraturan dalam siklus *restock* distribusi, atau ketidakkonsistenan pelayanan. Berdasarkan latar belakang permasalahan dalam penelitian ini, PT MJNR masih menghadapi tantangan dalam menciptakan sistem operasional dan layanan pelanggan yang benar-benar terintegrasi dan responsif. Dalam konteks teori *Balanced Scorecard*, kondisi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya optimal dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggannya.

Perspektif Proses Bisnis Internal:

Tabel 4. Penilaian Periode 2023-2024 Scorecard atas Perspektif Proses Bisnis Internal PT. MJNR

N o	Tahun	Penjualan (Rp)	Biaya Operasional (Rp)	Perhitungan	Laba Opr.	Rata-Rata	Skor
1.	2023			$\frac{(\text{Penjualan} - \text{Biaya Opr.})}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	94,27 %	95,73 %	B (3)
2.	2024			$\frac{(\text{Penjualan} - \text{Biaya Opr.})}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	97,18 %		

Sumber : PT. Multi Jaya Niaga Raya (Data Sekunder yang telah diolah peneliti)

Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal pada PT Multi Jaya Niaga Raya menggunakan indikator laba operasional (*operating profit*) sebagai representasi efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan inti perusahaan. Berdasarkan tabel penilaian, diketahui bahwa pada tahun 2023 perusahaan mencatatkan laba operasional sebesar 94,27%, sementara pada tahun 2024 mengalami peningkatan menjadi 97,18%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menekan biaya operasional secara efektif dan mengoptimalkan hasil dari aktivitas penjualannya.

Jika ditinjau dari rentang skor kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, nilai laba operasional tersebut berada dalam interval 51–100%, sehingga memperoleh skor 3 dengan kriteria “Baik”. Konsistensi nilai laba operasional yang tinggi selama dua tahun terakhir mencerminkan adanya perbaikan dan stabilitas dalam pelaksanaan proses bisnis internal, terutama dalam hal pengendalian biaya, distribusi produk, dan dukungan koordinasi antarbagian yang semakin efisien.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

Tabel 5. Penilaian Periode 2023-2024 Scorecard atas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. MJNR

N o	Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Karyawan	Perhitungan	Produktifitas Karyawan	Rata-Rata	Skor
1.	2023			$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$	12,05%	15,40 %	C (2)
2.	2024			$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$	18,75%		

Sumber : PT. Multi Jaya Niaga Raya (Data Sekunder yang telah diolah peneliti)

Berdasarkan data produktivitas karyawan pada tahun 2023 dan 2024, diketahui bahwa terjadi peningkatan nilai produktivitas dari 12,05% pada tahun 2023 menjadi 18,75% pada tahun 2024. Rata-rata produktivitas karyawan dalam dua tahun terakhir tercatat sebesar 15,40%. Nilai ini menunjukkan adanya tren pertumbuhan kinerja individu dalam menghasilkan laba bersih perusahaan per karyawan.

Secara angka, hal ini menunjukkan adanya peningkatan kontribusi karyawan pada laba perusahaan. Namun demikian, hal ini mengindikasikan adanya tekanan kerja yang berlebihan. Perusahaan belum memiliki program pelatihan dan pengembangan SDM yang terstruktur, tidak ada sistem evaluasi kinerja individual, dan karyawan kerap merangkap

beberapa fungsi strategis tanpa pembagian kerja yang proporsional. Fakta ini mengarah pada kondisi SDM yang rentan mengalami kelelahan kerja (*burnout*), ketidakseimbangan beban, dan penurunan semangat kerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan interval skoring *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini, produktivitas karyawan tersebut masuk dalam kategori “Cukup” (skor 2) secara angka. Namun, ketika ditelaah lebih dalam, produktivitas ini lebih merefleksikan beban kerja yang tidak ideal dibandingkan hasil dari strategi pembelajaran organisasi. Dengan demikian, skor pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap dapat ditafsirkan sebagai “Cukup” menuju “Buruk”, mengingat perusahaan belum menunjukkan upaya penguatan sistem pembinaan SDM yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian visi jangka panjang.

Akumulasi *Balanced Scorecard* PT. Multi Jaya Niaga Raya:

Tabel 6. *Balanced Scorecard* PT. Multi Jaya Niaga Raya

No	Indikator	Tahun		Rata-Rata	Skor	Nilai	Status Kriteria
		2023	2024				
	Perspektif Finansial						
1	ROA	6.87%	8.91%	7.89%	C	2	Cukup Baik
2	NPM	3.44%	5.29%	4.37%	C	2	Cukup Baik
	Perspektif Pelanggan						
3	Akuisisi Pelanggan	32.85%	42.16%	37.51%	C	2	Cukup Baik
4	Retensi Pelanggan	67.15%	57.84%	62.50%	B	3	Baik
	Perspektif Proses Bisnis Internal						
5	Laba Operasional	94.27%	97.18%	95.73%	B	3	Baik
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
6	Produktifitas Karyawan	12.05%	18.75%	15.40%	C	2	Cukup Baik
Balanced Scorecard (Total Rata-Rata /Jumlah komponen yang dihitung)							37%

Sumber : Data Sekunder yang diolah peneliti

Pada perspektif keuangan, PT MJNR mencatatkan nilai ROA rata-rata sebesar 7,89% dan NPM sebesar 4,37%, yang keduanya masuk dalam kategori “Cukup Baik”. Meskipun nilai laba bersih perusahaan meningkat, namun efisiensi biaya dan profitabilitas masih dapat ditingkatkan melalui pengendalian biaya operasional serta optimalisasi aset. Perusahaan dapat mempertimbangkan strategi seperti investasi pada sistem distribusi yang lebih efisien, maupun pembaruan aset tetap yang sudah menurun kontribusinya pada pendapatan.

Pada perspektif pelanggan, nilai akuisisi pelanggan sebesar 37,51% dan retensi pelanggan sebesar 62,50% menandakan bahwa perusahaan mulai berhasil menarik

pelanggan baru dan menjaga sebagian besar pelanggan lama. Namun, masih terdapat ruang perbaikan dalam hal pelayanan pelanggan dan strategi pemasaran. Perusahaan perlu meningkatkan pendekatan berbasis data pelanggan, memperkuat layanan purna jual, dan membangun loyalitas melalui komunikasi yang lebih aktif agar retensi dan akuisisi meningkat secara berkelanjutan.

Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja PT MJNR tergolong “Baik”, didukung oleh capaian laba operasional rata-rata sebesar 95,73%, yang menunjukkan efektivitas dalam menekan biaya operasional dan memaksimalkan pendapatan dari aktivitas utama perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa proses distribusi, pengadaan, dan kegiatan operasional sudah cukup efisien. Meski demikian, perusahaan tetap disarankan untuk melengkapi dokumen SOP yang lebih terstruktur serta memperkuat sistem pengawasan dan evaluasi formal untuk menjaga konsistensi kinerja proses internal.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator produktivitas karyawan sebesar 15,40% menunjukkan bahwa meskipun laba per karyawan meningkat, angka tersebut merefleksikan kondisi kerja yang belum ideal. Jumlah karyawan yang terbatas, tidak adanya program pelatihan, dan tidak tersedianya jalur pengembangan karier menyebabkan produktivitas tinggi tersebut justru menjadi indikator beban kerja yang tidak proporsional. Hal ini menempatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dalam kategori “Cukup” menuju “Buruk”, dan menjadi salah satu aspek yang perlu segera diperbaiki untuk mendukung keberlangsungan jangka panjang.

Dengan hasil skor rata-rata keseluruhan sebesar 37%, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT MJNR berada dalam kondisi yang cukup baik namun belum optimal. Untuk meningkatkan efektivitas strategi jangka panjang, perusahaan perlu lebih serius dalam membangun sistem pembelajaran organisasi, meningkatkan kualitas layanan pelanggan, serta memperkuat aspek keuangan dan pengendalian biaya berbasis analisis. Jika pembenahan ini dilakukan secara terukur dan berkelanjutan, maka PT MJNR berpeluang besar untuk meningkatkan skor kinerja di semua perspektif Balanced Scorecard di masa yang akan datang.

Rekomendasi Perbaikan Pada PT. Multi Jaya Niaga Raya

Perspektif Keuangan:

Untuk meningkatkan efektivitas pengendalian operasional dari perspektif keuangan, PT Multi Jaya Niaga Raya disarankan untuk membenahi prosedur dan melengkapi dokumentasi keuangan guna mendukung efisiensi biaya, transparansi arus kas, dan akurasi analisis profitabilitas. Laporan Laba Rugi dan Neraca yang telah disusun rutin setiap bulan perlu dilengkapi dengan analisis rasio keuangan seperti NPM, ROA, dan rasio solvabilitas sebagai dasar evaluasi yang lebih menyeluruh. Selain itu, perusahaan perlu menambahkan formulir pemeriksaan barang inventaris sebagai dokumen pengendalian aset tetap yang dilakukan secara berkala untuk mendeteksi kerusakan, merencanakan perawatan preventif, dan memperkirakan kebutuhan penggantian. Dari sisi prosedural, perusahaan disarankan menyusun anggaran biaya operasional tahunan dan triwulanan berdasarkan data historis dan kebutuhan riil, serta melakukan evaluasi berkala melalui *variance report* dan integrasi laporan arus kas dalam *dashboard* manajemen. Di samping itu, prosedur inventarisasi aset perlu dilakukan secara sistematis guna menilai efektivitas penggunaan aset, menentukan jadwal perawatan, dan mendukung penyusunan rencana penggantian berbasis kontribusi

aset terhadap operasional dan efisiensi biaya jangka panjang.

Tabel 7. Formulir Pemeriksaan Barang Inventaris PT. MJNR

Sumber: Dibuat oleh peneliti

**FORMULIR PEMERIKSAAN BARANG INVENTARIS PT. MULTI JAYA NIAGA
RAYA**

PERIODE:

N O	TGL	NAMA ASET	QTY	SATUA N	KETERANGAN	KONFIR M
1	12/03/25	Mitsubishi Truck type xxx	1	unit	Oli mesin mengalami kebocoran	Richard

Perspektif Pelanggan:

Dalam upaya meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat hubungan jangka panjang, PT Multi Jaya Niaga Raya perlu melakukan perbaikan pada strategi pelayanan dan pengelolaan pengalaman pelanggan. Perusahaan disarankan memaksimalkan pemanfaatan *database* pelanggan yang sudah ada dengan menambahkan informasi seperti histori pembelian, status keaktifan, serta data keluhan untuk mendukung evaluasi retensi dan segmentasi pelanggan. Selain itu, perlu disusun kuesioner kepuasan pelanggan sebagai alat ukur formal terhadap kualitas layanan dan produk, yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam perbaikan strategi pelayanan. Kuesioner ini disebarkan melalui berbagai kanal dan dianalisis secara berkala oleh tim pemasaran untuk mengidentifikasi keunggulan serta area yang perlu ditingkatkan. Dari sisi operasional, perusahaan juga disarankan membentuk unit analisis permintaan pelanggan untuk mendukung diversifikasi produk berdasarkan tren pasar dan masukan pelanggan, serta mengembangkan jaringan pemasok alternatif yang lebih kompetitif. Dengan perbaikan ini, perusahaan dapat membangun sistem pelayanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar, menjaga kepuasan pelanggan, dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Tabel 8. Formulir Skor Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. MJNR

Skor Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. Multi Jaya Niaga Raya

Periode:

Nama Pelanggan:

Kode	Pertanyaan	Skor nilai jawaban					Skor	Total
		1	2	3	4	5		
P1	Menurut kami, PT. Multi Jaya Niaga Raya memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan							
P2	Kami merasa puas atas barang/jasa yang ditawarkan oleh PT. Multi Jaya Niaga Raya							
P3	Kami PT. Multi Jaya Niaga Raya melakukan pengiriman sesuai							

dengan jadwal yang sudah ditentukan

Sumber: Dibuat oleh peneliti

Perspektif Proses Bisnis Internal:

PT Multi Jaya Niaga Raya telah menunjukkan efisiensi proses bisnis melalui pencapaian laba operasional yang konsisten, namun pengendalian operasional tetap perlu diperkuat agar keberlanjutan efisiensi dapat terjaga. Perusahaan disarankan melakukan pembenahan, mulai dari dokumentasi operasional yang lebih tertib hingga prosedur evaluasi kerja yang berbasis data. Perbaiki dokumen seperti *Delivery Order* dan Tanda Terima Penagihan perlu dilakukan dengan penomoran sistematis, format standar, serta informasi pelengkap untuk mendukung keterlacakan dan akurasi data. Proses *stock opname* juga perlu ditingkatkan menjadi triwulanan agar potensi selisih dapat segera ditangani. Selain itu, perusahaan perlu menambahkan dokumen seperti Form Permintaan Barang Internal dan Bukti Penerimaan Barang guna memastikan alur distribusi barang antar divisi tercatat dengan baik, menghindari pemborosan, dan memperkuat kontrol terhadap pengadaan serta stok barang. Dari sisi prosedural, penerapan sistem permintaan dan distribusi yang terdokumentasi akan membantu menjaga ketertiban operasional harian, sementara evaluasi kerja rutin berbasis indikator kinerja akan memperkuat sistem pemantauan dan pengambilan keputusan. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat membangun proses bisnis internal yang lebih transparan, efisien, dan adaptif terhadap dinamika operasional.

Tabel 9. Purchase Requisition PT. MJNR

PT. Multi Jaya Niaga Raya

Jalan Tambak Langon Indah No.32A,
Tambak Langon, Kec. Asem Rowo,
Surabaya, Jawa Timur 60184

PURCHASE REQUISITION

SN	Part Number	Part Name	Specification Model	Qty	Unit	Stock Qty	Date of Arrival
Total							

.....
Department
Review

.....
Requested by Warehouse
Staff

Sumber: Dibuat oleh peneliti

Tabel 10. Bukti Penerimaan Barang PT. MJNR

PT. Multi Jaya Niaga Raya

Jalan Tambak Langon Indah No.32A,
Tambak Langon, Kec. Asem Rowo,

Surabaya, Jawa Timur 60184

BUKTI PENERIMAAN BARANG

DITERIMA DARI : PT. MULTI JAYA NIAGA RAYA
DIAMBIL OLEH : PT. ABC

MENYERAHKAN
SPAREPART:

No	Part Number	Part Name	Qty	Ket
1	54302W28P	xxx	1	
2	54303W28P	xxx	1	

Surabaya, 10 Mei
2025

**YANG
MENYERAHKAN,**
.....

**YANG
MENERIMA,**
.....

Sumber: Dibuat oleh peneliti

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

Untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia sekaligus mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan, PT. Multi Jaya Niaga Raya perlu membenahi sistem dokumentasi dan prosedur terkait manajemen karyawan. Pengelolaan *database* karyawan sebaiknya diperluas dengan mencakup informasi terkait performa kerja, riwayat pelatihan, mutasi jabatan, hingga catatan kedisiplinan, sehingga dapat menjadi dasar objektif dalam proses evaluasi, promosi, pemberian insentif, maupun penentuan kebutuhan pelatihan lanjutan. Penyusunan struktur organisasi dan uraian tugas (*job description*) untuk setiap posisi juga perlu dirancang secara jelas dan fungsional, serta didukung oleh alur kerja lintas divisi yang sistematis guna meningkatkan efektivitas koordinasi dan distribusi tanggung jawab. Dalam hal pengembangan kompetensi, perusahaan disarankan mengadakan pelatihan internal sedikitnya dua kali dalam setahun yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik tiap divisi. Sebagai tambahan, penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja serta perencanaan jenjang karier yang transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan sekaligus memberikan arah pertumbuhan profesional yang lebih terstruktur.



Gambar 2. Struktur Organisasi PT MJNR (Perbaikan)

Sumber: Dibuat oleh Peneliti.

Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menilai efektivitas sistem pengendalian operasional di PT. Multi Jaya Niaga Raya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan analisis data dan perhitungan skor kinerja pada masing-masing perspektif, perusahaan menunjukkan kinerja pada kategori “Cukup Baik” dengan rata-rata skor sebesar 37%. Capaian ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa aspek operasional telah berjalan dengan cukup efektif, perusahaan masih perlu memperkuat sistem dan prosedur agar pengendalian operasional dapat berfungsi secara lebih optimal dan berkelanjutan.

Dari sisi keuangan, perusahaan berhasil mempertahankan laba secara konsisten, namun belum didukung oleh sistem penganggaran dan analisis rasio keuangan yang sistematis, sehingga strategi keuangan belum sepenuhnya optimal. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat retensi yang cukup baik, namun kurangnya variasi produk dan belum adanya sistem evaluasi kepuasan secara formal menghambat penguatan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Sementara itu, pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah menjalankan fungsi dasar dengan cukup efisien, tetapi masih menghadapi kendala dalam hal dokumentasi prosedur, alur kerja administratif, dan koordinasi antar divisi. Terakhir, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja karyawan tergolong tinggi namun cenderung didorong oleh beban kerja yang berlebih. Kurangnya struktur organisasi yang jelas, sistem pengembangan SDM, serta program pelatihan yang berkelanjutan menjadi tantangan dalam menjamin kesinambungan pertumbuhan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117.

- [2] Gaikindo. (2021). Menperin_ Industri Otomotif Berkontribusi Besar untuk Ekonomi Nasional – GAIKINDO.
- [3] Ismainar, H., Fitriawati, R., Sinaga, D. S., Hardianti, T., (2024). Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (E. Damayanti, Ed.; 1st ed.). Widina.
- [4] Kemenko Perekonomian. (2023). Dorong Kinerja Sektor Industri Otomotif, Menko Airlangga Tegaskan Indonesia Siap Menjadi Produsen Electric Vehicle bagi Pasar Global. Ekon.Co.Id, 1–2.
- [5] Mariani. (2022). Manajemen Operasional Pada Proses Produksi Perusahaan. Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 2(1), 95–108.
- [6] Sahrir, S. S., & Sunusi, A. (2023). Penggunaan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja PT Phapros Tbk Periode 2020-2022. Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro, 6(2), 84–93.
- [7] Wening, N., & Novitasari. (2022). Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Jumlah Penjualan Kendaraan Mitsubishi Pada PT Borobudur Oto Mobil. Jurnal Indonesia Sosial Sains, 3(11), 1521–1530.