



---

## PENGUKURAN KINERJA INTERNAL KLUB SEPAKBOLA PT BALI BINTANG SEJAHTERA TBK MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

**Robin Suparto<sup>1</sup>, Murtanto<sup>2</sup>**

*<sup>1-2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta*

---

### **Abstract**

*The development of Indonesian football in 2024 is developing better, it is marked by the U-23 national team competing in the semifinals of the Asian Cup and the 2024 League 1 event which began implementing the VAR system at the end of the season and Persib Bandung who won League 1 in 2024 closed the series of League 1 seasons in 2023-2024. Especially for league 1, based on article excerpts from liputan6.com, the results of the latest research conducted by the BRI Research Institute in June 2023, organizing BRI league 1 has the potential to create a greater money turnover (economic output) for the Indonesian economy, which reaches around Rp 9 trillion. Which means that the BRI league 1 competition for the 2023-2024 season will have a positive economic impact on the main stakeholders to revive the populist economic chain and increase the income of MSME players. This study aims to measure the internal performance of the PT Bali Bintang Sejahtera Tbk football club using the balance scorecard approach. The population in this study is the audit report of PT Bali Bintang Sejahtera Tbk during 2019 to 2023. This measurement includes financial perspectives, customer perspectives, internal process perspectives, internal process perspectives and learning and growth perspectives. The results of the study are as follows performance in 2020-2021 is better than the previous year period, based on a review of four perspectives: finance, customers, internal business processes, learning and growth.*

---

**Kata Kunci:** Penilaian kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Juli - Desember 2024, Vol 13 (2) : hlm 126-134  
©2024 Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan.  
All rights reserved.

## PENDAHULUAN

Perkembangan sepakbola Indonesia di tahun 2024 berkembang lebih baik, hal ditandai dengan Timnas U-23 ikut bersaing di semifinal piala asia dan pergelaran liga 1 tahun 2024 yang mulai menerapkan sistem VAR diakhir musim lalu Persib Bandung yang menjuarai Liga 1 tahun 2024 menutup rangkaian musim liga 1 tahun 2023-2024. Menurut (Aldi dan Sumardi,2023), hasil riset terbaru yang dilakukan oleh BRI *Research Institute* pada Juni 2023, penyelenggaraan BRI liga 1 berpotensi menciptakan perputaran uang (output ekonomi) yang lebih besar bagi perekonomian Indonesia, yakni mencapai sekitar Rp 9 triliun. Kompetisi BRI liga 1 musim 2023-2024 akan memberikan dampak ekonomi positif bagi stakeholder utama untuk menghidupkan mata rantai ekonomi kerakyatan dan meningkatkan pendapatan pelaku UMKM (Suhada dan Endang, 2019).

Fenomena ini mendorong setiap stakeholder yang berkecimpung di industri sepakbola akan berpengaruh positif terhadap kinerja usahanya. Menurut Murpy (2024) berpendapat penilaian kinerja perusahaan adalah suatu proses formal untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkala dan memberikan umpan balik untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja mereka. Pendapat yang sama juga diperoleh oleh Kaplan dan Norton (2022) menyatakan Penilaian kinerja perusahaan adalah proses yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan berdasarkan berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan(Haholongan,2016).

Menurut Kusnadi dan Yayuk. (2017) pengeluaran klub sepakbola di Indonesia yang utama ada tiga yaitu gaji tim, operasional, dan biaya menggelar pertandingan. Nilai dari pengeluaran beragam tergantung dengan kebutuhan klub. Semakin tinggi target dari klub semakin besar pengeluarannya karena klub tersebut merekrut sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuannya (Lubis et al,2022). Biaya menggelar pertandingan klub juga jumlahnya beragam tergantung dengan banyaknya jumlah laga kandang yang dimainkan oleh sebuah klub (Rizal,2019).

PT Bali Bintang Sejahtera Tbk (BOLA) adalah satunya-satunya klub sepakbola di Indonesia "Bali United" yang listing dibursa efek sejak tahun 2019. Dari tahun 2014 yang awalnya sepakbola Putra Samarinda (PUSAM), pada akhirnya tahun 2016 perusahaan mengubah nama klub menjadi Bali United FC. Perusahaan memiliki beberapa segmen usaha yaitu segmen manajemen klub sepakbola profesional, yang menjalankan pengelolaan klub sepakbola, akademi sepakbola usia muda, penjualan jersey dan merchandise klub; segmen *sport agency*, yang menjalankan penyediaan sponsor bagi klub-klub sepakbola di Indonesia, jasa live *video streaming* pertandingan sepakbola Indonesia dan pembuatan video iklan sponsor; serta segmen lainnya yang menjalankan operasional dari *cafe*. Perusahaan juga melakukan perdagangan eceran khusus peralatan olahraga di toko, perdagangan eceran minuman tidak beralkohol, perdagangan eceran pakaian, perdagangan eceran pelengkap pakaian, perdagangan eceran tas, dompet, koper, ransel dan sejenisnya, aktivitas konsultasi manajemen lainnya, aktivitas konsultasi bisnis dan broker bisnis. Atas dasar pemaparan diatas, kami akan melakukan penelitian pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* (Suhada dan Endang, 2019).

Giatingrum, (2021) menyatakan balanced scorecard adalah “suatu sistem pengukuran keberhasilan manajemen (management performance measurement system) yang meyakini bahwa jika perusahaan memiliki orang-orang dengan kemampuan yang tepat dan sikap (motivasi) yang baik akan dapat melaksanakan strategic business process sehingga value proposition dapat sampai dengan efektif kepada konsumen dan pada akhirnya tercapai target keuangan yang strategis yang meningkatkan shareholder value”.

Hasil penelitian Maming dan Ainul. (2022) menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Café Solata di Palopo Pada Masa Pendemic Covid-19 adalah baik. Dalam penelitiannya dimana indikator yang digunakan untuk perspektif keuangan adalah rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas, perspektif pelanggan menggunakan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan pengembangan pelayanan, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kapabilitas SDM, Employee turnover dan pengukuran terhadap kepuasan karyawan. Zudia (2010) untuk mengukur perspektif keuangan yaitu dengan indicator ROA, BOPO, dan LDR, perspektif pelanggan menggunakan pengukuran pangsa pasar, kepuasan konsumen, dan profitabilitas konsumen, perspektif proses bisnis internal menggunakan pengukuran inovasi dengan NGR, proses operasi dengan AETR dan layanan purna jual, dan untuk perspektif pembelajaran & pertumbuhan dengan mengukur tingkat produktivitas karyawan, tingkat presentase pelatihan karyawan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Hasil penelitiannya menunjukkan secara keseluruhan kinerja Bank Jateng Semarang adalah sangat baik. Penggunaan beberapa perspektif BSC dalam pengukuran kinerja perusahaan diharapkan menghasilkan kesimpulan yang terbaik terhadap evaluasi dan penilaian bisnis. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Akhyar, et al, (2020),

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, maka peneliti akan menggunakan kombinasi dari variabel-variabel independen yang telah diteliti sebelumnya. Didalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu (ROE/Return on Equity, ROA/ Return on Asset, BOPO/ Beban Operasional Pendapatan Operasional).Indikator untuk mengukur perspektif pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan (IPK),

## **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis perspektif keuangan kinerja keuangan PT Bali Bintang Sejahtera Tbk dengan menggunakan perspektif keuangan dari Balanced Scorecard untuk memahami sejauh mana klub ini dapat mencapai tujuan keuangannya serta dapat mengevaluasi kepuasan dan loyalitas penggemar serta pelanggan PT Bali Bintang Sejahtera Tbk melalui perspektif pelanggan,

## **METODE**

Teknik pengumpulan data yang digunakan teknik dokumentasi dengan menggunakan laporan audit eksternal yang di publish di bursa efek Indonesia PT Bali

Bintang Sejahtera Tbk pada tahun 2019 sampai tahun 2023. Teknik analisa data menggunakan *analisis deskriptif* yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang permasalahan yang diteliti Sarwono (2018). Metode deskriptif pendekatan akuntansi dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*, meliputi langkah yaitu (Sugiyono,2018):

1. Menghitung *score* perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu ROI, ROE, *Operating Income*, *Efficiency Cost*, *Total Asset Turnover*.
2. Menghitung *score* perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya
3. Menghitung *score* perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil *operating profit* yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.
4. Menghitung *score* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.

**Tabel 1. Definisi dan Metode Pengukuran Segi Financial dan Non-Financial**

No	Variabel	Dimensi	Keterangan
1	Persepektif keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	ROE,ROA, Operating Income, Efficiency Cost, Total Asset Turnover
2	Persepektif Pelanggan	Perpektif pelanggan yang menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk , harga, distribusi dan pelayanan	Penerimaan Kas Pelanggan
3	Perpektif Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	Operating profit
4	Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan	Net Income per employee

Informasi yang digunakan untuk analisa adalah informasi yang terdapat pada laporan keuangan yang di publikasikan pada bursa efek indonesia yaitu PT Bali Bintang Sejahtera Tbk tahun 2019 – 2023. Dalam melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan Periode sebelumnya.

$$\text{Range kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n-1}{\text{Pencapaian Tahun } n-1}$$

Berikut penilaian kinerja berdasarkan range pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya.

**Tabel 2. Penentuan Nilai Kinerja Perspektif Keuangan**

Range Nilai	Rate	Nilai
<0%	D	1
0-50%	C	2
51%-100%	B	3
>100%	A	4

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 3. Ratio Keuangan PT Bali Bintang Sejahtera Tbk 2019-2023**

<i>Financial Statement s Ratio</i>						
<i>Description</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Notes
1 <i>Return on Equity (ROE)</i>	1,57%	3,48%	26,34 %	2,52%	-0,24%	ROE= EAT/Total Equity
2 <i>Return on Assets(ROA)</i>	1,36%	2,99%	24,24 %	2,32%	-0,22%	ROA= EAT/Total Assets
3 <i>Operating Income</i>	3,10%	-40,85%	12,60 %	5,94%	- 10,87%	OI = (Pendapatan bersih-biaya usaha)- penjualan net
4 <i>Efficiency Cost</i>	55,90%	73,90 %	86%	127,20 %	153%	EC= Beban Biaya/Pendapatan Bersih
5 <i>Total Asset Turn Over</i>	1,26%	1,14%	1,18%	1,11%	1,23%	ATO=Penjualan Netto/Total Aktiva

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data ratio keuangan selama 5 tahun agar diketahui % kinerja dibandingkan data tahun sebelumnya. Perbandingan % kinerja pada periode 2023-2022, 2022-2021, 2021-2020, dan 2020-2019 dilakukan dengan untuk ratio: *Return on Equity (ROE)*, *Return on Assets*, *Operating Income*, *Efficiency Cost* dan *Total Asset Turn Over*.

**Tabel 4. Penilaian Perseptif Proses Bisnis dari tahun 2019-2023**

Description	NILAI							
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Operating Profit</i>	-3702%	-103%	830%	-457%	D	D	A	D
<b>Total Scorecard</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam penilaian deskriptif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil jualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi.

Sehingga *operating profit* yang baik merupakan *indicator* keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Dari data pada tabel 7 penilaian operating profit pada tahun 2021-2022 mendapatkan nilai tertinggi yaitu A sedangkan tahun-tahun yang lain nilai D.

**Tabel 5. Penilaian Perseptif Pembelajaran dan Pertumbuhan tahun 2019-2023**

Description	NILAI							
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1 Pembelajaran dan Pertumbuhan	344%	784%	-99%	-105%	A	A	D	D
<b>Total Scorecard</b>					<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Sisi perseptif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income/ Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan bagi perusahaan.

Penilaian terhadap kenaikan *income/employee* pada tahun 2019-2020 dan tahun 2020-2021 mendapatkan skor paling tinggi A dibandingkan tahun setelahnya mendapatkan nilai D.

**Tabel 6. Penilaian *Balance ScoreCard* tahun 2019-2023**

No	Keterangan	Nilai			
		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1	Persepektif keuangan	12	13	6	7
2	Persepektif Customer	1	2	3	2
3	Persepektif Proses bisnis Internal	1	1	4	1
4	Persepektif Pembelajaran dan pertumbuhan	4	4	1	1
5	<b>Total Scorecard</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>11</b>

Persepektif keuangan, bila dilihat tahun 2019 sampai tahun 2023, maka bisa disimpulkan periode tahun 2020-2021 memiliki nilai yang paling tinggi untuk persepektif ini dibandingkan periode tahun lainnya, hal ini diakibatkan kenaikan laba setelah pajak yang signifikan pada tahun 2021 sebesar Rp 168 milyar atau 999% dari tahun 2020. Sedangkan pada periode tahun 2021 sampai tahun 2022 merupakan periode yang memiliki nilai paling rendah, hal ini diakibatkan penurunan laba setelah pajak tahun 2022 sebesar Rp 167 milyar atau 90% dari tahun 2021.

Persepektif pelanggan, pada periode tahun 2021-2022 memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan periode tahun sebelumnya dikarenakan di tahun 2022 pendapatan naik signifikan sebesar Rp 353 milyar naik 362% dibandingkan tahun 2021, sedangkan periode tahun 2019-2020 memiliki nilai yang paling rendah dikarenakan penurunan penerimaan piutang tahun 2020 sebesar Rp 23 milyar atau 16% dari tahun 2019.

Persepektif proses bisnis internal, pada periode tahun 2021-2022 memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan periode tahun sebelumnya dikarenakan pada tahun 2022 *operating profit* sebesar Rp 20,899 milyar dibandingkan periode tahun lainnya.

Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada periode tahun 2019-2020 dan periode tahun 2020-2021 memiliki nilai sama yaitu paling tinggi skor 4 dikarenakan tahun 2019 sampai tahun 2021, perusahaan mengalami perkembangan ke arah positif terutama di tahun 2021 memiliki *net income* sebesar Rp 184 milyar dengan sumber daya manusia yang relatif sedikit sehingga memberikan efisiensi perusahaan berjalan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja terhadap keempat persepektif yang telah dilakukan penilaian berdasarkan interval peningkatan/penurunan kinerja untuk periode tahun dari 2019 sampai tahun 2023, kinerja PT Bali Bintang Sejahtera pada periode tahun 2020-2021 lebih baik daripada periode tahun sebelumnya berdasarkan

tinjauan dari empat persepektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Saran untuk memastikan target perusahaan PT Bali Bintang Sejahtera didukung oleh seluruh bagian dalam setiap departemen dari *top* sampai *bottom* sehingga pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu. Sehingga penerapan metode pengukuran dan item yang ditetapkan dalam pengukuran balance scorecard perlu dijabarkan lebih detail ke masing-masing departemen dengan menggunakan data spesifik dari laporan internal per masing-masing departemen pada PT Bali Bintang Sejahtera Tbk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, Z, Octobery, J, Bangun S, & Fitri IZ. (2020). Implementasi Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Studi Kasus PT MSE). *Journal Industrial Service*. Vol. 5(2), 251-256.
- Aldi W, Fauzan, S & Sumardi. (2023), Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Widya Cipta, Jurnal Sekretari dan Manajemen*. Volume, 7(1).
- Antony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control System*. 10th Ed. Boston Irwin: McGraw-Hill.
- Dessler, G. H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Giatinigrum, Asrina. 2021. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard Studi kasus PT. X*. Skripsi Jurusan Ekonomi/Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bandung
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hansen, M. H. (2021). *Strategic management: Concepts and applications* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kusnadi, YW, Riswati dan Yayuk. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance, Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4(2).
- Lubis, A.M., et al. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada Toyota Astra Motor). *Trending, Jurnal Manajemen dan Ekonomi*. Vol.1(1), 19-20.
- Maming, R., & Ainul. (2022). Analisis Balanced Scorecard pada Café Solata di Palopo Pada Masa Pendemic Covid-19. *SEIKO Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol. 5(1).
- Moeini, A., Tavakoli, M., & Faraji, A. (2020). The balanced scorecard: A review of its theoretical foundations and applications. *Journal of Global Operations Management*, 37(2), 104-124.
- Mulyadi. (2013). *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk pelipatgandan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Neely, A. (2020). *Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Radhitya, E., & Tin, S. (2011). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*.



- R Haholongan. (2016). Environmental performance and economic performance of go public manufacturing companies. *Journal of Economics and Business* 19 (3), 413-423
- Rizal, M. (2019). Penerapan Balance Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Ilmu Pengetahuan (JPIM)*. Vol. 4(3), 1069 – 1084.
- Sarwono, J. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif (*Kedua*). Suluh Media.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Suhada, A., & Endang, H. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Optimal, Jurnal Ekonomi & Kewirausahaan*. Vol.13(1).
- Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorcard Pada Bank Jateng Semarang. Skripsi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universita Diponegoro. Semarang