JATAMA: Jurnal Akuntansi Pratama
https://jatama-feb.unpak.ac.id/index.php/jatama/index

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PT UNICHEM CANDI INDONESIA

Tasya Adha Sabila[1], Ketut Sunarta[2], Asep Alipudin[3]
[1,2]Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan
Email korespondensi: [2] tasyasabila41@gmail.com

ABSTRAK

Balanced Scorecard memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma "selalu tentang finansial" menuju model baru yang mana hasil *balanced scorecard* menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. Sistem *balanced scorecard* bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai bidang. Bidang-bidang tersebut adalah kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya. Berdasarkan perspektif keuangan, data diuji dengan menggunakan perhitungan *Return On Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM), sedangkan berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan data diuji dengan menggunakan SPSS versi 28, metode statistik uji kualitas data menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan dapat mencapai melebihi standar yang telah ditetapkan. Terdapat 7 (tujuh) dari 8 (delapan) tolak ukur yang digunakan dengan perspektif *balanced scorecard* berhasil memenuhi target.

Kata Kunci : Implementasi Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

The Balanced Scorecard provides companies with the elements they need to move from the "always about finances" paradigm to a new model in which the balanced scorecard results become a starting point for reviewing, questioning, and learning about their strategy. The balanced scorecard system aims to provide managers with a more comprehensive view by complementing financial measures through additional metrics that measure performance in various areas. These areas are customer satisfaction, product innovation, and others. Based on a financial perspective, data is tested using Return On Asset (ROA), Return On Equity (ROE), and Net Profit Margin (NPM) calculations, while based on a customer perspective, internal business process perspective, and learning & growth perspective the data is tested using SPSS version 28, statistical methods to test data quality using validity and reliability tests. Overall, the company's performance from the 4 (four) perspectives of the balanced scorecard can be said to be very good because the company can achieve beyond the standards that have been set. There were 7 (seven) out of 8 (eight) benchmarks used with a balanced scorecard perspective that succeeded in meeting the target.

Keywords: Implementation of Performance Measurement with Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi saat ini sangat pesat. Banyak hal yang bisa dikerjakan oleh perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Terdapatnya kemajuan teknologi menimbulkan persaingan bisnis semakin ketat. Persaingan bisnis menyebabkan banyak perubahan dalam pengelolaan dan penanganan bisnis antara perusahaan dengan perusahaan lain. Dengan adanya pertumbuhan bisnis antara perusahaan akan menghadapi penetapan strategi dalam pengendalian bisnisnya. Penetapan strategi dapat dijadikan sebagai dasar dan kerangka kerja dalam mencapai tujuan kerja yang sudah ditetapkan manajemen. Dalam konteks manajemen strategis, aktivitas utama yang memberikan tindak lanjut dari seluruh rangkaian tindakan manajemen adalah pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam jangka waktu tertentu. Adanya pengukuran kinerja ini dapat mengetahui kekurangan maupun kelemahan perusahaan, sehingga dapat dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang. Penilaian kinerja yang biasa di gunakan dalam perusahaan adalah penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional karena itu dirasa lebih mudah.

Wiyati (2016), sistem pengukuran kinerja dalam pendekatan tradisional hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Pada aspek keuangan ini memiliki orientasi pada keuntungan laba jangka pendek saja dan mengabaikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, pada pendekatan tradisional hanya mengutamakan aspek keuangan sehingga hal ini tidak cukup untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam mengukur serta mengelola semua kompetensi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja secara tradisional hanya mengutamakan finansial, sehingga kurang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang baik merupakan sistem yang menunjukkan karakteristik layaknya ukuran kinerja dari beberapa perspektif dan saling berkaitan, valid, reliabel, serta mudah digunakan, peka terhadap perubahan pada lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi serta mengandung ukuran pendorong kinerja juga penting dalam pengukuran kinerja, Hartuti dan Slamet (2017).

Oleh sebab itu, maka muncul ide untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data nonkeuangan. Beberapa ukuran-ukuran nonkeuangan yang bisa digunakan untuk pengukuran kinerja oleh perusahaan adalah kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang bersifat responsive dan dapat diprediksi yang merupakan suatu kompetensi yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Hal tersebut mendorong Kaplan dan Norton membuat rancangan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan balanced scorecard. Balanced Scorecard memiliki tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berkaitan. Tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan, Balanced Scorecard juga membahas tentang kinerja non keuangan.

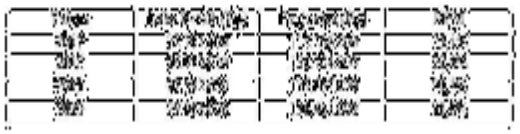
Maryudi (2016) menyebutkan, adanya fakta bahwa sudah banyak perusahaan yang menerapkan metode Balanced Scorecard telah menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, seperti pelanggan semakin menjadi orientasi bagi manajemen, semakin cepat respon terhadap pelanggan, kualitas produk mengalami perbaikan, kerja tim sangat diutamakan, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan.

Penerapan metode balanced scorecard sangat meningkatkan kinerja dengan dapat memberikan arahan yang jelas dalam menentukan kebijakan, sumber daya, dan kegiatan rutin, Dhamayanti dan Sulistiadi (2019).

Dilansir dari laman web kompas.com Indonesia berada di urutan ketiga negara dengan garis pantai terpanjang. Indonesia tercatat memiliki garis pantai yang membentang sepanjang 54.716 kilometer (km). Posisi Indonesia hanya berada di bawah Kanada dan Norwegia dengan garis pantai masing-masing sepanjang 202.080 km dan 44.087 km. Dengan garis pantai yang besar tersebut, Indonesia dipandang punya lahan potensial yang besar untuk tambak garam. Namun kenyataannya, Indonesia masih mengimpor garam setiap tahunnya. Rata-rata impor garam setiap tahun bahkan mencapai 2,36 juta ton sejak 2010-2020. Belum terserapnya seluruh produksi garam lantaran kualitasnya belum cocok dipakai untuk industri. Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin), garam produksi lokal baru bisa memenuhi kebutuhan untuk garam konsumsi yang membutuhkan kandungan NaCl minimal 94% atau berada di kualitas 1. Sementara, industri membutuhkan garam dengan kadar NaCl di atas 97%. Alhasil, Indonesia harus melakukan impor garam dengan jumlah cukup besar.

PT. Unichem Candi Indonesia merupakan salah satu perusahaan maju yang yang bergerak diindustri mineral khusus dan bahan kimia yang memiliki core competency dibidang garam. Dirjen Industri Kimia Tekstil dan Aneka Kementerian Perindustrian, Harjanto, menjelaskan PT. Unichem Candi Indonesia merupakan satu-satunya fasilitas pemurnian atau refinery garam di Indonesia. Dan menjadi satu-satunya tempat pengolahan garam yang menggunakan teknologi pure vacuum dry (PVD) berbasis teknologi tinggi dan terkini, seperti teknologi OCS, full robotic dan automatic palletizing sistem untuk menghasilkan garam rafinasi dengan kadar NaCl lebih tinggi dari 99% dan dengan kadar impurities yang sangat rendah. Hal tersebut memungkinkan PT. Unichem Candi Indonesia dapat berkontribusi dalam mengurangi impor garam dengan jumlah yang cukup besar. Namun untuk mendukung semua terlaksana dan dapat bersaing PT. Unichem Candi Indonesia perlu di dukung dengan pengukuran kinerja manajemen yang baik.

Tabel 1. 1 Net Profit Margin PT. Unichem Candi Indonesia Tahun 2017 – 2020
(angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)



(Sumber: Data Diolah, 2022)

Gambar 1. 1 Grafik Net Profit Margin PT. Unichem Candi Indonesia Tahun 2017 – 2020 (angka dalam grafik dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Dari gambar grafik 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi Net Profit Margin pada PT. Unichem Candi Indonesia dari tahun 2017-2019 mengalami penurunan. Dimana pada tahun 2017 Net Profit Margin PT. Unichem Candi Indonesia mengalami penurunan sebesar 4,8% dan begitu juga pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 0,3%. Net Profit Margin yang rendah atau semakin menurun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang kurang baik dan kegiatan operasi perusahaan semakin

kurang efisien. Hal ini akan merugikan perusahaan karena akan sulit memperluas usahanya dan prestasi perusahaan juga dapat menurun dimasa yang akan datang.

Jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan pada PT. Unichem Candi Indonesia terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya mulai dari tahun 2017 naik pada tahun 2018 sebesar 1,97% terus mengalami kenaikan kembali pada tahun 2019 sebesar 3,6 % dan pada tahun 2020 sebesar 0,6% Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan penjualan pada PT. Unichem Candi Indonesia.

Dalam proses internal bisnis, perusahaan harus selalu memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan dalam penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu karena itu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Namun dalam kenyataannya, PT. Unichem Candi Indonesia masih sering mengalami keterlambatan pengiriman, sehingga pengiriman order tidak sesuai dengan jadwal. Hal tersebut mengakibatkan komplain dari customer. Dampak berikutnya adalah berkurangnya order karena customer yang kecewa.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siswandi (2018), meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan dengan konsep Balanced Scorecard dengan studi kasus pada PT. X Jakarta untuk mengukur kinerja perusahaan selama dua tahun, yaitu tahun 2015-2016. Simpulan yang diperoleh adalah dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa kinerja PT. X secara keseluruhan cukup bagus. Dalam indikator perspektif keuangan, ROI, margin laba, dan rasio operasi telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah bisa melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan balanced scorecard untuk memberikan yang lebih terstruktur dan komprehensif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devrika Meitha Sari P (2021), meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan dengan konsep balanced scorecard dengan studi kasus pada PT. Bintang Artha Cemerlang untuk mengukur kinerja perusahaan selama empat tahun, yaitu tahun 2016-2019. Simpulan yang diperoleh adalah bahwa kinerja pada PT. Bintang Artha Cemerlang dengan konsep balanced scorecard ditinjau dari keempat perspektif dapat dikategorikan cukup baik tetapi terdapat beberapa saran untuk perbaikan yang perlu dilakukan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ria Novitawaty (2016), meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan dengan konsep balanced scorecard dengan studi kasus pada pada UKM bakery Pitaloka untuk mengukur kinerja UKM selama dua tahun, yaitu tahun 2015-2016. Simpulan yang diperoleh adalah bahwa kinerja pada UKM Pitaloka Bakery dengan konsep balanced scorecard dari keempat perspektif menunjukkan hasil yang efektif.

Dengan beberapa penilitan tersebut tentunya terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sekarang, yakni lokasi dan periode penelitian.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas dan kelebihan yang dimiliki balanced scorecard, maka peneliti tertarik untuk mengimplementasikan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Unichem Candi Indonesia ke dalam skripsi yang berjudul "IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PT. UNICHEM CANDI INDONESIA".

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard berdasarkan perspektif pelanggan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS[1]

Balanced Scorecard

Menurut Gaspersz (2013) *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefenisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.

Menurut William (2012) *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk menerjemahkan strategi yang dipilih menjadi serangkaian ukuran kinerja yang saling terkait, untuk mengkomunikasikan strategi kedalam istilah-istilah nyata bagi seluruh karyawan, untuk memfokuskan perhatian dari seluruh organisasi, dan untuk memantau keberhasilan atau kegagalan dari impelementasi strategi.

Dengan demikian kesimpulan dari *balanced scorecard* adalah sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk menerjemahkan strategi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran konkrit. *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif untuk menjamin pendekatan yang seimbang dalam mengevaluasi pencapaian strategi organisasi. Perspektif itu adalah pelanggan, finansial, proses-proses internal. Dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan representasi visual dari strategi organisasi dan "*game plan*".

Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Perspektif finansial membangun suatu *balanced scorecard* harus mengaitkan unit-unit bisnis kepada tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus untuk tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran dalam setiap perspektif yang lain dari *balanced scorecard*.

Pemahaman terhadap perspektif finansial dalam manajemen *balanced scorecard* adalah sangat penting, karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategik sangat bergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Dalam hal ini, maka berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategik untuk perspektif finansial.

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaransasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*business cycle*). Menurut Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan, yaitu:

1) Masa Pertumbuhan (*growth*) Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga di butuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas.Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*).
2) Tahap Bertahan (*sustain*) Tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi

[1] Untuk penelitian kualitatif, cukup "Kajian Literatur".

tersendatnya proses produksi missal memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolok ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3) Panen (*harvest*) Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash in flow*). Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif finansial *balanced scorecard* menggunakan ukuran-ukuran ROI (*return on investment*) dan EVA (*economic value added*).

2. Perspektif Pelanggan

Pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model *generic* dari nilai pelanggan (*customer value*) dinyatakan sebagai berikut:
Nilai = Atribut Produk (barang dan atau jasa) + *Image* + Hubungan

- Atribut Produk terdiri dari : kualitas, harga, waktu, penyerahan, fungsi produk, dan lainnya.
- Image merupakan reputasi dari produk dan atau perusahaan
- Hubungan berkaitan dengan tanggung jawab, daya tanggap, keramahtamahan, sopan santun, dan lain-lain.

Balanced Scorecard juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

1) *Core Measurement Group* Seperangkat indikasi yang mengukur:

a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar
b. *Customer acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan yang baru.
c. *Customer relention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil memepertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
d. *Customer profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

2) *Customer Value Propositions Customer value proposition* apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *core measurement group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual. Terdapat tiga kategori atribut:

a. *Product/Service attribute* (atribut-atribut produk) meliputi atribut fungsi (seberapa jauh produk yang dibeli berdaya guna bagi pelanggan), harga (tingkat harga dibanding pesaing), mutu.
b. *Customer Relationship* (hubungan dengan pelanggan) adanya komunikasi yang *intense* antara perusahaan dengan konsumen dalam berbagai bentuk
c. *Image dan Reputation* (citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Perspektif pelanggan mencakup ukuran-ukuran dari akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan retensi pelangan. Contoh-contoh dari ukuran pelanggan adalah jumlah pelanggan baru, presentase pelanggan yang melakukan pembelian berulang, rata-rata atas tanggapan survei mengenai kepuasan

pelanggan, jumlah keluhan pelanggan, presentase pangsa pasar dalam segmen pasar yang menjadi target perusahaan, dan jumlah pelanggan yang menganggap organisasi sebagai pemasok yang paling disukai. Semua ukuran ini sama-sama mencerminkan sampai sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dan mempertahankan hubungan yang diinginkan dengan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Balanced Scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal terkait dengan perspektif rantai nilai (*generic Value Chain Model*) yang diperkenalkan oleh Michael E Porter dan berakhir pada tujuan perusahaan adalah kepuasan pelanggan. Pengukuran terhadap perspektif ini terdiri:

1) Proses Inovasi
   Faktor inovasi merupakan bagian penting yang membedakan *balanced scorecard* dengan alat ukur tradisional. Kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar adalah kekuatan kunci bagi perusahaan.
2) Proses Operasi
   Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan order dari pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada pelanggan. Proses operasi terdiri dari :

a. Proses Pembuatan Produk dan Jasa terdiri dari *inbound logistic* (penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah sampai dengan bahan dapat digunakan dalam proses produksi) dan *operation* (proses pembuatan produk) dengan menggunakan konsep *Activity Based*.
b. Management (ABM) yang membagi aktivitas dengan bernilai tambah dengan tidak bernilai tambah.
c. Proses penyampaian Produk/Jasa pada Pelanggan yang dibagi menjadi:
   1) Aktivitas *Outbound Logistics*
   Secara rinci aktivitas ini akan melewati penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang dan sebagainya. Sehingga tolok ukur kinerja seperti waktu pemrosesan order, waktu pengirirman barang, biaya pengiriman per km.
   2) Aktivitas Penjualan dan
   Pemasaran.
   Merupakan aktivitas yang dilakukan dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut. Contoh: iklan, promosi, tenaga penjualan, penentuan pemeliharaan hubungan saluran distribusi.
   3) Proses Pelayanan Purna
   Jual.
   Termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan atau rusak. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu sejak adanya keluhan yang masuk dari pelanggan sampai dengan keluhan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purnajual, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai

apabila perusahaan melibatkan mereka yang lansung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan:

1. Kepuasan Pekerja
   Beberapa elemen dan *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan.
2. Retensi Pekerja
   Adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja tarbaiknya untuk terus bekerja dan berpartisipasi dalam organisasi.Beberapa ukuruan seperti tingkat perputaran keluar masuknya para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.
3. Produktivitas Pekerja
   Dalam paradigma baru, produktivitas pekerja berpengaruh pada inovasi perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

Implementasi

Secara umum implementasi ini merupakan suatu penerapan atau juga sebuah tindakan yang dilakukan dengan berdasarkan suatu rencana yang telah/sudah disusun atau dibuat dengan cermat serta juga terperinci sebelumnya. Namun ada juga pengertian implementasi menurut para ahli yaitu,

Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu/pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan, D. van Meter dan C. van Horn (2017).

Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, tetapi dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan, Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (2017).

Kinerja

Afandi (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika.

Colquit dalam Kasmir (2016), kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan meliputi proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional bagi kalangan perusahaan sekuritas, fund manager, eksekutif perusahaan, pemilik, pelaku bursa, kreditur serta stakeholder lainnya. Pengukuran kinerja perusahaan oleh stakeholder digunakan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan mereka terhadap perusahaan. Kepentingan terhadap perusahaan tersebut berkaitan erat dengan harapan kesejahteraan yang mereka peroleh.

Syahyuni (2017), pengukuran kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif standar kinerjanya. Pengukuran kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, sehingga terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Jadi sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* yang diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastuktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif eksploratif, yang menurut Mahsun penelitian deskriptif adalah penelitian yang ditunjukan untuk menggambarkan (memotret) karakteristik sebuah populasi atau fenomena sektor swasta. Metode ini dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data dan mengimplementasikannya. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

- **Objek Penelitian**

Variabel yang diteliti sebagai objek penelitian adalah empat perspektif *balanced scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai variabel independen dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen

- **Unit Analisis**

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organization*, karena penelitian ini meneliti sebuah organisasi yang sumber datanya diperoleh dari respon organisasi itu sendiri. Unit analisis dalam penelitian ini yaitu, laporan keuangan, data penjualan, data karyawan, visi misi, dan struktur organisasi.

- **Lokasi Penelitian**

Lokasi perusahaan ini berada di PT. Unichem Candi Indonesia yang terletak di Manyar Sido Rukun, Kec. Manyar, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61151. Dalam mengolah data kuesioner yang ada peneliti menentukan taraf statistik kepercayaan 5% dari hasil uji validitas dan reliabilitas. Sehingga dapat menghasilkan data yang valid dan reliable. Dengan responden sebanyak 77 dari kategori karyawan dan 58 dari kategori pelanggan PT Unichem Candi Indonesia.

- **Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif dan data kuantitatif

1. Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk kata, kalimat, skema, dan gambar. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi dan visi, misi PT. Unichem Candi Indonesia yang berdasarkan sumber datanya merupakan data primer yaitu data yang diperoleh melalui situs resmi PT. Unichem Candi Indonesia.

2. Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan hitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini dari tahun 2017-2020 meliputi laporan keuangan, data penjualan, dan data karyawan PT. Unichem Candi Indonesia yang berdasarkan sumber datanya merupakan data sekunder yaitu data yang diperoleh langsung dari individu/orang dalam PT. Unichem Candi Indonesia.

Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode dalam pengumpulan data, yaitu:

Berdasarkan sumber data primer:

- Metode Wawancara (Peneliti melakukan wawacara tidak langsung dalam memperoleh data laporan keuangan, dan struktur organisasi melalui telepon dan sosial media).
- Kuesioner (Peneliti membagikan kuesioner kepada responden perusahaan melalui perantara individu/orang dalam perusahaan).

Berdasarkan sumber data sekunder:

- Situs web (Peneliti mendapatkan informasi seputar sejarah dan visi misi perusahaan dengan menjelajahi situs situs web).

Metode Pengolahan/Analisis Data

Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder yaitu visi misi, sejarah perusahaan, struktur perusahaan, neraca, serta laporan laba rugi perusahaan.

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

a. *Return on Asset* (ROA)

Return On Asset (ROA) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva dikali 100%. ROA dapat dihitung menggunakan rumus:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Asset} \times 100\%$$

b. *Return on Equity* (ROE)
Return On Equity (ROE) merupakan rasio yang mengukur semua keuntungan bersih yang dimiliki perusahaan dibagi dengan modal sendiri yang totalnya dikali 100%. ROE dapat dihitung menggunakan rumus:

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Equity} \times 100\%$$

c. *Net Profit Margin* (NPM)
Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang totalnya dikalikan 100%. NPM dapat dihitung menggunakan rumus:

$$NPM = \frac{Net\ Income}{Sales} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*customer value*) dinyatakan sebagai berikut:
Nilai = Atribut produk (barang/jasa) + *Image* (reputasi) + Hubungan dengan pelanggan.

a. Indeks Kepuasan Pelanggan
Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut produk atau jasa, serta reputasi dan hubungan yang berkaitan dengan tanggung jawab maupun sopan santun. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap mutu pelayanan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (ST)
3 = Netral (N)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut:

   IKK = PP

   Dimana:

   IKK = Indeks Kepuasan Karyawan
   PP = Perceived Performance

3) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.
   Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut:

   IKmaks = R x PP x EXmaks
   IKmin = R x PP x EXmin
   Interval = (IKmaks – IKmin) : 5

   Dengan keterangan:

   PP = Banyaknya item pertanyaan
   R = Jumlah responden
   EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan
   EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

4) Mengartikan nilai minimal yang harus deperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)
   Ukuran kinerja yang digunakan adalah:

a. Proses inovasi dapat diukur dengan mengidentifikasikan kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan untuk pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang/jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.

b. Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan dapat diukur dengan melihat jawaban kuesioner mengenai pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)
   Ukuran kinerja yang digunakan adalah:

a. Employe Satisfaction Index

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dalam layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

5) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (ST)
3 = Netral (N)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

6) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut:

IKK = PP

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan
PP = *Perceived Performance*

7) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.
Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut:

IKmaks = R x PP x EXmaks
IKmin = R x PP x EXmin
Interval = (IKmaks – IKmin) : 5

Dengan keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan
R = Jumlah responden
EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan

EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

8) Mengartikan nilai minimal yang harus deperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas ini digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai dengan menggunakan data tahun 2017-2020 atau sesuai kebijakan perusahaan dan membandingkan dengan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, serta melakukan penelitian kinerja secara menyeluruh yang dicapai oleh perusahaan dilihat dari empat perspektiff *balanced scorecard* dengan menggunakan standar persentase sebagai berikut yang pernah digunakan oleh Putri Auliasari dalam skripsinya yang berjudul "Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja PT Sempurna Jaya Kami".

a) Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
b) Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
c) Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
d) Tidak baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
e) Sangat tidak baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari *shareholder* salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga profit dapat meningkat dan biaya dapat ditekankan tanpa mengurangi kualitas daripada layanan jasa dari perusahaan. Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2017 sampai dengan tahun 2020. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Unichem Candi Indonesia sebagai berikut:

Return On Asset (ROA)

Return On Asset (ROA) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva dikali 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Unichem Candi Indonesia dapat dihitung ROA sebagai berikut:

Tabel 4. 1 *Return On Asset* PT Unichem Candi Indonesia Tahun 2017 – 2020 (angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA
	a	b	c= a:b
2017	32.701.000	198.484.000	16,4%
2018	26.979.000	206.196.000	13%
2019	27.592.000	221.208.000	12,4%
2020	29.563.000	246.943.000	11,9%

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Dari tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa ROA perusahaan pada tahun 2017 sampai 2020 mengalami penurunan secara berturut-turut. ROA pada tahun 2017 adalah 16,4% turun 3,4% menjadi 13% pada tahun 2018 lalu pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 0,6% menjadi 12,4% dan pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 0,5% menjadi 11,9%. Hal ini disebabkan karena naiknya total aktiva serta turunnya laba bersih selain itu perusahaan juga menunjukkan ketidakmampuan dalam memanfaatkan aset secara efektif untuk memperoleh laba. Terjadinya penurunan pada ROA mengindikasikan bahwa kemampuan manajemen perusahaan menurun dalam melaksanakan pengelolaan hartanya untuk menghasilkan laba operasi.

***Return On Equity* (ROE)**

Return On Equity (ROE) yaitu rasio yang mengukur semua keuntungan bersih yang dimiliki perusahaan dibagi dengan modal sendiri yang totalnya dikali 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Unichem Candi Indonesia dapat dihitung ROE sebagai berikut:

Tabel 4. 2 *Return On Equity* PT Unichem Candi Indonesia Tahun 2017 – 2020 (angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE
	a	b	c= a:b
2017	32.701.000	112.130.000	29%
2018	26.979.000	117.303.000	23%
2019	27.592.000	117.250.000	23,5%
2020	29.563.000	120.889.000	24,4%

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Dari tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa ROE perusahaan pada tahun 2017 adalah 29%, turun sebesar 6% menjadi 23% pada tahun 2018. Namun di tahun 2019 terjadi kenaikan kembali sebesar 0,5% menjadi 23,5% dan di tahun 2020 terjadi kenaikan sebesar 0,9% menjadi 24,4%. Kenaikan yang terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah laba bersih dan ekuitas yang digunakan dalam kegiatan perusahaan sedangkan penurunan yang terjadi pada tahun 2018 disebabkan oleh laba bersih perusahaan mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari investasi kurang maksimal.

***Net Profit Margin* (NPM)**

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang totalnya akan dikalikan 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Unichem Candi Indonesia dapat dihitung NPM sebagai berikut:

Tabel 4. 3 *Net Profit Margin* PT Unichem Candi Indonesia Tahun 2017 – 2020 (angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	NPM
	a	b	c= a:b
2017	32.701.000	128.256.000	25,4%
2018	26.979.000	130.784.000	20,6%
2019	27.592.000	135.567.000	20,3%
2020	29.563.000	136.462.000	21,6%

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa laba bersih dari tahun 2017 sampai dengan 2020 mengalami fluktuasi namun penjualan mengalami peningkatan, nilai NPM pada tahun 2017 adalah 25,4%, turun sebesar 4,8% menjadi 20,6% di tahun 2018. Namun di tahun 2019 terjadi penurunan kembali sebesar 0,3% menjadi 20,3% dan di tahun 2020 mengalami sedikit kenaikan sebesar 1,3% menjadi 21,6%. Nilai NPM yang terus mengalami penurunan disebabkan oleh adanya pengaruh dari krisis keuangan global, inflasi, fluktuasi nilai mata uang rupiah serta kenaikan beban pokok penjualan dan beban usaha yang lebih tinggi dari kenaikan penjualan dan biaya-biaya operasional.

Jadi menurunnya nilai NPM yang merupakan salah satu indikator kinerja keuangan perusahaan mampu menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang kurang stabil karena adanya perubahan yang fluktuatif dengan kecenderungan menurun dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat memberikan penilaian bahwa perusahaan belum mampu menekan beban-beban yang ada untuk pencapaian laba yang optimal. Dengan kata lain, efisiensi biaya dalam upaya pencapaian laba optimal belum bisa terlaksana dengan baik.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau satu tim. Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini peneliti menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan mempertimbangkan bahwa retensi, akuisisi dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan.

Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Putri Auliasari dalam skripsinya yang berjudul "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja PT Sempurna Jaya Kami". Kuesioner tersebut terdiri dari 5 pertanyaan yang mencakup atribut yaitu harga, kualitas, dan pelayanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode *Simple Random Sampling*.

Kuesioner yang dibagikan kepada 58 responden dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 5 (lima) pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT. Unichem Candi Indonesia.

Dalam menggunakan alat ukur (kuesioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuesioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 28.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran - Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Perspektif Pelanggan PT. Unichem Candi Indonesia).

Uji reliabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat digunakan untuk meramal (*predictability*). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihal hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin *reliable* (konsisten). Hasil uji untuk 5 (lima) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ($\propto$) sebesar 0,639. Ini menunjukkan bahwa kuesioner *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 58 responden kuesioner yang terdiri dari 5 (lima) pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Interval = (IKmaks − IKmin) : 5
IKmaks = PP × R × EXmaks
= 5 × 58 × 5
= 1.450
IKmin = PP × R × EXmin
= 5 × 58 × 1
= 290

Interval = (1.450 − 290) : 5 = 232

1) 290 – 522 → dikategorikan sangat tidak puas
2) 522 – 754 → dikategorikan tidak puas
3) 754 – 986 → dikategorikan cukup
4) 986 – 1.218 → dikategorikan puas
5) 1.218 − 1.450 → dikategorikan sangat puas

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.231 atau berada pada kategori sangat puas. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori sangat puas, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 1.218 sampai dengan 1.450.

Hal ini berarti PT. Unichem Candi Indonesia sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa sangat puas atau berada dalam interval antara 1.218 sampai dengan 1.450 poin.

Citra Perusahaan

Citra perusahaan merupakan suatu yang mendukung pelayanan perusahaan yang mampu menarik perhatian dan kesan dari pelanggan dan masyarakat umum. Citra ini berkaitan dengan *image* dan reputasi PT. Unichem Candi Indonesia sebagai satu – satunya perusahaan *refinery* garam di Indonesia.

Kuesioner yang dibagikan kepada 58 responden dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 4 (empat) pertanyaan. Dan proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT. Unichem Candi Indonesia.

Dalam menggunakan alat ukur (kuesioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuesioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 28.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran - Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Perspektif Pelanggan PT. Unichem Candi Indonesia).

Uji reliabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat digunakan untuk meramal (*predictability*). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihal hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin *reliable* (konsisten). Hasil uji untuk 4 (empat) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ($\propto$) sebesar 0,739. Ini menunjukkan bahwa kuesioner *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 58 responden dan kuesioner yang terdiri dari 4 (empat) pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval citra perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengetahui tingkat image atau reputasi dimata pelanggan.

Interval = (IKmaks − IKmin) : 5

IKmaks = PP × R × EXmaks

= 4 × 58 × 5

= 1.160

IKmin = PP × R × EXmin

= 4 × 58 × 1

= 232

Interval = (1.160 − 232) : 5 = 185,6

1) 232 – 417,6 → dikategorikan sangat tidak baik
2) 417,6 – 603,2 → dikategorikan tidak baik
3) 603,2 – 788,8 → dikategorikan cukup
4) 788,8 – 974,4 → dikategorikan baik
5) 974,4 − 1.160 → dikategorikan sangat baik

Citra PT. Unichem Candi Indonesia akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuesioner minimal berada pada interval 788,8 sampai dengan 974,4. Dari hasil kuesioner dapat dilihat bahwa indeks PT. Unichem Candi Indonesia yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 964 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 788,8 sampai dengan 974,4.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan citra yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun produk yang ditawarkan PT. Unichem Candi Indonesia. Untuk itu PT. Unichem Candi Indonesia harus tetap menjalin hubungan baik kepada pelanggan secara terus menerus dan meningkatkan pelayanan maupun penawaran produk yang berkualitas sehingga citra perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan (*customer*) dalam hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

Proses Inovasi

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu untuk mengukur tingkat inovasi yang ada, dapat dilihat dari kuesioner yang telah disebarkan untuk mengetahui seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan. Dimana produk-produk tersebut telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

Kuesioner yang dibagikan kepada 77 responden dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 3 (tiga) pertanyaan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuesioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuesioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 28.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran - Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Perpektif Proses Bisnis Internal PT. Unichem Candi Indonesia).

Uji reliabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga

dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat digunakan untuk meramal (*predictability*). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihal hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin *reliable* (konsisten). Hasil uji untuk 4 (empat) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (∝) sebesar 0,726. Ini menunjukkan bahwa kuesioner *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 77 responden dan kuesioner yang terdiri dari 4 (empat) pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi perusahaan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui minat atas inovasi yang dilakukan perusahaan.

Interval = (IKmaks − IKmin) : 5
IKmaks = PP × R × EXmaks

= 4 × 77 × 5

= 1.540

IKmin = PP × R × EXmin

= 4 × 77 × 1

= 308

Interval = (1.540 − 308) : 5 = 246,4

1) 308 – 554,4 → dikategorikan sangat tidak baik
2) 554,4 – 800,8 → dikategorikan tidak baik
3) 800,8 – 1.047,2 → dikategorikan cukup
4) 1.047,2 – 1.293,6 → dikategorikan baik
5) 1.293,6 − 1.540 → dikategorikan sangat baik

Dari hasil kuesioner dapat dilihat bahwa minat terhadap inovasi PT. Unichem Candi Indonesia yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.267 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti minat terhadap inovasi yang dilakukan perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 1.047,2 sampai dengan 1.293,6.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan inovasi atau perubahan yang baik. Namun PT. Unichem Candi Indonesia harus tetap terus melakukan trobosan atau perubahan yang baik mengikuti perkembangan zaman, untuk terus meningkatkan kepuasan maupun penawaran produk yang berkualitas kepada pelanggan sehingga minat terhadap produk yang diperdagangkan perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhanakan mencoba melihat bagaimana upaya suatu organisasi untuk menjaga *intangible asset* yang dimilikinya yakni karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyaman kerja dari karyawan/pegawai menjadi poin penting dalam pembahasan perspektif ini. Selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang penting dinilai dalam perspektif ini.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif balanced scorecard lainnya, dan merupakan pendorong

untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Employee Satisfaction Index

Karyawan/pegawai yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan (*customer*) atas kinerja PT. Unichem Candi Indonesia sangat ditopang oleh kinerja yang baik dari para pegawai perusahaan. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan/pegawai dilakukan penyebaran kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan/pegawai. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan aspek sebagai berikut:

1) Gaji dan upah
2) Kesempatan promosi
3) Atasan
4) Kolega kerja

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan/pegawai dilakukan pengambilan sampel. Pengambilan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*.

Kuesioner yang dibagikan kepada 77 responden dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 12 (dua belas) pertanyaan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuesioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuesioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 28.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran - Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Unichem Candi Indonesia).

Uji reliabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat digunakan untuk meramal (*predictability*). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihal hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin *reliable* (konsisten). Hasil uji untuk 12 (dua belas) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ($\propto$) sebesar 0,557. Ini menunjukkan bahwa kuesioner *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Interval = (IKmaks − IKmin) : 5

IKmaks = PP × R × EXmaks

= 12 × 77 × 5

= 4.620

IKmin = PP × R × EXmin

= 12 × 77 × 1

= 924

Interval = (4.620 − 924) : 5 = 739,2

1) 924 – 1.663,2 → dikategorikan sangat tidak baik
2) 1.663,2 – 2.402,4 → dikategorikan tidak baik
3) 2.402,4 – 3.141,6 → dikategorikan cukup
4) 3.141,6 – 3.880,8 → dikategorikan baik
5) 3.880,8 – 4.620 → dikategorikan sangat baik

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 3.931 atau berada pada kategori sangat baik. Dari perhitungan tersebut berarti karyawan/pegawai sudah termasuk pada kategori sangat baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 3.880,8 sampai dengan 4.620.

Hal ini berarti PT. Unichem Candi Indonesia sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan/pegawai dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal kepuasan karyawan merasa sangat baik atau berada dalam interval antara 3.880,8 sampai dengan 4.620 poin. Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan/pegawai PT. Unichem Candi Indonesia sudah sangat baik dan juga perusahaan harus tetap mempertahankan kinerja baik antar sesama karyawan/pegawai yang bekerja di PT. Unichem Candi Indonesia.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas ini digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

Tabel 4. 4 Produktivitas Karyawan PT. Unichem Candi Indonesia
Tahun 2017 – 2020
(angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas
2017	32.701.000	169	193.497
2018	26.979.000	151	178.688
2019	27.592.000	121	228.033
2020	29.563.000	125	236.504

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan dihitung dalam bentuk rupiah tidak memakai peningkatan persentase pada PT. Unichem Candi Indonesia sehingga mengalami penurunan pada tahun 2018 sampai tahun 2019. Kemudian mengalami peningkatan kembali pada tahun 2020. Jumlah karyawan mengalami penurunan berpengaruh terhadap laba bersih yang diperoleh karena semakin menurunnya jumlah karyawan akan meningkatkan beban yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Diharapkan dengan penerimaan karyawan yang selektif dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan PT. Unichem Candi Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Unichem Candi Indonesia sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
   Perspektif keuangan yang diukur dengan *Return On Asset* (ROA) mengalami penurunan, sedangkan *Return On Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami peningkatan pada tahun terakhir. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun tingkat produktivitas pada perspektif keuangan tergolong baik, namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Perbaikan juga sebaiknya dilakukan adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif lainnya karena perspektif keuangan menjadi sumber dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya.
2. Perspektif Pelanggan
   Setelah dilakukannya pengolahan data yang merupakan data kualitatif dan kuantitatif dari kuesioner dapat dilihat bahwa *customer* pada umumnya merasa sangat puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada *customer*. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik kepada pelanggan, tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   Inovasi yang dilakukan oleh PT. Unichem Candi Indonesia baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan merasa puas. Dan hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
   Umumnya karyawan merasa sangat puas bekerja pada perusahaan PT. Unichem Candi Indonesia. Namun, untuk tetap memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memotivasi dan kontrol kerja sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentunya akan mempengaruhi perspektif lainnya.

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan dapat mencapai melebihi standar yang telah ditetapkan. Terdapat 7 (tujuh) dari 8 (delapan) tolak ukur yang digunakan dengan perspektif *balanced scorecard* berhasil memenuhi target.

Setelah mengkaji keempat perspektif *balanced scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa *customer* sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Semakin banyak *customer* yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Saran

Beberapa saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus tetap mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, hal ini dikarenakan dari 8 (delapan) tolak ukur yang digunakan hanya 7 (tujuh) yang mampu dicapai bahkan melebihi standar/target. Dari tujuh (tujuh) tolak ukur yang berhasil memenuhi kriteria pencapaian kinerja semuanya berhasil melebihi standar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai hasil yang maksimal walaupun kinerja yang dicapai oleh perusahaan dapat dikategorikan baik.
2. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, walaupun terlihat secara umum perspektif keuangan dinilai baik tapi kecenderungan mengalami penurunan pada tahun sebelumnya.
3. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuesioner yang dianggap kurang oleh pelanggan. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan meningkat, dan tentunya ini akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka Panjang.

DAFTAR PUSTAKA[2]

Amstrong, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gramedia.

Arumbarkah, A. M. (2019). Analisis Penilaian Kinerja PT. Bank Bri, Tbk Kanwil Makassar Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management), 2*(1), 26-36.

Azhimu, Fadli Malik. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja PT. Wirakencana Sugihindah Sehati Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Skripsi, program sarjana UIN Suska Riau, Pekanbaru.

ASDIK, A. (2020). Implementasi Media Pembelajaran Berbasis Video Mata Pelajaran Aqidah Akhlak Di Kelas VIII MTS Nurul Hidayah Kecamatan Gandus Palembang. *(Doctoral dissertation, UIN Raden Fatah Palembang)*.

Brigham, H. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Buku 2 Edisi 11 ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Carter, W. (2012). *Akuntansi Biaya* (Buku pertama edisi ke-14 ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *(Doctoral Dissertation, Universitas Diponegoro)*.

Kaplan, Robert S, & Norton. Balance Scorecard. Jakarta: Erlangga.

Kasmir. (2016). *Analisa Laporan Keuangan* (Edisi Pertama Cetakan Keempat ed.). Yogyakarta: Rajawali Pers.

[2] Untuk pedoman penulisan daftar pustaka secara lengkap, silakan dapat dilihat pada *author guidelines*.

Muda, I., Roosmawati, F., Siregar, H. S., Manurung, H., & Banuas, T. (2018). Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 288, No. 1, p. 012081). IOP Publishing.

Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (1 ed.). Yogyakarta: Aditya Medika.

Munawir. (2016). *Analisa Laporan Keuangan* (Edisi Keempat Cetakan KelimaBelas ed.). Yogyakarta: Liberty.

Nasution, N. A. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk-Witel Medan. *(Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara)*.

Nawawi, Ismail. 2017. Budaya organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Depok: Kencana.

Putri, W. (2016). Analisis Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *(Doctoral dissertation, Universitas Wijaya Putra)*.

Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, *14*(1), 186-201.

Ramadhani, & Trisyulianti, E. (2016). Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT.

Siswandi, S. (2018). Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Pendekatan Analisa Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT. X Jakarta). *Jurnal Lentera Bisnis, 7*(1), 97-110.

Solihin, D. (2019). Kinerja Keuangan Matahari Department Store Tbk. *RJABM (Research Journal of Accounting and Business Management), 3*(1).

Sudaryo, Y. Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Daya Anugrah Motor Mandiri). *Jurnal Indonesia Membangun, 12*(1), 1-27.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis* (IV ed.). Jakarta: Alfabet.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.Alfabeta.* Bandung.

Tunggal, A. W. *Pengukuran Kinerja Dengan* Balance Scorecard*.* Jakarta: Harvarindo.

WIDODO, I., & Rahardja. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia). *(Doctoral Dissertation, Univesitas Diponegoro)*.

Wiyono, B. B., Kusumaningrum, D. E., Gunawan, I., & Ardiansyah, M. (2019). Implementation of school management based on a balanced scorecard and its relationship with headmaster attributes in Indonesia. *Int. J. Innov. Creat. Chang*, *5*(4), 164-179.