

SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD PADA PT XYZ**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : NI KETUT OKTAVIANA

NIM : 2015644027

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

2024

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT XYZ

Ni Ketut Oktaviana

2015644027

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Di PT XYZ, pengukuran kinerja saat ini belum menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Evaluasi kinerja dalam perspektif keuangan dan non-keuangan, termasuk perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, belum terintegrasi. Keempat perspektif tersebut masih berdiri sendiri dan belum tergabung menjadi satu kesatuan, sehingga belum mampu mengevaluasi kinerja perusahaan dengan orientasi jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* di PT XYZ. Teknik pengambilan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan kuesioner. Indikator pada setiap perspektif sebagai operasionalisasi variabel berbeda. Indikator perspektif keuangan meliputi *Net Profit Margin* dan *Return On Assets*. Indikator perspektif pelanggan adalah Retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Indikator perspektif bisnis internal adalah proses inovasi. Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja PT XYZ dari perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk ke dalam kategori baik.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran.

ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON THE BALANCED SCORECARD AT PT XYZ

Ni Ketut Oktaviana
2015644027

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACK

PT XYZ the current performance measurement does not use the Balanced Scorecard method. The evaluation of performance in financial and non-financial perspectives, including customer perspective, internal business process, and learning and growth perspectives, is not yet integrated. These four perspectives still stand alone and have not been combined into a unified system, preventing a comprehensive long-term evaluation of the company's performance.

This study aims to evaluate performance based on the four perspectives of the balanced scorecard at PT XYZ. Data collection techniques include interviews, observations, and questionnaires. Indicators for each perspective serve as operationalization of different variables. Financial perspective indicators include Net Profit Margin and Return on Assets. Customer perspective indicators are customer retention and customer satisfaction. Internal business process perspective indicators involve innovation processes. Learning and growth perspective indicators include employee retention, employee productivity, and employee satisfaction.

The research results indicate that the performance of PT XYZ, from the perspectives of financial, customer satisfaction, internal business processes, and learning and growth, falls into the 'good' category.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspectives, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth & Learning Perspective*

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT XYZ

SKRIPSI

Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

NAMA : NI KETUT OKTAVIANA

NIM : 2015644027

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Ketut Oktaviana

NIM : 2015644027

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan berbasis
Balanced Scorecard Pada PT XYZ

Pembimbing : Cening Ardina, SE., M.Agb
Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum

Tanggal Uji : 15 Agustus 2024

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar ke sarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 26 Agustus 2024



Ni Ketut Oktaviana

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT XYZ

DIAJUKAN OLEH:


NAMA : NI KETUT OKTAVIANA

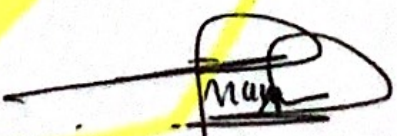
NIM : 2015644027

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik Oleh :

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II


Cening Ardina, SE., M.Agb
NIP: 196204141990031003


Dra. Putu Dyah Hadiananingsih, M.Hum
NIP: 196303201990112001

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



I Made Bagiada, SE., M.Si, Ak.
NIP: 197512312005011003

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT XYZ

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 15 Bulan Agustus Tahun 2024

PANITIA PENGUJI

KETUA:



Cening Ardina, SE., M.Agb

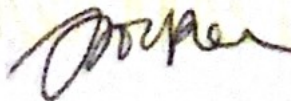
NIP. 196204141990031003

ANGGOTA:



2. Dra. Ni Nyoman Yintayani, M.Si

NIP. 196110161990032001



3. Anak Agung Putri Suardani, SE., MM

NIP. 196310261988032001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE., M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. I Made Bagiada, SE., M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Wayan Hesadijaya Utthavi, S.E.,M.Si., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. Cening Ardina, SE., M.Agb selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.

5. Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.
6. Pihak perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan
7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
8. Teman-teman yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Badung, 26 Agustus 2024

JURUSAN AKUNTANSI

POLITEKNIK NEGERI BALI

Ni Ketut Oktaviana

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI.....	8
A. Kajian Teori.....	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan	14
C. Kerangka Pikir dan Konseptual.....	20
D. Pertanyaan Penelitian Kuantitatif	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
A. Jenis Penelitian	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	23
C. Sumber Data	23
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	24
E. Keabsahan Data.....	26
F. Analisis Data	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	34

B. Pembahasan.....	51
C. Keterbatasan Penelitian	54
BAB V PENUTUP.....	55
A. Simpulan	55
B. Implikasi	57
C. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	61



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka pikir konseptual.....21



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pendapatan, Beban & Laba Bersih PT XYZ tahun 2021-2023.....	4
Tabel 1. 2 Jumlah Murid PT XYZ tahun 2021-2023.....	4
Tabel 3. 1 Rata-rata industri umum NPM	34
Tabel 3. 2 Rata rata industri umum Return On Assets	34
Tabel 3. 3 Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan	30
Tabel 3. 4 Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Karyawan.....	32
Table 4. 1 Perhitungan <i>Net Profit Margin</i> PT XYZ tahun 2021,2022,2023.....	39
Table 4. 2 Perhitungan <i>Return On Assets</i> PT XYZ pada tahun 2021,2022,2023.....	40
Table 4. 3 Retensi Pelanggan PT XYZ tahun 2021-2023	41
Table 4. 4 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	42
Table 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner	43
Table 4. 6 Tingkat Kepentingan (bobot).....	44
Table 4. 7 Indeks Kepuasan Pelanggan	44
Table 4. 8 Perhitungan IKP Tertinggi yang kemungkinan dicapai	45
Table 4. 9 Perhitungan IKP Terendah yang kemungkinan dicapai.....	45
Table 4. 10 Rentan Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan	46
Table 4. 11 Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan	46
Table 4. 12 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan	49
Table 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan	50
Table 4. 14 Tingkat Kepentingan (bobot) Kepuasan Karyawan	51
Table 4. 15 Indeks Kepuasan Karyawan.....	51
Table 4. 16 Perhitungan IKK Tertinggi yang kemungkinan dicapai.....	52
Table 4. 17 Perhitungan IKK Terendah yang kemungkinan dicapai.....	52
Table 4. 18 Rentan Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan	53
Table 4. 19 Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan.....	53
Table 4. 20 Retensi Karyawan tahun 2021-2023	54
Table 4. 21 Produktivitas Karyawan tahun 2021-2023.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja menjadi salah satu elemen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Di tengah era globalisasi saat ini, kompetisi dalam dunia bisnis menjadi jauh lebih intensif. Maka dari itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja mereka agar tetap bersaing di dunia bisnis (Kesek et al., 2020). Sebagai pelaku bisnis, perusahaan tidak hanya harus berkembang dan tumbuh terus-menerus. Perusahaan memiliki kemampuan untuk berkembang karena keunggulan bersaing yang dimilikinya. Persaingan yang sangat kompetitif memerlukan pertimbangan dari berbagai faktor, baik secara eksternal maupun internal. Kondisi eksternal suatu aspek-aspek luar yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja operasionalnya secara signifikan, seperti regulasi pemerintah, dampak globalisasi, perubahan preferensi konsumen atau tren pasar. Sedangkan kondisi internal bagi sebuah perusahaan merujuk pada faktor-faktor yang terjadi di dalam perusahaan sendiri dan dapat berdampak pada kinerja dan operasionalnya, seperti keterampilan, pengetahuan, pengalaman karyawan, kondisi keuangan perusahaan, termasuk likuiditas, profitabilitas, dan leverage, dll. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan perlu memahami tentang kelemahan dan kekurangan perusahaannya serta mengukur kinerja

untuk dapat bersaing di era global. Salah satunya yaitu kinerja keuangan serta non-keuangan sangat penting untuk di era global saat ini. Sampai saat ini, evaluasi kinerja hanya menggunakan metode tradisional yang terutama berfokus pada aspek keuangan atau finansial. Perusahaan yang menunjukkan hasil keuangan yang tinggi sering dianggap sukses. Namun, penilaian kinerja perusahaan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup berbagai faktor non keuangan (Trisna, 2023). Sebagaimana terlihat pada perusahaan yang beroperasi dalam sektor pendidikan. Perusahaan di bidang pendidikan merupakan perusahaan unik dan kompleks yang beroperasi dalam sektor jasa dan fokus pada penyediaan layanan pendidikan kepada siswa. Pemberi jasa pendidikan anak dituntut untuk selalu bisa memberikan kualitas pendidikan yang sangat baik, keterjangkauan biaya dan dapat memberikan pengembangan karakter anak.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan pemberi jasa pendidikan untuk anak usia 5 – 18 tahun, yang berfokus dalam pembelajar terkait teknologi informasi komputer, perangkat lunak dan *Artificial Intelligence* (AI). PT XYZ telah berdiri sejak tahun 2016 dan bekerjasama dengan salah satu Universitas ternama terkait program magang. Namun, terdapat keluhan yang diarahkan kepada pihak manajer masing masing cabang, terutama terkait kualitas pelayanan yang belum optimal, kinerja pegawai dan para pengajar yang dianggap masih kurang memadai, kurang fokus, dan belum dapat memberikan layanan secara maksimal. Oleh karena itu, perbedaan antara harapan pelayanan dengan pelayanan aktual yang dicapai

mempengaruhi kepuasan pelanggan. Keterbatasan dalam kapasitas tenaga kerja dan fasilitas yang dimiliki oleh PT XYZ turut menjadi penyebab dari kondisi ini. Oleh karena itu, diperlukan kerangka pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi berbagai aspek lainnya yang juga penting bagi keberlangsungan perusahaan. Pengukuran yang kompleks untuk menilai kinerja sebuah perusahaan, bisa diterapkan metode yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah pendekatan manajemen strategis yang diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mengukur kinerja mereka melalui 4 (empat) perspektif berbeda, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* memungkinkan suatu manajemen perusahaan untuk lebih mudah mengevaluasi kinerja bisnis sekarang sambil tetap memperhatikan kepentingan jangka panjang, menilai kemajuan sumber daya manusia serta sistem dan prosedur untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan (Putri et al., 2023). Manajemen perusahaan memerlukan informasi tentang kinerja perusahaannya secara keseluruhan guna mencapai tujuan dan kemajuan masa depan yang bukan hanya berkaitan dengan aspek keuangan, namun juga yang berkaitan dengan indikator-indikator tambahan yang dapat diterapkan untuk menilai kinerja suatu perusahaan berada pada tingkat yang baik atau sebaliknya.

Aspek keuangan PT XYZ dapat dianalisis melalui pendapatan, beban, dan laba bersih yang tercatat selama tiga tahun terakhir, sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1
Pendapatan, Beban & Laba Bersih PT XYZ tahun 2021-2023

No	Tahun	Pendapatan	Beban	Laba Bersih
1	2021	5,707,398,265	3,022,441,599	2,684,956,666
2	2022	7,359,385,185	6,005,132,413	1,354,252,772
3	2023	7,506,795,549	6,349,009,953	1,157,785,596
	TOTAL	20,573,578,999	15,376,583,965	5,196,995,034

Sumber : PT XYZ *Financial Report*

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa laba bersih PT XYZ pada tahun 2021 hingga 2022 mengalami penurunan nilai sebesar 69%, kemudian pada tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan bahwa laba bersih mengalami peningkatan sebesar 54%. Namun disisi lain jumlah murid PT XYZ mengalami ketidakkonsistenan pada satu tahun ke tahun berikutnya. Pada tahun 2021 hingga 2022 jumlah murid mengalami peningkatan sebesar 39%, kemudian pada tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan bahwa jumlah murid dari PT XYZ mengalami penurunan sebesar 1%. Berikut gambaran detail terkait jumlah murid selama 3 tahun.

Tabel 1. 2
Jumlah Murid PT XYZ tahun 2021-2023

No	Tahun	Jumlah Murid
1	2021	1,615
2	2022	2,246
3	2023	2,214
	TOTAL	6,075

Sumber: Data PT XYZ

Dari tabel 1.2, hal ini menunjukkan bahwa PT XYZ belum mencapai potensi secara penuh. Selain itu, fokus utama PT XYZ saat ini hanya pada aspek keuangan, tanpa memperhatikan aspek non-keuangannya. PT XYZ

hanya mengevaluasi dan melaporkan kinerjanya berdasarkan persentase tanpa mempertimbangkan semua aspek yang relevan. Oleh karena itu, dibutuhkan evaluasi kinerja non-keuangan untuk memahami lebih baik tentang kinerja keseluruhan PT XYZ, termasuk kepuasan pelanggan untuk mempertahankan kepercayaan mereka, evaluasi proses bisnis internal untuk memastikan pertumbuhan yang cepat, dan pentingnya evaluasi kepuasan karyawan sebagai penggerak utama dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Tujuannya adalah agar kelemahan dapat diidentifikasi dan dapat diperbaiki untuk mendukung pertumbuhan PT XYZ ke depannya.

Berdasarkan fenomena di atas maka tujuan dilakukannya penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis dan juga mendeskripsikan kinerja dari PT XYZ jika diukur dengan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

C. Batasan Masalah

Adapun ruang lingkup batasan masalah dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya memusatkan mengenai penggunaan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup empat yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan dalam metode ini mengacu pada data laporan keuangan, total jumlah pelanggan, serta jumlah pegawai tetap sebagai indikator dalam mengevaluasi kinerja PT XYZ dari tahun 2021 hingga 2023.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja PT XYZ jika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dari *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja di PT XYZ.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Politeknik Negeri Bali

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh wawasan yang mendalam serta kontribusi yang signifikan yang dapat berfungsi sebagai referensi tambahan yang nantinya akan bermanfaat bagi peneliti-peneliti berikutnya dan dapat memberikan informasi untuk memperkaya literatur yang ada dan mendukung kemajuan penelitian yang serupa.

2) Bagi PT XYZ

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi PT XYZ dalam mempertimbangkan pengambilan strategi dan pengambilan keputusan, sehingga PT XYZ dapat meningkatkan kinerjanya di tahun-tahun berikutnya.

3) Bagi pihak lain

Berdasar pada hasil penelitian, akan menjadi referensi yang berharga dalam memperluas pengetahuan dan wawasan berbagai pihak.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penjelasan dan tujuan penelitian Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada PT. XYZ dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan menghasilkan temuan yang mana diukur berdasarkan indikator *Net Profit Margin*(NPM) dan *Return on Assets*(ROA), menunjukkan hasil yang baik karena berada di atas rata-rata industri. Rata-rata industri NPM lebih dari 20%, sedangkan perusahaan memperoleh NPM sebesar 27,6%. Indikator ROA dianggap baik karena berada di atas rata-rata industri, di mana rata-rata industri ROA lebih dari 40%, yaitu sebesar 49,52%. Berdasarkan pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, kedua indikator menggambarkan hasil yang baik. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa kinerja PT XYZ dilihat dari perspektif keuangan sudah baik.
2. Hasil evaluasi kinerja dalam perspektif pelanggan didasarkan pada indikator retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil retensi pelanggan dan analisis data kuisisioner kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik, karena meskipun tingkat retensi pelanggan mengalami fluktuasi, namun tingkat kepuasan pelanggan

tetap berada pada kategori sangat puas. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa kinerja PT XYZ dilihat dari perspektif pelanggan dikatakan sudah baik.

3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan menggunakan indikator proses inovasi. Pada perspektif proses bisnis internal PT XYZ dinilai baik berdasarkan evaluasi proses inovasi. Jumlah produk baru yang dihasilkan setiap tahun menunjukkan adanya peningkatan, yang diidentifikasi melalui wawancara dan observasi. Hal ini menandakan bahwa PT XYZ berhasil mengembangkan dan memperkenalkan produk atau layanan baru secara efektif dan efisien, mencerminkan kinerja inovasi yang positif.
4. Hasil pengukuran kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi indikator seperti tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT XYZ menandakan hasil yang baik. Tingkat kepuasan karyawan dinilai sangat baik berdasarkan kuesioner yang valid dan reliabel. Begitu juga, retensi karyawan walaupun menunjukkan penurunan, namun jumlah karyawan yang keluar hanya ada di tahun 2023 d menandakan bahwa karyawan PT XYZ puas terhadap manajemen perusahaan. Di sisi lain, produktivitas karyawan juga mengalami peningkatan, mengindikasikan bahwa perusahaan baik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari sudut pandang perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT XYZ dalam kategori baik.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang mengkaji Analisis Pengukuran Kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa implikasi yang dapat diterapkan meliputi poin-poin berikut:

1. Kinerja di aspek keuangan dapat mencerminkan performa keseluruhan perusahaan. Karenanya, perusahaan perlu terus memantau kinerja di berbagai aspek lainnya. Kinerja yang optimal dalam hal pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan akan memberikan dampak positif pada kondisi keuangan perusahaan.
2. Dari perspektif pelanggan, perusahaan dapat menilai sejauh mana produk, layanan, atau jasa yang ditawarkan diterima dan tetap mampu bersaing. Hasil evaluasi ini tercermin melalui indikator yang telah ditetapkan, dengan opini pelanggan yang berpotensi memengaruhi pendapatan perusahaan.
3. Indikator yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal menunjukkan kepada manajemen bahwa aspek ini memiliki dampak langsung pada kinerja operasional perusahaan, yang akhirnya akan memengaruhi standar mutu layanan yang diberikan.
4. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peran sumber daya manusia (SDM) sangat strategis untuk kesuksesan perusahaan.

Perspektif ini memiliki dampak yang signifikan karena kinerja perusahaan bergantung pada kemampuan dan mutu dari sumber daya manusia yang dimilikinya.

C. Saran

Merujuk pada hasil evaluasi kinerja PT XYZ menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*, saran (*feedback*) yang dapat diberikan adalah perlunya pelaksanaan perbaikan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran untuk perlunya fokus lebih besar pada pengembangan kapabilitas dan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan, inisiatif inovasi, serta memperkuat sistem pembelajaran internal untuk memastikan perusahaan dapat beradaptasi dan berkembang. Meskipun semua perspektif dinilai positif, perhatian tetap perlu diberikan, terutama dari sudut pandang keuangan. Meskipun dihitung per tahun, terdapat penurunan yang memerlukan perhatian lebih untuk mencegah penurunan rasio keuangan di tahun berikutnya. Dari sudut pandang pelanggan, meskipun perusahaan telah mencapai kategori yang baik, upaya untuk mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan tetap diperlukan. Di sisi bisnis internal, diharapkan perusahaan terus mengembangkan program-program baru guna mendorong pertumbuhan. Selain itu, dalam hal pembelajaran dan pengembangan, perusahaan diharapkan dapat mempertahankan karyawan dengan memberikan kompensasi dan insentif yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Borneo, B. M., Heitasari, D. N., & Adi, T. W. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pelayanan Importasi Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Bojonegoro. *Industri Inovatif: Jurnal Teknik Industri*, 11(2), 114–122. <https://doi.org/10.36040/industri.v11i2.3667>
- Hidayat, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo*. 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Jurusan Akuntansi (2024) Buku Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Badung Politeknik Negeri Bali
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. 1996. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2019). Analisis laporan keuangan. Jakarta: Rajawali Pers
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirajoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA*, 8(4), 1111–1118.
- Lestari, S., & Sumarsih, S. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(2).
- Machmudah, N. H., & Riyadi, S. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pada Koperasi Karyawan PT. Kedawung Setia Industrial, Tbk. *Jurnal Akuntan Publik*, 2(1), 277-288.
- Maqsudi, A. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 35-43.
- Nasution, I., & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja dari Rumah (Work From Home) Terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Budgeting*, 1(1), 9-14.
- Nugraha, S., Hasibuan, A., & Harahap, B. (2023). Analisa Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di PT. Medan Juta Rasa. *Buletin Utama Teknik*, 18(2), 3–6. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/but>
- Putri, D. A. S. M., Sudana, I., & Wahyuni, L. M. (2023). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Pakraman Sukawati (*Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali*).
- Putri, N. P. C., Suandi, I. K., & Hudiananingsih, P. D. (2022). Performance Measurement Analysis with Balance Scorecard Approach at BPJS Ketenagakerjaan Bali Gianyar Branch. *Repository Politeknik Negeri Bali*.

- Putu Gde Himawan Saputra, & I Putu Santika. (2021). Kinerja Hotel the Patra Bali Resort & Villas Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc). *Journal of Applied Management Studies*, 3(1), 42–63. <https://doi.org/10.51713/jamms.v3i1.44>
- Radminiwati, Ellya. 2009. *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada LPD Desa Adat Kalisada Kecamatan Seririt Tahun 2008*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial UNDIKSHA Singaraja.
- Rumangu, M., Manossoh, H., & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Alhas Jaya Group. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 464–475. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.48381>
- Sadikin, S., Sujana, D., & Hadiani, D. (2020). Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 4(3), 48–62.
- Saputra, H., Stephane, I., Surmani, A. T., & Meta, M. R. (2024). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan Pembobotan Analytical Network Process dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan. *Technologia: Jurnal Ilmiah*, 15(1), 226–235.)
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suriyanti, S. (2023). Analisis Penerapan Kinerja Perbankan Menggunakan Balanced Scorecard. *ECOTAL: Economics and Digital Business Review*, 4(1), 501–514.
- Suwandewi, K. S. (2013). Analisis Balanced Scorecard sebagai Media Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha Tahun 2012. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 3(1).
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Manajemen Jasa Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2019, *Strategi Pemasaran, Edisi 4*, Yogyakarta: Andi
- Trisna. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Mokopido Tolitoli. *PARADUTA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(1), 32–39.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2). <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>