

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : PUTU TANIA LESTARI**

**NIM : 2415664059**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL**

**JURUSAN AKUNTANSI**

**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**2025**

# ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ

**Putu Tania Lestari**  
**2415664059**

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

## ABSTRAK

PT XYZ hingga saat ini belum mengadopsi metode *Balanced Scorecard* (BSC) secara menyeluruh dalam evaluasi kinerja perusahaan. Penilaian kinerja masih cenderung berfokus pada aspek keuangan dan belum terintegrasi dengan indikator non-keuangan yang komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja PT XYZ menggunakan empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi lapangan, wawancara mendalam dengan pihak internal perusahaan, serta penyebaran kuesioner kepada 100 pelanggan dan 30 karyawan tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan, kinerja tergolong baik dengan rata-rata *Net Profit Margin* sebesar 31,12% dan *Return On Assets* sebesar 31,45%. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat retensi pelanggan sebesar 114% pada tahun 2024 serta indeks kepuasan  $-0,84$  yang masuk kategori puas. Perspektif proses bisnis internal memperlihatkan adanya inovasi signifikan melalui digitalisasi reservasi, pengembangan layanan berbasis kebutuhan pelanggan, serta efisiensi operasional yang meningkat. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja sangat baik, dengan retensi karyawan sebesar 91%, produktivitas mencapai Rp239 juta per karyawan, serta indeks kepuasan  $-0,18$  yang termasuk kategori sangat puas. Dengan demikian, penerapan *Balanced Scorecard* terbukti mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja perusahaan dan menjadi alat strategis yang relevan dalam mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

# **PERFORMANCE ANALYSIS OF THE COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH AT PT. XYZ**

**Putu Tania Lestari**  
**2415664059**

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

## **ABSTRACT**

*PT XYZ has not yet fully adopted the Balanced Scorecard (BSC) method in evaluating its corporate performance. Current assessments are still focused mainly on financial aspects and have not been integrated with comprehensive non-financial indicators. This study aims to evaluate PT XYZ's performance using the four main perspectives of the Balanced Scorecard: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Data collection techniques include field observations, in-depth interviews with internal company representatives, and questionnaires distributed to 100 customers and 30 permanent employees. The research findings show that in the financial perspective, performance is considered good, with an average Net Profit Margin of 31.12% and Return on Assets of 31.45%. The customer perspective revealed a retention rate of 114% in 2024 and a satisfaction index of -0.84, categorized as satisfied. The internal business process perspective indicated notable innovations, such as digital reservation systems, need-based service development, and improved operational efficiency. Meanwhile, the learning and growth perspective demonstrated excellent performance, with an employee retention rate of 91%, productivity reaching IDR 239 million per employee, and a satisfaction index of -0.18, categorized as very satisfied. These results confirm that the Balanced Scorecard is a valuable and comprehensive strategic tool for assessing PT XYZ's performance and supporting its long-term business sustainability.*

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

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i> .....	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan .....	iv
Halaman Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah .....	v
Halaman Persetujuan .....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	16
C. Kerangka Pikir dan Konseptual .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
A. Jenis Penelitian.....	22
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	22
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian) .....	22
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	23
E. Keabsahan Data.....	26
F. Analisis Data .....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian .....	34
B. Pembahasan.....	56
C. Keterbatasan Penelitian.....	61
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>63</b>
A. Simpulan .....	63
B. Implikasi.....	64
C. Saran.....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN .....</b>	<b>69</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Pendapatan, Beban & Laba Bersih PT XYZ tahun 2022–2024 (Rp) ....	3
Tabel 1. 2	Rata-rata Karyawan PT. XYZ tahun 2022-2024 .....	3
Tabel 3. 1	Rata-rata industri umum NPM.....	28
Tabel 3. 2	Rata-rata industri umum ROA .....	28
Tabel 3. 3	Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan.....	30
Tabel 3. 4	Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Karyawan .....	32
Tabel 4. 1	Perhitungan Net Profit Margin PT XYZ tahun 2022,2023,2024 .....	34
Tabel 4. 2	Perhitungan Return On Assets PT XYZ tahun 2022,2023,2024 .....	36
Tabel 4. 3	Retensi Pelanggan PT XYZ .....	38
Tabel 4. 4	Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan .....	40
Tabel 4. 5	Reliability Statistics .....	40
Tabel 4. 6	Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan .....	41
Tabel 4. 7	Indeks Kepuasan Pelanggan.....	42
Tabel 4. 8	Perhitungan IKP Tertinggi yang kemungkinan dicapai .....	43
Tabel 4. 9	Perhitungan IKP Terendah yang kemungkinan dicapai.....	43
Tabel 4. 10	Rentan Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan .....	44
Tabel 4. 11	Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan.....	45
Tabel 4. 12	Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	48
Tabel 4. 13	Reliability Statistics .....	49
Tabel 4. 14	Tingkat Kepentingan (bobot) Kepuasan Karyawan .....	50
Tabel 4. 15	Indeks Kepuasan Karyawan.....	51
Tabel 4. 16	Perhitungan IKK Tertinggi yang Kemungkinan Dicapai .....	51
Tabel 4. 17	Perhitungan IKK Terendah yang Kemungkinan Dicapai .....	52
Tabel 4. 18	Rentan Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan .....	53
Tabel 4. 19	Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan.....	53
Tabel 4. 20	Retensi Karyawan .....	54
Tabel 4. 21	Produktivitas Karyawan .....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Konseptual.....21



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Laporan Laba Rugi PT XYZ 2022 – 2024 .....	70
Lampiran 2 : Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2022 – 2024 .....	71
Lampiran 3 : Perhitungan Retensi Pelanggan Tahun 2022 – 2024.....	72
Lampiran 4 : Tabulasi Data Responden dan Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Pelanggan .....	73
Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	74
Lampiran 6 : Tabulasi Data Responden dan Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Karyawan .....	75
Lampiran 7 : Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	76
Lampiran 8 : Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	77
Lampiran 9 : Wawancara Proses Inovasi .....	77
Lampiran 10 : Kuisisioner Pelanggan.....	79
Lampiran 11 : Kuisisioner Karyawan .....	81
Lampiran 12 : Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Pelanggan .....	83
Lampiran 13 : Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP Nyata) .....	84
Lampiran 14 : Tingkat Kepentingan (Bobot) Kepuasan Karyawan.....	85
Lampiran 15 : Perhitungan IKK Nyata .....	86
Lampiran 16 : Perhitungan IKK Terendah yang Kemungkinan Dicapai.....	88
Lampiran 17 : Perhitungan Retensi Karyawan .....	88
Lampiran 18 : Produktivitas Karyawan .....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam konteks manajemen strategis, penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan langkah fundamental guna memastikan efektivitas pencapaian tujuan jangka panjang. Di era globalisasi yang kompetitif saat ini, persaingan bisnis semakin ketat sehingga perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan performanya agar tetap mampu bersaing (Kesek, 2020). Dalam menghadapi persaingan tersebut, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, baik dari sisi eksternal maupun internal. Lingkungan eksternal dan struktur internal perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan operasional, seperti kebijakan pemerintah, globalisasi, perubahan selera konsumen, dan tren pasar. Sementara itu, faktor internal mencakup elemen-elemen dalam perusahaan itu sendiri seperti keterampilan, kompetensi, pengalaman karyawan, serta kondisi finansial perusahaan termasuk aspek likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas.

Proses evaluasi kinerja dibutuhkan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi terhadap dinamika lingkungan internal maupun eksternal (Galib & Hidayat, 2018). Penilaian kinerja tidak lagi cukup hanya berfokus pada aspek finansial, seperti laba dan arus kas, sebagaimana pendekatan tradisional yang selama ini digunakan. Sebaliknya, pendekatan modern seperti *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya

indikator non-finansial yang mencakup kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis, serta kapasitas pembelajaran organisasi. Kontras ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang komprehensif harus mempertimbangkan dimensi yang lebih luas agar mampu mencerminkan keberhasilan organisasi secara menyeluruh, yang semakin relevan dalam ekosistem bisnis modern. Namun dalam praktiknya, pengukuran kinerja masih didominasi oleh pendekatan tradisional yang berorientasi pada laporan keuangan. Capaian keuangan sering dijadikan indikator kesuksesan, meskipun belum tentu mencerminkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Evaluasi menyeluruh perlu mempertimbangkan aspek-aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses operasional, serta kualitas sumber daya manusia (Trisna, 2023).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perawatan kecantikan, khususnya salon dan spa, yang telah beroperasi sejak tahun 2018. Perusahaan ini menyediakan berbagai layanan seperti perawatan tubuh dan wajah yang menasar segmen menengah ke atas. Namun dalam beberapa tahun terakhir, PT. XYZ menghadapi tantangan berupa tingkat turnover terapis yang tinggi dan ketidakkonsistenan dalam kualitas pelayanan. Berdasarkan data internal, laba bersih PT. XYZ mengalami penurunan sebesar 21,60% dari tahun 2022 ke 2023, dan kembali meningkat sebesar 11,85% di tahun 2024. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan belum sepenuhnya stabil dan perlu dikaji lebih lanjut.

**Tabel 1. 1**  
**Pendapatan, Beban & Laba Bersih PT XYZ tahun 2022–2024 (Rp)**

No	Tahun	Pendapatan	Beban	Laba Bersih
1	2022	2.813.561.622	1.520.319.200	1.293.242.422
2	2023	3.779.418.529	2.765.530.776	1.013.887.753
3	2024	5.504.620.500	4.370.588.276	1.134.032.224

Sumber: Laporan Keuangan PT. XYZ

Selain aspek keuangan, tingkat turnover tingkat turnover tenaga kerja khususnya pada posisi terapis juga menunjukkan fluktuasi secara signifikan yang dapat berdampak pada kesinambungan operasional dan konsistensi layanan. Hal ini menjadi penting, mengingat peningkatan pendapatan perusahaan seharusnya sejalan dengan keberlangsungan kualitas dan keterlibatan SDM di dalamnya. Jika stabilitas tenaga kerja tidak terjaga, maka potensi gangguan pada pelaksanaan layanan akan meningkat, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keberlanjutan hubungan dengan penerima layanan.

**Tabel 1. 2**  
**Rata-rata Karyawan PT. XYZ tahun 2022-2024**

Tahun	Rata-rata Karyawan	Turnover Rate (%)
2022	26	7,69
2023	25	12,00
2024	24	8,33

Sumber: Data PT. XYZ

Meskipun angka turnover pada tahun 2024 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, kondisi ini tetap perlu menjadi perhatian manajemen. Evaluasi terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi langkah awal untuk menelusuri faktor-faktor internal yang mungkin memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Penyebab pasti dari kondisi ini belum dapat dipastikan secara menyeluruh, sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan guna mengetahui apakah faktor internal seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau hubungan antarrekan turut berkontribusi. Fenomena ini mencerminkan perlunya evaluasi yang tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga dimensi lain seperti hubungan dengan penerima layanan, efisiensi pengelolaan proses internal, serta pengembangan potensi sumber daya manusia. Pemahaman terhadap preferensi dan harapan pelanggan, serta adaptasi prosedur kerja yang konsisten dan responsif, menjadi langkah strategis dalam mendukung keberhasilan bisnis jangka panjang.

Selain itu, data perusahaan menunjukkan adanya dinamika yang menarik. Di satu sisi, kinerja keuangan PT XYZ mengalami fluktuasi, di mana laba bersih sempat menurun cukup signifikan pada tahun 2023 sebelum kembali meningkat pada tahun 2024. Namun di sisi lain, tingkat retensi pelanggan justru cenderung meningkat, menandakan adanya loyalitas yang kuat dari konsumen meskipun kondisi laba perusahaan tidak stabil. Ketidaksinkronan antara tren keuangan dan tren pelanggan ini mengindikasikan perlunya analisis yang lebih menyeluruh, agar manajemen dapat memahami faktor-faktor yang mendasarinya.

Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif dan mampu mengevaluasi berbagai aspek penting lainnya untuk keberlangsungan perusahaan, seperti *Balanced Scorecard*. BSC adalah

pendekatan terstruktur yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk menilai kinerja melalui 4 sudut pandang utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini membantu manajemen dalam meninjau performa bisnis saat ini sekaligus memperhatikan visi jangka panjang perusahaan. Selain itu, BSC juga memfasilitasi evaluasi terhadap perkembangan sumber daya manusia, sistem serta prosedur yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Putri et al., 2023). Informasi menyeluruh mengenai kinerja perusahaan sangat dibutuhkan oleh manajemen guna merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan masa depan, yang mencakup baik aspek finansial maupun indikator non-keuangan lainnya sebagai penentu keberhasilan operasional perusahaan secara menyeluruh.

Dengan mengintegrasikan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, diharapkan melalui penelitian ini dapat membantu PT. XYZ dalam memperoleh gambaran utuh tentang kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan secara berkesinambungan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kinerja pada PT. XYZ dari perspektif keuangan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?

2. Bagaimanakah kinerja pada PT. XYZ dari perspektif pelanggan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimanakah kinerja pada PT. XYZ dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?
4. Bagaimanakah kinerja pada PT. XYZ dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?

### **C. Batasan Masalah**

Batasan masalah dibuat dengan tujuan untuk menghindari adanya pelebaran pokok masalah dalam penelitian. Ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada penerapan metode *Balanced Scorecard* yang berfokus pada empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang dianalisis mencakup laporan keuangan, total pelanggan, dan jumlah pegawai tetap, yang digunakan sebagai indikator dalam menilai kinerja PT XYZ selama periode 2022 hingga 2024.

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja pada PT. XYZ dari perspektif keuangan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui kinerja pada PT. XYZ dari perspektif pelanggan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

3. Untuk mengetahui kinerja pada PT. XYZ dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
4. Untuk mengetahui kinerja pada PT. XYZ dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi manajemen, khususnya terkait pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan jasa seperti salon dan spa. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap strategi penilaian kinerja non-keuangan yang relevan dengan karakteristik usaha jasa.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi teoritis bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa lainnya, serta memperkaya literatur terkait manajemen strategis dan pengukuran kinerja dalam industri jasa.

b. Manfaat Praktis

1. Mahasiswa

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan dan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai evaluasi kinerja dengan balance scorecard pada perusahaan.

2. Politeknik Negeri Bali

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan kepustakaan sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik mengenai evaluasi kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.

3. PT. XYZ

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa referensi dan pertimbangan alternatif terkait strategi bisnis dalam perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan perusahaan dapat mengembangkan & meningkatkan kinerja dengan orientasi jangka panjang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan terhadap kinerja PT XYZ menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari perspektif keuangan, kinerja PT XYZ menunjukkan tren penurunan. *Net Profit Margin* mengalami penurunan dari 45,96% pada tahun 2022 menjadi 20,60% pada tahun 2024, dengan rata-rata 31,12% yang masih tergolong baik. Demikian pula *Return on Assets* menurun dari 40,77% menjadi 24,46%, dengan rata-rata 31,45% yang masuk kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan masih mampu menghasilkan laba, efisiensi pengelolaan aset dan profitabilitasnya terus menurun. Kondisi ini perlu mendapat perhatian manajemen agar tidak berlanjut, terutama mengingat adanya potensi peningkatan loyalitas pelanggan yang seharusnya dapat dikonversi menjadi perbaikan kinerja keuangan.
2. Dari perspektif pelanggan, kinerja PT XYZ dinilai cukup baik. Tingkat retensi pelanggan mengalami fluktuasi namun tetap menunjukkan tren positif, dengan rata-rata berada di atas 100%. Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) juga menunjukkan kategori “puas”, dengan skor rata-rata -0,84. Ini menandakan bahwa meskipun terdapat gap antara harapan dan realisasi layanan, pelanggan masih merasa puas terhadap

kualitas layanan yang diberikan perusahaan.

3. Penilaian terhadap proses bisnis internal menunjukkan bahwa PT XYZ telah melakukan inovasi berkelanjutan dalam pelayanannya. Perusahaan secara aktif memperbarui sistem reservasi, menyesuaikan jenis layanan dengan kebutuhan pelanggan, serta melakukan kolaborasi teknologi untuk efisiensi operasional. Inisiatif-inisiatif ini menunjukkan bahwa proses bisnis internal perusahaan berada dalam jalur yang adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.
4. Dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PT XYZ tergolong sangat baik. Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) sebesar -0,18 menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap lingkungan kerja. Selain itu, tingkat retensi karyawan cukup stabil, dan produktivitas karyawan menunjukkan tren peningkatan signifikan setiap tahunnya. Hal ini mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja perusahaan dari berbagai perspektif. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen PT XYZ dapat menggunakan hasil analisis sebagai dasar untuk perbaikan strategi, pengambilan keputusan, serta penguatan aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan, seperti efektivitas aset dan kepuasan pelanggan secara lebih detail. Pendekatan ini juga dapat digunakan secara

berkala untuk monitoring kinerja yang lebih strategis.

### C. **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen PT XYZ disarankan untuk lebih menekankan strategi efisiensi biaya dan optimalisasi penggunaan aset. Meskipun pendapatan meningkat, tren penurunan *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return on Assets* (ROA) menunjukkan adanya inefisiensi dalam operasional maupun pemanfaatan aset. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat pengendalian biaya langsung maupun tidak langsung, melakukan pemeliharaan aset secara lebih terstruktur, serta mengoptimalkan kapasitas layanan agar dapat kembali meningkatkan kinerja keuangan. Selain itu, peningkatan loyalitas pelanggan yang telah tercermin dalam tingginya retensi perlu dimanfaatkan lebih jauh melalui program *customer retention* yang berfokus pada pembelian ulang dan layanan tambahan, sehingga berkontribusi langsung terhadap profitabilitas.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan kajian dengan indikator keuangan yang lebih beragam, seperti *Return on Equity* (ROE), rasio likuiditas, maupun solvabilitas apabila data tersedia lebih lengkap. Dengan demikian, analisis perspektif keuangan akan lebih komprehensif. Penelitian juga dapat diperluas pada beberapa perusahaan jasa sejenis sehingga hasilnya lebih representatif dan dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai efektivitas *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan jasa di sektor yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bali, J. A. (2024). *Buku Pedoman Penulisan Proposal Dan Skripsi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial*. Badung: Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.
- Fikar Et Al. (2020). Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: Cv. Mpe). *Heuristic*.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Pt. Bosowa Propertindo. *Journal Of Management & Business*.
- Hasan Et Al., 2022. (N.D.). Kinerja Perusahaan Umum Damri Provinsi Gorontalo Dalam Perspektif *Balanced Scorecard*. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi*, 55-69.
- Islamidina, F., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi (Jra)*, 25-32.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kautsar, M., & Julaiha, S. (2023). Langkah-Langkah Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal Of Instructional And Development Researches*.
- Kesek, F. N. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Pt. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal Emba*, 1111-1118.
- Machmudah, N. H. (2024). Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Pada Koperasi Karyawan Pt. Kedawung Setia Industrial,. *Jurnal Akuntan Publik*, 277-288.
- Maharani, I. A., & Budiasih, I. (2018). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (Pt. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Natasya, E., & Siagian, V. (2022). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan Pada Sub Sektor Kosmetik Dan Barang Keperluan Rumah Tangga Periode 2018-2020. *Jemma (Journal Of Economic Management And Accounting)*, 5, 139.
- Nugraha, S. H. (2023). Analisa Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Di Pt. Medan Juta Rasa. *Buletin Utama Teknik*, 3-6.

- Putri, D. A. (2023). Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Di Desa Pakraman Sukawati. *Doctoral Dissertation, Politeknik Negeri Bali*.
- Radithya, E. (2011). Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan Pt. Auto 2000 . *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* .
- Rangkuti, F. (2011). *Swot Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sahroni Et Al., 2024. (N.D.). Rancangan Key Performance Indicator Dalam Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Pt. X. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, -.
- Salsabilla, A. A., & Zerlina, F. (2021). *Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru Dalam Eksekusi Strategi*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. Bandung: Cv. Alfabeta.