
Analisis Kinerja Perusahaan Metode Balanced Scorecard pada PT XYZ (Maufaktur Injeksi Plastik) Periode 2021-2023

Dionisius Sundoro, Yulius Jatmiko Nuryatno, Raissa Arham Delyuzar, Fitra Aprilindo
Sase, Rifa Annida

Politeknik STMI Jakarta

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia

E-mail: dionisius@stmi.ac.id

Article History:

Received: 25 November 2024

Revised: 12 Desember 2024

Accepted: 15 Desember 2024

Keywords: *Balanced*

Scorecard, Kinerja

Perusahaan, Penilaian

Abstract: *PT XYZ, perusahaan manufaktur penyedia jasa injeksi plastik untuk industri otomotif, telah beroperasi lebih dari 20 tahun. Namun, perusahaan menghadapi masalah kinerja yang berdampak pada aspek finansial dan non-finansial, seperti keluhan pelanggan terkait produk cacat dan tingginya tingkat pergantian karyawan. Akibatnya, penurunan penjualan tercatat dalam tiga tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan menggunakan metode Balanced Scorecard guna mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan objek penelitian laporan data PT XYZ pada 2021-2023. Analisis dilakukan berdasarkan indikator pengukuran kinerja pada empat perspektif Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif finansial perusahaan kurang sehat, sementara perspektif pelanggan sangat sehat. Di sisi lain, perspektif proses bisnis dan pembelajaran serta pertumbuhan kurang sehat. Secara keseluruhan, metode Balanced Scorecard terbukti efektif dalam membantu perusahaan menilai dan mengukur kinerja strategis melalui empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.*

PENDAHULUAN

Perusahaan injeksi plastik memiliki peran strategis dalam industri manufaktur modern. Dengan kemampuannya dalam teknologi injeksi plastik yang canggih dan pengalaman dalam proses produksi, menurut Gaikindo (2016), perusahaan injeksi plastik memiliki peran penting dalam memproduksi berbagai komponen plastik yang digunakan dalam pembuatan kendaraan, seperti bagian dalam kabin, panel pintu, dan bumper. Menurut Badan Standarisasi Nasional (2022) jumlah industri injeksi plastik yang ada di Indonesia kini telah mencapai sekitar 925 perusahaan yang telah sukses menghasilkan produk dan bahkan berhasil menampung sekitar 37.327 tenaga kerja dengan perkiraan hasil produksi per tahunnya sekitar 4,68 juta ton. Permintaan akan kebutuhan plastik terus meningkat hingga 5% dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Hal tersebut membuat banyak perusahaan injeksi plastik berlomba-lomba untuk memiliki mesin plastik injeksi, atau plastik injeksi terbaik untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan bisnis, perusahaan juga akan menghadapi masalah-masalah

yang akan timbul, sehingga manajemen harus mampu mengendalikan operasionalnya dengan baik untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Menurut Kaplan dan Norton (2020:7), pengukuran kinerja yang hanya mengutamakan aspek finansial saja tidak memadai untuk menilai apakah kinerja suatu organisasi sudah optimal atau belum. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan aspek keuangan cenderung membuat perusahaan hanya berorientasi pada kepentingan jangka pendek, tanpa mempertimbangkan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Maka dari itu, dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan juga harus melihat dari perspektif lainnya seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui pengukuran kinerja dari empat perspektif tersebut, perusahaan dapat menggunakan metode *Balanced scorecard* untuk melaksanakan penilaian terhadap kinerja perusahaan yang menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, nantinya hal tersebut dijadikan sebagai strategi perusahaan di masa mendatang.

Perusahaan yang menjadi objek penulis adalah PT XYZ, merupakan perusahaan manufaktur yang menawarkan jasa injeksi plastik kepada perusahaan otomotif, telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun sejak tahun 2003. Hal tersebut, membuat persaingan bisnis pada injeksi plastik sangat ketat sehingga banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan agar dapat menjadi pemimpin pasar dan mendapatkan keuntungan yang tinggi. PT XYZ merupakan perusahaan yang dituntut meningkatkan kinerja perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya guna memenangkan persaingan dan memperoleh keuntungan dengan pengelolaan bisnis yang baik dan tepat. Pada tahun 2022 terjadi perubahan struktur kepemilikan saham karena berkurangnya salah seorang pemegang saham. Kepemilikan saham dimiliki oleh PT lain (PT SIP & PT SIM) PT XYZ menempatkan perusahaan dalam posisi di mana keberhasilan bisnis tidak hanya penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan operasionalnya sendiri, tetapi juga untuk mempertahankan kepercayaan dan dukungan dari pemegang saham utama tersebut.

LANDASAN TEORI

Manajemen berasal dari Bahasa Prancis "manegement" berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu, dan bahasa Inggris "manage" berarti mengendalikan atau mengelola. Proses mengatur perilaku dengan cara yang menghasilkan hasil yang baik disebut manajemen. Kemampuan manajemen yang baik setiap perusahaan dapat mengontrol setiap anggota untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut R. Terry, manajemen adalah suatu proses umum yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya dan kekuatan lainnya Amri et al., (2020)

Asal kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "stratēgos," yang terdiri dari dua kata, yaitu "stratos" yang berarti "tentara" dan "Ag" yang berarti "memimpin". Dari kata tersebut, bahwa strategi merujuk pada serangkaian langkah atau tindakan yang diambil oleh manajer untuk menggapai satu atau lebih tujuan organisasi. Menurut Michael Porter dalam Amri et al.,(2020) strategi merupakan posisi kompetitif suatu organisasi yang melibatkan pemilihan rangkaian aktivitas yang berbeda untuk memberikan kombinasi nilai yang unik, organisasi perlu memahami pesaing dan pasar yang telah dipilihnya untuk menentukan tindakan yang tepat untuk bisnisnya Amri et al., (2020)

Adapun manajemen strategis yang dimaksud dalam penelitian ini menjadi titik fokus yang penting. Menurut Fred R. David dalam Rangkuti (2011;197) bahwa manajemen strategis adalah proses yang melibatkan keahlian dan pemahaman dalam memformulasi, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang melintasi berbagai fungsi organisasi dengan tujuan untuk

.....

mencapai sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hitt & R Duane Ireland dalam Rangkuti (2011;197) manajemen strategis adalah proses yang mendukung organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mendapatkan hasil yang bernilai.

Kinerja sering kali dijelaskan hanya sebagai hasil atau pencapaian tujuan yang terukur. Namun, kinerja tidak hanya ditentukan oleh apa yang telah seseorang capai, tetapi juga oleh cara mereka mencapainya. Menurut Galib et al., (2018) kinerja perusahaan merupakan gambaran kondisi perusahaan secara keseluruhan selama periode waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh hasil atau prestasi dari kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Moerdiyanto, (2015) mengatakan bahwa kinerja perusahaan dihasilkan dari berbagai proses bisnis yang membutuhkan pengorbanan dari sumber daya manusia dan keuangan. Hasil analisis kinerja perusahaan digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk membuat keputusan dan menilai kinerja manajerial serta unit-unit yang relevan dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah gambaran kondisi perusahaan secara menyeluruh selama periode tertentu. Hal ini dipengaruhi oleh hasil atau prestasi dari kegiatan operasional perusahaan serta berbagai proses bisnis yang memerlukan pengorbanan sumber daya manusia dan keuangan. Tujuan dari mencapai kinerja perusahaan adalah untuk memastikan kesuksesan di masa depan. Analisis kinerja perusahaan sangat penting karena memberikan panduan kepada manajemen dalam proses pengambilan keputusan serta evaluasi terhadap kinerja manajerial dan unit-unit terkait di dalam perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) Balanced Scorecard terdiri dari dua kata "balanced" yang berarti berimbang, dan "scorecard" yang merujuk pada kartu skor. Kartu skor digunakan untuk merekam hasil kinerja dan merencanakan target kinerja di masa mendatang. Dengan menggunakan kartu skor, target kinerja di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja aktual. Hasil perbandingan digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja personel. Sedangkan kata "berimbang" menekankan bahwa kinerja personel diukur dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta dari sudut pandang internal dan eksternal.

Menurut Kaplan dan Norton (2001), konsep Balanced Scorecard diperkenalkan dan dikembangkan pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan informasi lebih mendalam mengenai keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi. Dengan menggunakan Balanced Scorecard, akuntan manajemen tidak hanya dapat memprediksi keuntungan (sebagai bagian dari anggaran) atau membuat keputusan tentang harga produk dan pembelian peralatan baru, tetapi juga dapat memberikan informasi yang membantu manajer dan investor menilai sejauh mana perusahaan mendekati pencapaian berbagai tujuan dan sasaran.

Menurut Kaplan dan Norton (2001), Balanced Scorecard adalah sekumpulan ukuran yang memungkinkan manajer senior untuk mendapatkan gambaran bisnis yang cepat dan menyeluruh, mencakup aspek keuangan serta hasil dari program yang telah dilaksanakan, dan melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional untuk masa depan. Sementara menurut Luis dan Biromo dalam Darmawan & Mulyati (2019) Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang membantu perusahaan mewujudkan tujuan dan strategi dengan menggunakan sejumlah indikator keuangan dan non keuangan yang dibangun dalam hubungan sebab akibat. Sedangkan menurut Charles H Brandon dalam Rangkuti (2011:204) Balanced Scorecard adalah pendekatan sistematis untuk mengorganisasikan ukuran kinerja dalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami, berdasarkan empat perspektif berbeda (key variabel) yang menetapkan sasaran perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ selama bulan Februari 2023 – Februari 2024 yang berlokasi di Kawasan Industri Jatake, Sukadamai, Kabupaten Tangerang, Banten, 15710. Untuk melakukan penelitian tentang analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* memerlukan data kualitatif dan kuantitatif. Dibawah ini akan disajikan data kualitatif dan data kuantitatif yang dibutuhkan.

- a. Data Kualitatif menurut Hardani et al., (2020) merupakan data yang bukan berupa angka atau tidak dapat diukur dengan angka-angka serta tidak dapat dihitung, namun dapat berupa informasi tambahan seperti sebuah keterangan atau uraian. Data kualitatif yang digunakan seperti berikut:
 - Profil Perusahaan
 - Visi dan Misi Perusahaan
 - Sejarah Perusahaan
 - Struktur Organisasi Perusahaan
- b. Data Kuantitatif menurut Hardani et al., (2020) merupakan data yang disajikan berupa angka dan dapat diukur secara sistematis, seperti:
 - Laporan keuangan Perusahaan data olahan tahun 2021 – 2023
 - Jumlah pelanggan lama dan baru tahun 2021 – 2023
 - Jumlah karyawan keluar dan pelatihan karyawan tahun 2021 – 2023
 - Jumlah barang yang dikembalikan dan hasil produksi tahun 2021 – 2023

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk data sekunder, data yang diperoleh dan dikumpulkan Penulis secara tidak langsung. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh melalui laporan keuangan Perusahaan data olahan tahun 2021 – 2023, jumlah pelanggan lama dan baru tahun 2021 – 2023, jumlah karyawan keluar dan pelatihan karyawan tahun 2021 – 2023, jumlah barang yang dikembalikan dan hasil produksi tahun 2021 – 2023.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan kinerja PT XYZ menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bersifat deskriptif, bertujuan untuk menggambarkan kinerja PT XYZ melalui metode *Balanced Scorecard*, yang berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup informasi keuangan, pelanggan, hasil produk, serta data karyawan dari PT XYZ selama periode 2021-2023. Data tersebut berisi berbagai angka yang akan diolah lebih lanjut untuk menilai dan mengevaluasi setiap perspektif yang relevan. Berikut ini rumus yang digunakan dalam menyelesaikannya:

1. Menghitung Perspektif keuangan melai rasio keuangan:

- a. *Cash Ratio*

Menurut Kasmir (2021:138-139) untuk menilai seberapa banyak uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Ketersediaan uang kas dapat dilihat dari jumlah dana kas atau aset setara kas, seperti rekening giro atau tabungan di bank yang dapat diakses kapan saja. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{Kas + Bank}{Utang Lancar} \times 100\%$$

- b. *Net Profit Margin*

Menurut Kasmir (2021:202) untuk menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu

menghasilkan laba berdasarkan volume penjualannya. Semakin tinggi angka rasio tersebut, semakin baik hasil yang dicapai oleh perusahaan. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba setelah bunga dan pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

c. *Total Asset Turn Over*

Menurut Kasmir (2021:187) untuk menilai perputaran seluruh aktiva perusahaan dan mengukur jumlah penjualan yang dihasilkan dari setiap rupiah aktiva. Nilai yang semakin tinggi menunjukkan kinerja yang semakin baik. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ Kali}$$

d. *Debt To Asset Ratio*

Menurut kasmir (2021:158) untuk menilai perbandingan antara total utang dan total aktiva. Jika rasio ini tinggi, berarti perusahaan mengandalkan utang lebih banyak untuk pendanaan. Hal ini dapat menyulitkan perusahaan dalam mendapatkan pinjaman tambahan, karena ada kekhawatiran bahwa perusahaan mungkin tidak mampu membayar utangnya dengan aktiva yang dimilikinya. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. Menghitung Perspektif Pelanggan menggunakan:

a. Retensi Pelanggan

Menurut Sarmigi et al (2021:40) untuk menilai seberapa efektif perusahaan dalam menarik kembali pelanggan lama selama periode tertentu. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Akusisi Pelanggan

Menurut Sarmigi et al (2021:40) untuk menilai sejauh mana perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan baru di segmen pasar tertentu. Untuk mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Menghitung Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan:

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Menurut Sarmigi (2021:44) untuk menjaga agar karyawan potensial tetap setia dan loyal kepada perusahaan. Berikut rumus mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total karyawan keluar}}{\text{Total aryaawan}} \times 100\%$$

b. Pelatihan Karyawan

Menurut Sarmigi (2021:45) untuk menilai kemampuan seberapa besar perusahaan dalam memberikan pelatihan bagi karyawan agar kemampuan karyawan dapat meningkat. Karyawan merupakan penggerak inovasi bagi perusahaan dengan kata lain karyawan tersebut merupakan investasi bagi perusahaan. Berikut rumus mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Karyawan yang dilatih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

4. Menghitung Perspektif Proses Internal Bisnis menggunakan:

a. Presentase Produk Cacat

Menurut Kaplan dan Norton dalam Susetyo & Sabakula (2014) untuk memberikan gambaran tentang seberapa baik proses produksi berjalan. Berikut rumus mengukur perhitungan yang digunakan sebagai berikut

$$\frac{\text{Total Produk cacat}}{\text{Total Produk yang dihasilkan}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel. 1 Hasil Pengolahan Data

Perspektif	Indikator Kerja	Tujuan	Hasil Olahan Data			Standar
			2021	2022	2023	
Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	Meningkatkan laba bersih dari perolehan tingkat volume penjualan.	2,39%	3,45%	3,30%	20% (Menurut Kasmir)
	<i>Total Asset Turn Over</i>	Meningkatkan efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan penjualan lebih banyak.	1,25 Kali	1,52 kali	1,41 kali	2 Kali (Menurut Kasmir)
	<i>Cash Ratio</i>	Memberikan gambaran seberapa aman perusahaan dalam menghadapi situasi keuangan darurat atau kebutuhan mendesak untuk membayar utang dalam waktu dekat.	32,6%	41,3%	32,2%	50% (Menurut Kasmir)

Perspektif	Indikator Kerja	Tujuan	Hasil Olahan Data			Standar
			2021	2022	2023	
	<i>Debt To Asset Ratio</i>	Mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva perusahaan.	74%	72%	73%	35% (Menurut Kasmir)
Pelanggan	<i>Retensi Pelanggan</i>	Menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan	56,8%	60,0%	57,9%	80% (Perusahaan)
	<i>Akusisi Pelanggan</i>		43%	40%	42%	20% (perusahaan)
Proses Internal Bisnis	Produk Cacat	Mengurangi tingkat produk cacat.	4,66%	3,85%	6,53%	8% (Perusahaan)
Pertumbuhan dan pembelajaran	Perputaran karyawan	Menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mengurangi dampak negatif dari turnover karyawan, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan pengetahuan.	19%	28%	33%	40% (Perusahaan)
	Pelatihan Karyawan	Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui program pelatihan yang terstruktur.	49%	67%	60%	80% (Perusahaan)

Berdasarkan tabel 1, indikator kerja yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turnover* (TATO), *Cash Ratio*, dan *Debt To Asset Ratio*.) Analisis *Net Profit Margin* (NPM) menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan dalam kondisi yang fluktuasi dalam mengefisienkan perolehan laba bersih dari pendapatan , karena rata-rata NPM yang dihasilkan masih dibawah standar industri menurut ahli (Kasmir) sebesar 20%. Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh yaitu rasio Net Profit Margin terendah terjadi pada tahun 2021 sebesar 2,39% salah satu faktor utama yang menyebabkan penurunan ini adalah karena perusahaan mengalami pelemahan harga komoditas dan menurun konsumsi domestik serta tingginya jumlah retur produksi yang dikembalikan oleh pelanggan. Nilai retur produksi yang

terjadi mencapai Rp84.777.794. Retur produksi yang tinggi memiliki beberapa dampak negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan, antara lain: jumlah produk yang dikembalikan mencerminkan berkurangnya volume penjualan bersih, yang secara langsung menurunkan pendapatan perusahaan. Produk yang dikembalikan memerlukan proses perbaikan atau produksi ulang, yang meningkatkan biaya produksi dan mengurangi margin keuntungan. Kinerja keuangan suatu perusahaan dapat dikatakan baik apabila Net Profit Margin (NPM) memiliki nilai yang setiap tahunnya akan naik. Tinggi dan rendahnya Net Profit Margin (NPM) disebabkan oleh penjualan dan laba usaha yang bergantung pada besarnya pendapatan, beban usaha dan beban lain-lain atas penjualan terhadap tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Kinerja perusahaan menghasilkan pendapatan dari aset yang dimiliki dalam kondisi yang kurang baik, karena rata-rata TATO yang diperoleh sebesar masih dibawah standar rasio industri menurut (Kasmir) sebesar 2 Kali.

Berdasarkan dari hasil perhitungan diatas menunjukan nilai TATO terendah yang dihasilkan perusahaan terjadi pada tahun 2021 sebesar 1,25 Kali. Hal ini disebabkan karena tahun ini terjadi hal yang diluar prediksi perusahaan yaitu terjadi pandemi, perusahaan melakukan upaya adanya peningkatan aset perusahaan berupa aset lancar maupun aset tidak lancar dalam meningkatnya kas dan setara kas, sehingga menyebabkan tingkat penjualan tidak maksimal. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Cash Ratio terendah yang dihasilkan perusahaan terjadi pada tahun 2021 dengan angka 32,2%. Penurunan ini disebabkan oleh kondisi di luar prediksi perusahaan, pandemi atau covid-19 yang mempengaruhi arus kas dan likuiditas. Meskipun perusahaan berupaya meningkatkan aset lancar dan tidak lancar, termasuk kas dan setara kas, rasio likuiditas tetap tidak mencapai standar industri. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kesulitan dalam mengelola likuiditasnya secara optimal dalam periode tersebut, yang dapat berdampak pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan mendukung operasi secara efisien. Debt To Asset Ratio menunjukkan bahwa perbandingan antara total utang dengan total aktiva perusahaan, yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai dengan utang dibandingkan dengan aset yang dimilikinya, menunjukkan angka yang relatif tinggi. Rata-rata Debt To Asset Ratio perusahaan adalah terus meningkat, menunjukkan bahwa sebagian besar aset perusahaan dibiayai dengan utang. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Debt To Asset Ratio yang diperoleh perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki ketergantungan yang cukup besar terhadap utang untuk membiayai asetnya. Meskipun angka ini berada dalam kisaran yang tinggi melewati dengan standar industri atau rekomendasi kebijakan finansial yang ideal.

Selanjutnya retensi Pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Rata-rata Retensi Pelanggan perusahaan adalah masih dibawah standar, sedangkan standar perusahaan atau target yang diinginkan adalah 80%. Meskipun perusahaan telah menunjukkan upaya untuk menjaga hubungan baik dan kepuasan pelanggan, angka retensi ini masih berada di bawah target yang diinginkan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu meningkatkan strategi dalam mempertahankan pelanggan, seperti meningkatkan layanan pelanggan, menawarkan program loyalitas, atau memperbaiki kualitas produk dan layanan untuk mencapai tingkat retensi yang lebih tinggi. Di sisi lain, analisis Akuisisi Pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat akuisisi pelanggan yang rata-rata diatas target yang diinginkan adalah 20%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam menarik pelanggan baru lebih baik dari yang diharapkan, tetapi perlu menyeimbangkan fokus antara akuisisi dan retensi pelanggan.

Rata-rata tingkat produk cacat perusahaan adalah dibawah target yang diinginkan adalah 8%. Meskipun perusahaan telah mencapai tingkat cacat produk yang lebih rendah dari target yang ditetapkan, angka tersebut menunjukkan fluktuasi dari tahun ke tahun. Tingkat cacat produk yang

.....

variatif mengindikasikan bahwa perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam mempertahankan konsistensi kualitas produk. Selanjutnya, perputaran karyawan menunjukkan upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil serta mengurangi dampak negatif dari turnover karyawan, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan pengetahuan. Rata-rata tingkat perputaran karyawan perusahaan adalah dibawah target yang diinginkan sebesar 40%. Meskipun tingkat perputaran karyawan saat ini lebih rendah dari target, adanya fluktuasi menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan retensi karyawan. Selanjutnya, rata-rata tingkat partisipasi dalam pelatihan karyawan adalah dibawah target yang diinginkan sebesar 80%. Meskipun terdapat peningkatan dalam pelatihan karyawan, perusahaan masih perlu meningkatkan upaya pelatihan untuk mencapai target yang diinginkan. Peningkatan dalam pelatihan karyawan dapat berkontribusi pada pengurangan perputaran karyawan dengan meningkatkan kepuasan dan kesiapan mereka dalam pekerjaan, serta mendukung pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Penghitungan Balanced Scorecard (BSC) terlebih dahulu diawali dengan pengukuran bobot dan bobot indikator. Hal tersebut dilakukan dengan cara menghitung rata-rata bobot untuk 4 perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif proses internal bisnis sebagai berikut:

Tabel 2 Pengukuran Bobot dan Bobot Indikator

Prespektif	Indikator	Jumlah Indikator (1)	Bobot (2)	Bobot Indiaktor (2/1)
Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	4	30	7,5
	<i>Debt To Asset Ratio</i>			7,5
	<i>Total Asset Turnover</i>			7,5
	<i>Current Ratio</i>			7,5
Pelanggan	Retensi Pelanggan	2	25	12,5
	Akusisi Pelanggan			12,5
Proses Internal Bisnis	Produk Cacat	1	20	20
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	2	25	12,5
	Pelatihan Karyawan			12,5
Total			100	100

Berdasarkan tabel 2, bobot indikator adalah nilai relatif yang menentukan kontribusi masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan keseluruhan dalam setiap perspektif BSC dengan rumus bobot dibagi jumlah indikator. perspektif dalam BSC, terdapat empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi secara menyeluruh merujuk pada cara seseorang menginterpretasikan atau memahami suatu peristiwa atau fenomena berdasarkan latar belakang. Selain itu, indikator-indikator adalah ukuran konkret yang digunakan untuk mengukur

kinerja dalam setiap perspektif. Jumlah indikator adalah jumlah dari indikator yang yang dibutuhkan dalam prespektif. Bobot adalah mengindikasikan tingkat pentingnya setiap perspektif terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Bobot ini memberikan arah dan prioritas terhadap bagaimana setiap perspektif untuk total bobot yang diberikan secara keseluruhan adalah 100. Penilaian bobot setiap perspektif sebagai berikut:

- **Perspektif Keuangan (30):** Bobot tinggi pada perspektif ini mencerminkan fokus pada pencapaian tujuan keuangan seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengelolaan biaya. Kinerja keuangan yang baik menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan berhasil. Bobot tersebut memastikan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek tetapi juga pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang.
- **Perspektif Pelanggan (25):** Kepuasan dan loyalitas pelanggan adalah kunci untuk kesuksesan perusahaan. Pelanggan yang puas cenderung kembali dan merekomendasikan perusahaan kepada pelanggan baru, yang berkontribusi pada pertumbuhan dan peningkatan pendapatan. Bobot tersebut mencerminkan investasi perusahaan dalam meningkatkan pelanggan untuk mendorong pertumbuhan bisnis.
- **Perspektif Bisnis Internal (20):** Fokus pada peningkatan proses internal membantu perusahaan mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Efisiensi operasional mendukung kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar dengan lebih baik. Meskipun penting, perspektif ini memiliki bobot yang lebih rendah dibandingkan dengan keuangan dan pelanggan karena perusahaan saat ini lebih fokus pada aspek lain seperti meningkatkan kualitas produk, dan memastikan kemampuan untuk memenuhi permintaan pasar dengan lebih baik.
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (25):** Pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan sebagai fondasi keberhasilan jangka panjang perusahaan. Bobot tersebut mencerminkan fokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang berkontribusi pada inovasi, produktivitas, dan efisiensi kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya mendukung pencapaian tujuan strategis, tetapi juga memperkuat retensi karyawan dengan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dengan menggunakan indikator seperti retensi karyawan dan pelatihan karyawan, perusahaan dapat mengukur efektivitas program pengembangan, dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi.

Dengan indikator yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, maka dilakukan pembobotan untuk setiap indikator setiap perspektif dalam balanced scorecard, menggunakan pengukuran nilai akhir per komponen skor tertimbang maksimum sebagai berikut:

Tabel 3 Pengukuran skor tertimbang maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator (1)	Skor Indikator Maksimal (2)	Bobot Indikator (3)	Skor Tertimbang Maksimal (1*2*3)
Keuangan	4	4	7,5	120
Pelanggan	2	4	12,5	100
Proses Internal Bisnis	1	4	20	80
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	4	12,5	100
Total				400

Berdasarkan tabel 3, skor tertimbang maksimum didapatkan dengan mengkalikan jumlah indikator, skor indikator maksimum, dan bobot indikator. Sedangkan skor indikator maksimal didapatkan berdasarkan pemberian nilai pada masing-masing indikator Balanced scorecard yang dimana penilaian setiap perspektif yang digunakan dimana nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1.

Mengukur jumlah skor indikator adalah proses penghitungan total nilai yang diperoleh dari berbagai indikator yang telah ditetapkan untuk menilai pencapaian dalam suatu perspektif. Skor kriteria indikator untuk memberikan nilai pada setiap indikator berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Rumus yang digunakan yaitu:

$$\frac{\text{Nilai Standar} - \text{Minimum}}{4}$$

Keterangan:

- Nilai Standar adalah ukuran atau referensi yang digunakan sebagai acuan untuk membandingkan kinerja aktual.
- Minimum adalah batas terendah yang dapat diterima atau dipenuhi dalam suatu konteks tertentu untuk memastikan bahwa kinerja atau hasil mencapai tingkat dasar yang dianggap memadai atau cukup.

Berikut perhitungan skor kriteria indikator PT. XYZ tahun 2021-2023 sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- Interval kelas *Net Profit Margin*:
$$\frac{20\% - 0\%}{4} = 5\%$$
- Interval kelas *Debt To Asset Ratio*:
$$\frac{35\% - 0\%}{4} = 8,75\%$$
- Interval kelas *Cash Ratio*:
$$\frac{50\% - 0\%}{4} = 12,5\%$$
- Interval kelas *Total Asset Turnover*
$$\frac{2x - 0x}{4} = 0,5x$$

2. Perspektif Pelanggan

- Interval kelas *Retensi Pelanggan*:
$$\frac{80\% - 0\%}{4} = 20\%$$
- Interval kelas *Akuisisi Pelanggan*:
$$\frac{20\% - 0\%}{4} = 5\%$$

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

- Interval kelas *Produk Cacat*:
$$\frac{8\% - 0\%}{4} = 2\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Interval kelas Retensi Karyawan:

$$\frac{40\% - 0\%}{4} = 10\%$$

- Interval kelas Pelatihan Karyawan:

$$\frac{80\% - 0\%}{4} = 20\%$$

Tabel 4 Kriteria Skor Indikator

Prespektif	Indikator	Nilai Standar	Interval Kelas	Kriteria			
				A	B	C	D
Keuangan	NPM	20%	5%	20% -15%	15% - 10%	10%-5%	5% - 0%
	TATO	2x	0,5x	2x - 1,5x	1,5x - 1x	1x - 0,5x	0,5 x - 0x
	Cash Ratio	50%	12,5%	50% - 37,5%	37,5% - 25%	25% - 12,5%	12,5% - 0%
	Debt To Asset Ratio	35%	8,75%	0% - 8,75 %	8,75 % - 17,5%	17,5% - 26,25%	26,25% - 35%
Pelanggan	Retensi Pelanggan	80%	20%	80% - 60%	60% - 40%	40 -20%	20% - 0%
	Akusisi Pelanggan	20%	5%	20% - 15%	15% - 10%	10% - 5%	5% - 0%
Proses Internal Bisnis	Produk Cacat	8%	2%	0% - 2%	2 %- 4%	4% -6%	6% - 8%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	40%	10%	0% - 10%	10 %- 20%	20% - 30%	30% - 40%
	Pelatihan Karyawan	80%	20%	80% - 60%	60% - 40%	40% - 20%	20% - 0%

Berdasarkan tabel 4, perspektif keuangan memiliki 4 indikator yang dimana masing-masing nilai target berbeda-beda. Perspektif keuangan memiliki target yang didapatkan menurut Kasmir (2021). Selanjutnya perspektif proses internal bisnis memiliki 1 indikator, perspektif pelanggan dan pembelajaran pertumbuhan sama-sama memiliki 2 indikator yang dimana masing-masing nilai targetnya didapatkan dari PT XYZ. Selain itu, kriteria berfungsi untuk menilai dari hasil hitungan masing-masing perspektif untuk pemberian nilai A akan mendapatkan skor indikatornya 4, B skor indikatornya 3, C skor indikatornya 2 dan yang terakhir D skor indikatornya 1.

Setelah menghitung kriteria skor indikator, langkah berikutnya adalah menilai skor kriteria indikator. Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dalam penelitian ini didasarkan pada empat kriteria penilaian yang ditetapkan, sesuai dengan kriteria penilaian dan target dalam Balanced Scorecard. Penilaian dilakukan dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan untuk masing-masing indikator dalam penelitian ini berdasarkan empat kriteria penilaian tersebut sesuai dengan kriteria penilaian dan target dalam Balanced Scorecard sebagai berikut:

Tabel 5 Jumlah Skor Nilai Indikator

.....

Indikator	Tahun			Rata-rata Realisasi (1+2+3)/3	Kriteria Skor	Skor Indikator
	2021 (1)	2022 (2)	2023 (3)			
NPM	2,39%	3,45%	3,30%	3,2%	D	1
TATO	1,25 x	1,52 x	1,41 x	1,48 x	B	3
Cash Ratio	32,6%	41,3%	32,2%	35,4%	B	3
Debt To Asset	74%	72%	73%	73%	D	1
Total						8
Retensi Pelanggan	56.8%	60.0%	57.9%	58.2%	B	3
Akuisisi Pelanggan	43.2%	40.0%	42.1%	42%	A	4
Total						7
Produk Cacat	4,66%	3,85%	6,53%	5,02%	C	2
Total						2
Retensi Karyawan	19%	28%	33%	27%	C	2
Pelatihan Karyawan	49%	67%	60%	58%	B	3
Total						5

Berdasarkan tabel 5, kinerja keuangan menunjukkan hasil yang beragam. Meskipun rasio likuiditas (Cash Ratio) dan efisiensi penggunaan aset (TATO) cukup baik, akan tetapi profitabilitas (NPM) dan rasio utang (Debt To Asset) perlu diperhatikan lebih. Kinerja pelanggan menunjukkan hasil dalam retensi pelanggan sangat baik, tetapi ada ruang untuk peningkatan dalam akuisisi pelanggan. Selanjutnya, kinerja proses internal bisnis tingkat produk cacat yang tinggi memerlukan tindakan evaluasi untuk mencegah terjadinya produk cacat yang terus meningkat. Dan terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT XYZ dinilai cukup baik, terutama dalam aspek pelatihan karyawan.

Alur keterkaitan permasalahan dan Perspektif dalam Kinerja Perusahaan yang dimana margin keuntungan yang rendah dan tingkat utang yang tinggi mengakibatkan terbatasnya anggaran untuk pelatihan karyawan dan pengembangan program retensi, sehingga membatasi kemampuan perusahaan untuk berinvestasi dalam sumber daya manusia. Akibatnya, kurangnya pelatihan dan rendahnya retensi karyawan menyebabkan tingkat produk cacat yang tinggi dan efisiensi operasional yang rendah. Ketika tingkat produk cacat meningkat, kepuasan dan retensi pelanggan cenderung menurun karena pelanggan tidak puas dengan kualitas produk yang diterima. Penurunan kepuasan dan retensi pelanggan ini berdampak langsung pada pendapatan perusahaan, mengakibatkan penurunan pendapatan dan terganggunya profitabilitas. Hal tersebut menunjukkan bagaimana setiap perspektif dalam kerangka Balanced Scorecard saling mempengaruhi dan menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang holistik dalam mengelola kinerja perusahaan.

Berikutnya, mengukur nilai akhir per komponen berdasarkan data yang telah diberikan, perlu menjumlahkan total skor untuk masing-masing indikator dalam setiap perspektif dan kemudian menghitung skor tertimbang nilai untuk setiap komponen sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah skor tertimbang

Indikator	Jumlah Skor Indikator (1)	Bobot Indikator (2)	Skor Tertimbang (1*2)
Keuangan	8	7,5	60
Pelanggan	7	12,5	87,5
Proses Internal Bisnis	2	20	40
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	12,5	62,5

Berdasarkan tabel 6, Indikator adalah parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam berbagai aspek, seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, kualitas layanan,

dan lain sebagainya. Setiap indikator memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan di area tertentu yang dianggap penting. Jumlah skor indikator adalah nilai yang diperoleh perusahaan untuk setiap indikator berdasarkan penilaian atau pengukuran yang telah dilakukan. Bobot indikator menunjukkan seberapa penting setiap indikator dalam keseluruhan penilaian kinerja perusahaan. Skor tertimbang adalah hasil perkalian antara jumlah skor indikator dengan bobot indikator.

Setelah menghitung nilai skor tertimbang untuk setiap indikator dalam semua komponen, selanjutnya menghitung nilai akhir total per komponen dengan menjumlahkan semua skor tertimbang indikator dalam komponen sebagai tersebut.

Tabel 7 Nilai Akhir Total Per Komponen

Indikator	Tertimbang Maksimum (1)	Skor Tertimbang (2)	Nilai Akhir Komponen (2/1)*100%
Keuangan	120	60	50%
Pelanggan	100	87,5	87,5%
Proses Internal Bisnis	80	40	50%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	100	62,5	62,5%
Total	400	214	

Bedasarkan tabel 7, Jumlah tertimbang maksimum adalah nilai tertinggi yang dapat dicapai oleh sebuah komponen jika semua indikator dalam komponen tersebut mencapai skor maksimalnya. Skor Tertimbang adalah hasil pengukuran kinerja aktual dari sebuah komponen, yang dihitung dengan menjumlahkan skor setiap indikator yang telah dikalikan dengan bobotnya masing-masing. Skor ini mencerminkan pencapaian kinerja relatif terhadap bobot indikator yang telah ditentukan. Nilai Akhir Komponen adalah persentase yang diperoleh dengan membandingkan skor tertimbang dengan jumlah tertimbang maksimum. Nilai ini menunjukkan seberapa baik kinerja komponen tersebut dibandingkan dengan potensi maksimum yang dapat dicapai.

Maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data, pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan Balanced Scorecard pada PT. XYZ diperoleh nilai dengan total score 53,5%, sehingga termasuk dalam kondisi Kurang Sehat kategori BBB artinya kinerja PT XYZ saat ini belum dapat dikatakan memadai, dan perusahaan harus melakukan perbaikan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari PT XYZ bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan kurang sehat. Hal tersebut mencakup kinerja keuangan serta layanan pelanggan dan prosedur bisnis internal sampai dengan kinerja karyawan. Perusahaan memperoleh total skor sebesar 53,5%, nilai tersebut berada di kategori BBB dengan kondisi kurang sehat, dengan kata lain kinerja perusahaan belum mencapai tingkat kesehatan yang baik. Adapun kesimpulan ini didasarkan atas kinerja masing-masing dari empat perspektif, yaitu:

Tabel 2 Hasil pengukuran kinerja masing-masing prespektif

Perspektif	Nilai Akhir Komponen	Kategori	Kondisi
Keuangan	50%	BBB	Kurang Sehat
Pelanggan	87,5%	AA	Sangat Sehat
Proses Internal Bisnis	50%	BBB	Kurang Sehat
Pertumbuhan dan Pembelajaran	62,5%	BBB	Kurang Sehat

Berdasarkan tabel 8, perspektif untuk memberikan gambaran penilaian menyeluruh tentang hasil yang dicapai dalam perusahaan. Nilai akhir komponen adalah hasil penilaian yang mencerminkan kinerja setiap elemen individu dalam sistem tersebut. Nilai tersebut bisa dinyatakan dalam bentuk skor, angka yang menunjukkan seberapa baik komponen tersebut memenuhi standar

yang telah ditetapkan. Kategori ini membantu dalam mengelompokkan komponen-komponen yang memiliki karakteristik serupa, sehingga memudahkan analisis lebih lanjut dan pengambilan keputusan. Kondisi merupakan hasil dari komponen apakah hasil tersebut berada diposisi sehat atau kurang sehat. Berikut analisis dari masing-masing perspektif:

KESIMPULAN

Kinerja keuangan PT. XYZ selama periode 2021-2023 menunjukkan kondisi yang kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% (kategori BBB). Meskipun terdapat peningkatan pada beberapa metrik, seperti penjualan dan laba bersih di tahun 2022, fluktuasi yang terjadi dalam Net Profit Margin (NPM), Total Asset Turnover (TATO), Debt to Assets Ratio, dan Cash Ratio menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan signifikan dalam mencapai kinerja keuangan yang optimal.

Kinerja perspektif pelanggan PT. XYZ sangat sehat dengan nilai komponen 87,5% dan kategori AA, menunjukkan kinerja pelanggan yang optimal. Retensi pelanggan selama tiga tahun terakhir menunjukkan penilaian yang baik meskipun fluktuatif, dengan peningkatan signifikan pada tahun kedua dan sedikit penurunan pada tahun ketiga. Akuisisi pelanggan juga relatif stabil dengan fluktuasi kecil, mencerminkan efektivitas strategi akuisisi meskipun ada tantangan dalam beberapa tahun.

Kinerja perspektif bisnis internal PT. XYZ saat ini kurang sehat dengan nilai 50% dan kategori BBB. Meskipun ada penurunan persentase produk cacat dari 2021 ke 2022, angka cacat meningkat signifikan pada 2023, menunjukkan masalah baru dalam kontrol kualitas. Perusahaan harus menjaga standar kualitas produk dan meningkatkan layanan purna jual untuk memenuhi target cacat di bawah 8% serta mempertimbangkan kebutuhan konsumen dalam menentukan spesifikasi produk.

Kinerja perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. XYZ dalam kondisi kurang sehat dengan nilai 62,5% dan kategori BBB. Tingkat turnover karyawan meningkat tajam dari 19% pada 2021 menjadi 33% pada 2023, menunjukkan masalah serius dalam retensi. Selain itu, meskipun persentase karyawan yang dilatih sempat meningkat, penurunan dari 67% pada 2022 menjadi 60% pada 2023 menunjukkan perlunya evaluasi dan penyesuaian strategi pelatihan.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina & Silvia. (2012). Pengaruh rasio keuangan terhadap perubahan laba pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*.
- Amri, S., Fariantin, E., Ayu Nursanty, I., Syakbani, B., Fitria Endrawati, B., Amnel Viana, P., Albin Tabun, M., Wulandari, R., Fajariah, F., Mulyadi, D., Astika Clara Sudarni, A., & Ramadhani, I. (2020). *Pengantar Ilmu Manajemen*. www.penerbitseval.com
- Badan Standarisasi Nasional. (2022). *Industri Plastik dan Karet Hilir Prospektif di Indonesia*. <https://www.bsn.go.id>
- Darmawan, H., & Mulyati, M. (2019). Peningkatan kinerja UKM percetakan cabe kecil menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.32524/saintek.v3i2.120>
- Djatnika, A. (2022). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard. In *Jurnal Ilmu Sosial* (Vol. 20, Issue 1). <http://jurnaldialektika.com/>
- Eki Puspita Suma. (2022). Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard. <https://doi.org/10.26418/apssai.v2i2.44>
- Galib, et all. (2018). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balanced
-

- Scorecard pada PT Bosowa Propertindo. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Gunawan, H. (2013). Implementasi pengendalian kualitas dengan menggunakan metode statistik pada pabrik cat CV X Surabaya.
- Hardani MSi, A., Ustiawaty, J., & Juliana Sukmana, D. (2020). Buku metode penelitian kualitatif & kuantitatif. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Harvida & Wijaya. (2020). Faktor yang mempengaruhi Turnover karyawan dan strategi Retensi sebagai pencegahan Turnover karyawan sebuah tinjauan literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*. 18(2), 13-23, 18(2), 13-23. <http://dx.doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926>
- Kasmir. (2008). "Analisis laporan Keuangan". Edisi Revisi Cetakan Ketiga Belas. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. President and Fellows of Harvard University.
- Listyani, T., Nisak, N. M. C., & Prihatiningsih, P. (2023). Kinerja keuangan berdasarkan proses bisnis internal perusahaan dengan metode Balanced Scorecard pada perusahaan berbagai sektor dengan kapitalisasi tertinggi di Bursa Efek Indonesia tahun 2020-2021. *KEUNIS*, 11(1), 27. <https://doi.org/10.32497/keunis.v11i1.3810>
- Mathiu, T. (2011). Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang memadai. *Maksi*, vol. 5, no. 2, 2011. <https://neliti.com/publications/220204/penerapan-balanced-scorecard-sebagai-alat-pengukuran-kinerja-yang-memadai>
- Mayasari Lubis. (2023). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT Toyota Astra Motor). In *Jurnal Manajemen dan Ekonomi (Vol. 1, Issue 1)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:255212195>
- Moerdiyanto. (2015). Pengaruh tingkat pendidikan Manajer terhadap kinerja perusahaan go-public. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.4195>
- Mutia Zikrilla. (2019). Pengukuran kinerja perusahaan PT Unilever. Tbk menggunakan metode Balanced Scorecard. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).
- Nainggolan, H., & Adrianti STIE BALIKPAPAN, N. (2023). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat ukur penilaian kinerja pada PT. XYZ. 6(2), 114-125.
- Rangkuti, F. (2020). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ra Seran, dll. (2022). Pengaruh kualitas layanan, harga dan lokasi terhadap kepuasan pelanggan pada Bengkel Arthur Kupang. <https://doi.org/10.35508/glory.v3i3.9566>
- Rusmala Dewi S et all. (2016). Pengaruh profitabilitas, ukuran perusahaan, likuiditas, dan risiko bisnis terhadap struktur modal pada perusahaan property dan realestate.
- Sarmigi, E., Abdallah, Z., & Maryanto. (2021). *Akuntansi Manajemen Dasar-Dasar Pengukuran Kinerja Manajemen (Pertama)*. Penerbit Deepublish.
-