

Review Artikel : Pengukuran Kinerja pada Tiga Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)

(Studi Kasus pada PT. Great Giant Pineapple, PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu, dan PT. Juwon)

Margareta Marcelina Monoarfa¹, Imam Jayanto²

- 1) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Sam Ratulangi, Manado
Email: margaretamarcelina02@gmail.com
- 2) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Sam Ratulangi, Manado
Email : imamjay_anto@unsrat.ac.id

ABSTRACT

To confront the increasingly complex regional, national and international market competition, it is necessary to measure performance that can assess the company's performance accurately and comprehensively. At PT Great Giant Pineapple, the research was conducted using data from 2012-2013 to analyze the financial perspective, while for other perspectives it was analyzed through a calculation questionnaire. From an internal business perspective, the company has been able to innovate well. And for the learning and growth perspective, the level of employee satisfaction is quite satisfactory. PT. Hasjrat Abadi Diponegoro Palu Branch used a qualitative descriptive method to analyze the data used. From the perspective of internal business processes, the company has already performed after-sales services to meet customer needs. From the perspective of learning and growth, the company has not been able to retain its employees, lack of employee training but employee performance is good because there is an increase in employee productivity each year. Based on the results of BSC calculations, it is known that the performance of PT. Juwon from the perspective of internal business processes, the value of 75% manufacturing cycle efficiency based on this value is quite good because it exceeds 50%. From the learning and growth perspective, it is found that employee turnover is 7.2%, which means that employee turnover is quite high, employee turnover value is high, it will add costs for recruitment, training costs and the adaptation process.
Keyword: *balanced scorecard, performance measurement*

ABSTRAK

Pelaku bisnis untuk menghadapi persaingan pasar kelas regional, nasional maupun internasional yang semakin kompleks seperti saat ini diperlukan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan komprehensif. Pada PT Great Giant Pineapple Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2012-2013 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lain dianalisis melalui kuesioner perhitungan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah bisa melakukan inovasi dengan baik. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. PT. Hasjrat Abadi Diponegoro Cabang Palu menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis data yang digunakan. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah melakukan layanan purna jual untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan belum mampu untuk mempertahankan karyawannya, pelatihan karyawan kurang tetapi kinerja karyawan baik karena ada peningkatan produktivitas karyawan setiap tahunnya. Berdasarkan hasil perhitungan BSC diketahui bahwa kinerja PT Juwon dari perspektif proses bisnis internal, nilai efisiensi siklus manufaktur 75% berdasarkan nilai ini cukup baik karena melebihi 50%. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan turnover karyawan sebesar 7,2% yang artinya turnover karyawan cukup tinggi, nilai turnover karyawan tinggi akan menambah biaya rekrutmen, biaya pelatihan dan proses adaptasi.

Kata Kunci: kartu skor berimbang, pengukuran kinerja.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan perusahaan kepada karyawan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak, serta dapat dipergunakan oleh manajemen sebagai alat melakukan evaluasi periode yang lalu. Penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi dengan proses penilaian *performance* secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif segi keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya pada hal sangat penting juga untuk dilakukan penilaian secara *countinous* (Aditiyo, 2012).

Pengukuran kinerja *performance* yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan & Norton, 1996). Dengan adanya penilaian kinerja maka akan membantu perusahaan dalam melaksanakan evaluasi apakah kinerja yang dilakukan selama ini sudah berjalan dengan baik atau tidak. Model evaluasi kinerja yang dilakukan secara menyeluruh baik dari segi intern dan ekstern perusahaan terdapat pada model pendekatan *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2007). Alat pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balanced Scorecard* menyediakan manajemen suatu kerangka kerja yang menerjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran yang saling berkaitan, ukuran yang saling berkaitan tersebut dapat melalui 4 perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Keempat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* antara lain 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*), untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai keberhasilan keuangan, bagaimana perusahaan seharusnya terlihat di mata para pemegang sahamnya; 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam mencapai visi perusahaan, bagaimana perusahaan seharusnya terlihat di mata para pelanggannya; 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan, pada proses bisnis mana sajakah perusahaan harus unggul; dan 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki diri (Pearce & Robinson, 2014). Pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan dan aspek nonkeuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT Great Giant Pineapple, PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu, dan PT. Juwon dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di 3 perusahaan yaitu PT. Great Giant Pineapple, PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu, dan PT. Juwon. Dalam penelitian di PT. Great Giant Pineapple, digunakan data tahun 2012-2013 dan kuesioner perhitungan. Untuk PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu digunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang datanya bersumber dari wawancara dan dokumentasi. Pada PT. Juwon digunakan data primer (hasil observasi dan kuesioner), serta data sekunder (jumlah karyawan dan jumlah pelanggan) dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan *Critical Succes Factors* (CSFs).

Variabel Penelitian

a. Perspektif Keuangan

Indikator yang digunakan yaitu: ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin*, *Operating Ratio*, GPM (*Gross Profit Margin*), dan *Sales*

Growth (pada PT. Juwon perspektif keuangan tidak diukur).

- b. Perspektif Pelanggan
Indikator yang digunakan yaitu Kepuasan Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, dan Retensi Pelanggan.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
Indikator yang digunakan yaitu Inovasi, Layanan Purna Jual, dan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE).
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Indikator yang digunakan yaitu Retensi Karyawan, Pelatihan Karyawan, Produktivitas Karyawan, dan *Turnover* Karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisa BSC dilihat dari perspektif keuangan untuk PT. Great Giant Pineapple sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis Kinerja PT. Great Giant Pineapple

Perspektif	Tahun		Rata-rata	Kriteria	Skor
	2012	2013			
Perspektif Keuangan					
ROI	9,75%	8,13%	7,82%	Cukup	0
Profit Margin	6,70%	5,63%	5,66%	Kurang	-1
Operating Ratio	90,70%	90,70%	90,72%	Baik	1
Perspektif Pelanggan					
Kepuasan Pelanggan	3,68	3,89	3,79	Baik	1
Perspektif Bisnis Internal					
Inovasi	28,57%	33,33%	30,95%	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Kepuasan	3,69	3,78	3,74	Baik	1
Total					3

Tabel diatas memperlihatkan analisis kinerja dari PT. Great Giant Pineapple pada 4 Perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil dari analisa BSC dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Palu Diponegoro dilihat pada tiap tabel perspektif sebagai berikut :

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Keuangan PT. Hasjrat Abadi Cabang Palu Diponegoro

Indikator	Tahun	
	2018	2019
GPM	9,06%	9,38%
ROI	38,1%	43,62%
Sales Growth	-	16,88%

Tabel diatas merupakan hasil perhitungan dari *Gross Profit Margin*, *Return*

On Investment & Sales Growth pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu sebagai pengukuran kinerja pada perspektif keuangan atau finansial.

Tabel 3. Pengukuran Kinerja Pelanggan PT. Hasjrat Abadi Cabang Palu Diponegoro

Indikator	Tahun 2018	Tahun 2019
Akuisisi Pelanggan	2,9%	12,73%
Retensi Pelanggan	97,1%	112,73%
Kepuasan Pelanggan	2,66%	2,36%

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu.

Untuk perspektif bisnis internal dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu yaitu menyediakan layanan purna jual bagi pelanggan yang telah melakukan pembelian atas produk yang dijual oleh perusahaan. Bentuk dari pelayanan purna jual ini diantaranya pemberian garansi, jangka waktu pembayaran, dan pelayanan teknis lainnya. Layanan purna jual yang disediakan oleh PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu adalah sebagai berikut : *Hasjrat Home Service, Body & Cat, Warranty*.

Tabel 4. Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu

Indikator	Tahun	
	2018	2019
Retensi Karyawan	25%	35,4%
Pelatihan Karyawan	8,33%	5,31%
Produktivitas Karyawan	1.678.638.066,25	2.242.822.923,20

Tabel diatas merupakan hasil perhitungan retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu pada pengukuran kinerja karyawan.

Hasil dari analisa BSC dari PT. Juwon dilihat pada tiap tabel perspektif sebagai berikut :

Tabel 5. Pengukuran Kinerja Pelanggan PT. Juwon

Indikator	Hasil
Retensi Pelanggan	83,3%
Kepuasan Pelanggan	4,41

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan kinerja dalam perspektif pelanggan yang terdiri dari 2 ukuran yaitu menghitung retensi pelanggan dan survei kepuasan pelanggan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diolah berdasarkan dari data jumlah pelanggan

untuk retensi pelanggan dan data primer untuk survei kepuasan pelanggan.

Perhitungan kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dengan menghitung *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE), data yang digunakan hasil observasi langsung melalui perhitungan waktu dalam proses produksi.

$$MCE = \frac{\text{Waktu bernilai tambah (processing time)}}{\text{Waktu throughput (cycle time)}} \times 100\%$$

Processing time = 1.700 detik

Cycle time = 2.249 detik

$$MCE = \frac{1.700}{2.249} \times 100\% = 75\%$$

Perhitungan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menghitung *turnover* karyawan, data yang digunakan merupakan data sekunder yang diolah berdasarkan data jumlah karyawan tahun 2017 dan 2018.

Rumus *Turnover* =

$$\frac{\text{Jumlah keluar (satu tahun)}}{(\text{jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})/2} \times 100\%$$

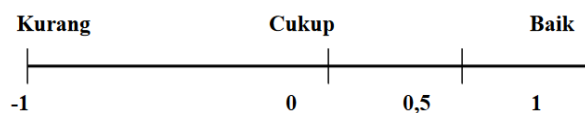
$$\text{Turnover tahun 2017} = \frac{6}{(92+96)/2} \times 100\% =$$

$$\frac{6}{94} \times 100\% = 6,4\%$$

$$\text{Turnover tahun 2018} = \frac{7}{(96+98)/2} \times 100\% =$$

$$\frac{6}{97} \times 100\% = 7,2\%$$

Dari hasil pada tabel 1, hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan profit margin diberi skor -1. Karena nilai profit margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk operating ratio diberi skor 1 karena dinilai sudah baik. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,79. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1. Karena serta. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,74. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $3/6=0,5$. Berdasarkan gambar skala diatas dapat menentukan batas area "Kurang", "Cukup", "Baik" Jika nilai kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan "baik" apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah "cukup", yaitu antara 0-0,6.



Gambar 1. Skala Kinerja

Berdasarkan pembahasan diatas bahwa PT. Great Giant Pineapple dalam melakukan evaluasi pengukuran kinerja dengan menggunakan model Balance Scorecard bahwa menduduki posisi daerah "cukup". Karena rata-rata skor yang telah diperoleh sebesar 0,5 yang terletak diantara 0 sd. 0,6.

Berdasarkan hasil pada tabel 2, GPM dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu meningkat sebesar 0,32%, hal ini menunjukkan bahwa harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibandingkan dengan penjualan, tingkat pendapatan yang didapat dari penjualan sudah baik pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro palu. Nilai ROI perusahaan juga meningkat sebesar 5,52%, kenaikan ROI ini berarti manajemen PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu sudah efektif dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh keuntungan. Tingkat penjualan PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu pada tahun 2019 meningkat sebesar 16,88% dari tahun sebelumnya. Kenaikan tingkat penjualan ini juga merupakan faktor yang menyebabkan kenaikan persentase ROI dan GPM karena kedua hal tersebut dihitung berdasarkan total penjualan dan laba yang diperoleh PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu.

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 2,9% dan mengalami peningkatan sebesar 12,73% pada tahun 2019. Tingkat retensi pelanggan pada tahun 2018 yaitu sebesar 97.1%, pada tahun 2019 retensi pelanggan meningkat menjadi 112,7%, ini terjadi karena perusahaan mengalami peningkatan pelanggan pada tahun 2019. Persentase keluhan yang masuk pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu mengalami penurunan sebesar 0,30%.

PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu sudah menyediakan layanan purna jual bagi pelanggan. Layanan purna jual yang disediakan oleh PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu adalah sebagai berikut :

a. *Hasjrat Home Service*

Layanan ini diberikan bagi pelanggan yang ingin melakukan perbaikan kendaraan di rumah maupun di tempat kerja pelanggan.

b. *Body & Cat*

PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro menyediakan layanan untuk body kendaraan pelanggan, mulai dari

perbaikan, pengecatan, perawatan mesin dll.

c. *Warranty*

PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro akan melakukan perbaikan pada komponen kendaraan pelanggan yang memiliki masalah hingga bagian tersebut berfungsi secara normal. Perbaikan ini dilakukan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Dari tabel 4, dapat diketahui bahwa retensi karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu semakin meningkat, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang baik dalam mempertahankan karyawannya. Keluarnya karyawan ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu: pengunduran diri, perpindahan karyawan dan pensiun. Tingkat pelatihan karyawan perusahaan juga masih kurang baik, dilihat dari sedikitnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan setiap tahunnya. Hal itu mungkin disebabkan karena pihak perusahaan sangat mengontrol biaya yang akan dikeluarkan. Apabila semakin banyak karyawan yang diikutsertakan dalam suatu pelatihan, maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendukung karyawan dalam pelatihan tersebut.

Meskipun begitu, produktivitas karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu menunjukkan peningkatan. Hal ini disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan yang diikuti dengan peningkatan penjualan dari perusahaan. Ditahun 2018, produktivitas karyawan sebesar Rp.1.678.638.066,25, artinya satu karyawan dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp.1.678.638.066,25 selama 1 tahun. Dan ditahun 2019 terjadi peningkatan sebesar 33,61%, sehingga ditahun 2019 produktivitas karyawan menjadi Rp. 2.242.822.923,20. Dari data ini dapat dilihat kinerja yang dihasilkan karyawan sudah baik, karena dapat memberikan kontribusi berupa pendapatan yang semakin tinggi bagi PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu.

Pada PT. Juwon tidak dilakukan pengukuran kinerja keuangan karena perusahaan saat ini dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan perspektif keuangan, disamping itu laporan keuangan bersifat rahasia dan tidak bisa di publikasikan. Berdasarkan hasil pada tabel 5 diatas, didapatkan jumlah retensi pelanggan sebesar 83,3% pada tahun 2017 mempunyai 5 pelanggan dan pada tahun 2018 mempunyai 6 pelanggan dan perusahaan sudah mampu mempertahankan pelanggan lama bahkan bisa menambah satu pelanggan pada tahun 2018.

Dengan demikian perusahaan sudah berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama dengan nilai presentase 83,3% dengan nilai tersebut sudah sangat baik.

Pada hasil skor kepuasan didapatkan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan baik jasa maupun produk yang diberikan oleh perusahaan, meskipun dalam menanggapi keluhan pelanggan masih dirasakan belum cepat dan tepat, namun secara keseluruhan pelanggan sudah puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan perhitungan MCE didapatkan hasil sebesar 75 %. Nilai tersebut merupakan ukuran yang menunjukkan value added activity yang terdapat dalam aktivitas produksi untuk mengetahui seberapa besar non *value added activity* sebesar 25% nilai tersebut dapat dikurangi dan dieliminasi untuk mencapai nilai efektifitas produksi yang ideal. Karena nilai MCE yang ideal yaitu mencapai nilai 1. Akan tetapi, dengan nilai MCE sebesar 75% sudah cukup baik karena sudah melebihi dari nilai 50% jika hasil MCE = 50% maka perusahaan harus melakukan perbaikan karena separuh dari waktu proses produksi terdiri atas inspeksi, pemindahan, dan aktifitas tidak bernilai tambah.

Berdasarkan perhitungan *turnover* karyawan pada tahun 2017 sebesar 6,4% dan pada tahun 2018 sebesar 7,2%. Jika dibandingkan antara tahun 2017 dan tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 0,8%. Jumlah *turnover* yang meningkat tidak baik dan dapat merugikan perusahaan karena dengan banyaknya karyawan yang keluar akan menambah biaya untuk perekrutan, biaya pelatihan dan proses adaptasi yang membutuhkan waktu yang cukup lama.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) pada 3 Perusahaan, dapat disimpulkan bahwa hasil dari pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif pada PT. Great Giant Pineapple, PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu dan PT. Juwon secara keseluruhan dapat dikatakan baik karena dari perhitungan 4 perspektif tidak ada yang lebih mendekati ambang batas yang membutuhkan waktu yang cukup lama.

5. SARAN

- PT. Great Giant Pineapple, diharapkan penelitian berikutnya bisa menggunakan data yang lengkap dan lebih banyak. Pihak Manajemen perusahaan hendaknya memperhatikan perspektif keuangan dan

- juga memperhatikan aspek nonfinancial, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.
- b. PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu sebaiknya menggunakan BSC untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan, agar perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya, serta memberikan pelatihan secara merata kepada seluruh karyawan.
 - c. PT Juwon diharapkan menghilangkan, memindahkan dan mendekatkan aktivitas yang masih sama bagian kerjanya agar proses produksi dapat lebih efisien dan cepat diterima konsumen dengan biaya yang lebih rendah, serta diharapkan melakukan evaluasi beban kerja, system kompensasi dan menggali informasi melalui pendekatan kepada karyawan untuk melakukan upaya-upaya peningkatan loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiyo, Marhenda. (2012). *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi*. Dalam Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Evan, A., Sondakh, J. J., & Pusung, R. J. (2021). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(3), 269-278.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fintari, I. H., & Fachrizal. (2018). Pengukuran Kinerja PDAM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(2), 167-189.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Linking The Balanced Scorecard Into Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pearce II John A and Robinson Jr Richard B. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ridlo, I. A. (2012). *Turn Over Karyawan "Kajian Literatur"*. Surabaya: Public Healty Movement.
- Solihin, I. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 57-72.
- Yateno. (Tanpa Tahun). *Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis Balance Scorecard (BSC) (Studi Kasus pada PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah)*.
- Welan, J., & Rondonuwu, C. N. (2018). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 4123-4132.