

**THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD  
AS A YARDWARE OF COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT  
AT CV. BINTANG BUNGO FAJAR**

**PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK  
UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
CV. BINTANG BUNGO FAJAR**

Ayu Pitri R<sup>1)</sup>

Wiralestari<sup>2)</sup>

Rahayu<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Alumni Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi –  
Indonesia

<sup>2&3)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi – Indonesia

Email: [ayupitri98@gmail.com](mailto:ayupitri98@gmail.com)<sup>1)</sup>, [wiralestari11@unja.ac.id](mailto:wiralestari11@unja.ac.id)<sup>2)</sup>, [rahayu\\_fe@unja.ac.id](mailto:rahayu_fe@unja.ac.id)<sup>3)</sup>

**ABSTRAK**

*The purpose study aims to determine the performace of CV. Bintang Bungo Fajar when viewed from the four perspectives of the Balanced Scorecard. The data used are primary data and secondary data. Test the validity and reliability using a customer perspective and a learning and growth perspective. The measuring instrument used in this study is a research instrument. The sample of customers as many as 11 people and employees as many as 80 people. The analysis method uses financial statement analysis and questionnaire analysis.*

*Financial perspective, where the ROA ratio fluctuates every year. While TATO has increased every year. The Current Ratio also fluctuates every year. The customer perspective for customer retention has increased every year, customer acquisition has fluctuated and decreased in 2017, customer satisfaction shows a good/satisfied category, the market share in this study cannot be known. The internal business process perspective through the innovation process, the operation process, and the post-sales service process resulted in a good/satisfied category. The learning and growth perspective shows an increase in employee productivity and employee retention every year. This affects the increase in the level of employee satisfaction for three years which results in a good/satisfied category.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Company Performance Measurement*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja CV. Bintang Bungo Fajar apabila dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan ini adalah data primer dan data sekunder. Uji validitas dan reabilitas menggunakan perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen penelitian. Sampel pelanggan sebanyak 11 orang dan karyawan sebanyak 80 orang. Metode analisis menggunakan analisis laporan keuangan dan analisis kuesioner.

Perspektif keuangan, dimana rasio ROA mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Sedangkan TATO mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk *Current Ratio* juga mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Perspektif pelanggan untuk retensi pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya, akuisisi pelanggan mengalami fluktuatif terjadi penurunan pada tahun 2017, kepuasan pelanggan menunjukkan kategori baik/puas, pangsa pasar dalam penelitian ini tidak dapat diketahui. Perspektif proses bisnis internal melalui proses inovasi, proses operasi, dan proses jasa pasca penjualan menghasilkan kategori baik/puas. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dan retensi karyawan setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja Perusahaan

## 1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja yang baik sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam melaksanakan bisnisnya. Selain itu, sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai alat pengendalian perusahaan agar organisasi/perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya (Suta dan Dwiastuti, 2016).

Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada umumnya sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Ukuran keuangan dapat dijelaskan kedalam ukuran masing-masing perspektif sasaran strategis (bersifat non keuangan) yang digunakan untuk mewujudkan visi.

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Selama ini sistem pengukuran kinerja masih banyak menggunakan sistem tradisional yang banyak menekankan pada aspek keuangan saja, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada kelebihan dan kekurangan dalam sistem pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan (Kaplan dan Norton, 2000).

Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton (2000), menyatakan bahwa konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2009), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan dalam empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses dalam bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk

merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Menurut Mulyadi (2005) kelebihan metode *Balance Scorecard* adalah pada kemampuannya menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik, komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

Dalam penelitian ini memilih CV. Bintang Bungo Fajar sebagai objeknya. CV. Bintang Bungo Fajar merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan barang dan jasa, dalam hal ini CV. Bintang Bungo Fajar menyediakan bahan baku mentah berupa kayu alam, kayu tersebut diambil langsung dari petani dan diolah oleh PT. Indonesia Fibreboard Industry (IFI) TBK menjadi kayu lapis berupa plywood dan MDF ( Medium Density Fiber), pelanggan dari CV. Bintang Bungo Fajar adalah 11 perusahaan (organisasi) salah satunya adalah PT. Indonesia Fibreboard Industry (IFI) TBK, CV. Karya Mandiri, CV. Sahabat, CV. Bayat Lestari.

Selama ini CV. Bintang Bungo Fajar hanya menggunakan pengukuran kinerja tradisional sebagai indikator kinerja yang hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan saja, tidak melihat pada perspektif lainnya seperti individu karyawan, kepuasan konsumen, proses produksi sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non-financial* seperti banyaknya konsumen yang beralih ke perusahaan lain.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, menurunnya tingkat produktivitas karyawan dan data pelanggan yang masih belum tersusun rapih terbukti dengan masih membutuhkannya waktu ketika peneliti meminta data, untuk mengatasi masalah ini. Dalam hubungan dengan uraian tersebut diatas, akan disajikan data gambaran kinerja keuangan CV. Bintang Bungo Fajar pertahun disediakan dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Total Laba Bersih CV. Bintang Bungo Fajar Tahun 2018-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Lab Bersih/Th</b>
2017	479.922.000
2018	447.701.540
2019	505.920.564

*Sumber : laporan keuangan CV. Bintang Bungo Fajar*

Penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikannya aspek pengukuran non keuangan baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.
- d. Ukuran kinerja keangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang.

## **2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Pengertian Akuntansi**

Menurut Rudianto (2013), akuntansi merupakan aktivitas mengumpulkan, menganalisis, menyajikan dalam bentuk angka, mengklasifikasikan, mencatat, meringkas, dan melaporkan aktivitas/transaksi perusahaan dalam bentuk informasi keuangan. Informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi sebuah entitas dipakai oleh pihak internal dan eksternal perusahaan tersebut. Menurut Jusup Haryono (2012), akuntansi dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan merupakan akuntansi yang bertujuan utama menghasilkan laporan keuangan untuk kepentingan

pihak luar. Yang dimaksud pihak luar adalah pihak-pihak diluar manajemen perusahaan, seperti investor, kreditur. Badan pemerintahan dan pihak luar lainnya. Akuntansi manajemen merupakan akuntansi yang bertujuan utama menghasilkan informasi untuk kepentingan manajemen. Jenis informasi yang diperlukan manajemen dalam banyak hal berbeda dengan informasi yang diperlukan pihak luar. Umumnya informasi untuk keperluan manajemen sangat mendalam, dan diperlukan untuk pengambilan keputusan manajemen. Informasi semacam ini biasanya tidak dipublikasikan kepada umum.

## 2.2. Kinerja

Menurut Moehariono (2012), kinerja merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: Faktor personal/ individual, Faktor kepemimpinan, Faktor kontekstual, Faktor tim.

## 2.3. Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2012) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Antony *et al.* (1997) dalam Sony Yuwono, dkk (2006), mendefinisikan pengukuran kinerja adalah aktivitas mengukur kinerja suatu aktivitas atau keseluruhan dari rantai nilai. Sedangkan menurut Atkison *et al.* (2012) pengukuran kinerja merupakan alat yang kuat untuk mengkomunikasikan dengan jelas tanpa keraguan apa yang dimaksud perusahaan terkait pernyataan tujuan, misi dan visi strateginya. Tujuan Pengukuran Kinerja

Banyak perusahaan atau organisasi sekarang yang bersaing untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk itu tentunya sebuah organisasi tersebut memiliki tujuan untuk dicapainya, menurut Mardiasmo, (2009) secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah : (1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*) (2) Untuk mengukur kinerja *financial* dan *nonfinancial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi. (3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goalcongruence*. (4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif dan rasional.

## 2.4. Hakikat Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional

Menurut Sony Yuwono dkk (2006), dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Namun, ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja antara lain: (1) Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbelah. (2) Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan. (3) pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*. (4) Bertambahnya *stakeholder* semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akun dalam neraca dan laporan laba rugi.

Dengan kendala diatas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan tidak lagi memuaskan semua pihak. Akhirnya yang menjadi sasaran adalah sistem akuntansi. Penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain: (1) Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. (2) Diabaikannya aspek pengukuran non keuangan baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa datang. (3) Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

## 2.5. *Balanced Scorecard*

Salah satu teknik pengukuran kinerja adalah teknik *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2015) *Balanced Scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengatur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja nonkeuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2.6. Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Sony Yuwono, dkk (2006) menggunakan empat standar perspektif, *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses dalam bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.6.1. Perspektif keuangan,

Tolok ukur yang sering digunakan dalam menilai perspektif keuangan pada suatu perusahaan menurut Prastowo dan Juliaty (2002), adalah sebagai berikut: Current Ratio, ROA, dan TATO. (1) *Current Ratio* Current Ratio merupakan rasio yang digunakan dalam perhitungan modal kerja dengan membandingkan antara total aktiva lancar dan utang lancar. (2) *Return On Total Assets* (ROA) ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktivasinya dalam memperoleh laba. Rasio ini mengukur tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan seluruh dana (aktiva) yang dimilikinya. (3) *Total Assets Turnover* (TATO) TATO merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva.

### 2.6.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena pada merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Perspektif Pelanggan dalam *Balance Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai pendapatan. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generic keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas: (1) Kepuasan Pelanggan Merupakan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan akan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu dalam proposisi nilai (*Customer Satisfaction*). (2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) Retensi Pelanggan merupakan suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya, seperti beberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama. (3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) Pengukuran ini menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar. (4), Pangsa Pasar (*Market Share*), Pangsa Pasar menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

### 2.6.3. Perspektif Proses Dalam Bisnis

Perspektif proses dalam bisnis adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam perusahaan untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Untuk memberikan kerangka kerja dalam perspektif ini yaitu rantai nilai proses didefinisikan, Rantai nilai proses terdiri atas tiga proses yaitu: (1) Proses Inovasi (*Innovation*), Proses Inovasi diukur untuk mengetahui seberapa kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk yang baru terhadap total produk yang ditawarkan. (2) Proses Operasi (*Operations*) Proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketetapan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada konsumen. (3) Proses Jasa Pasca-Penjualan (*Postsale Service*) Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan

#### 2.6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal perusahaan. Menurut Rangkuti (2014) dalam Fitriani, Dewi dkk (2015) kinerja pada Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan ukuran tingkat keahlian, komitmen SDM dan suasana kerja. Dalam perspektif ini terdapat dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: (1) Produktivitas Karyawan, Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi output yang dihasilkan oleh karyawan. (2) Retensi Karyawan, Retensi Karyawan diukur oleh persentase perputaran karyawan, pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan agar tetap loyal kepada perusahaan. (3) Kepuasan karyawan diukur menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Tingkat kepuasan karyawan dapat dari yang meliputi, tingkat keteliban karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

#### 2.6.5. Pentingnya Menerapkan *Balance Scorecard*

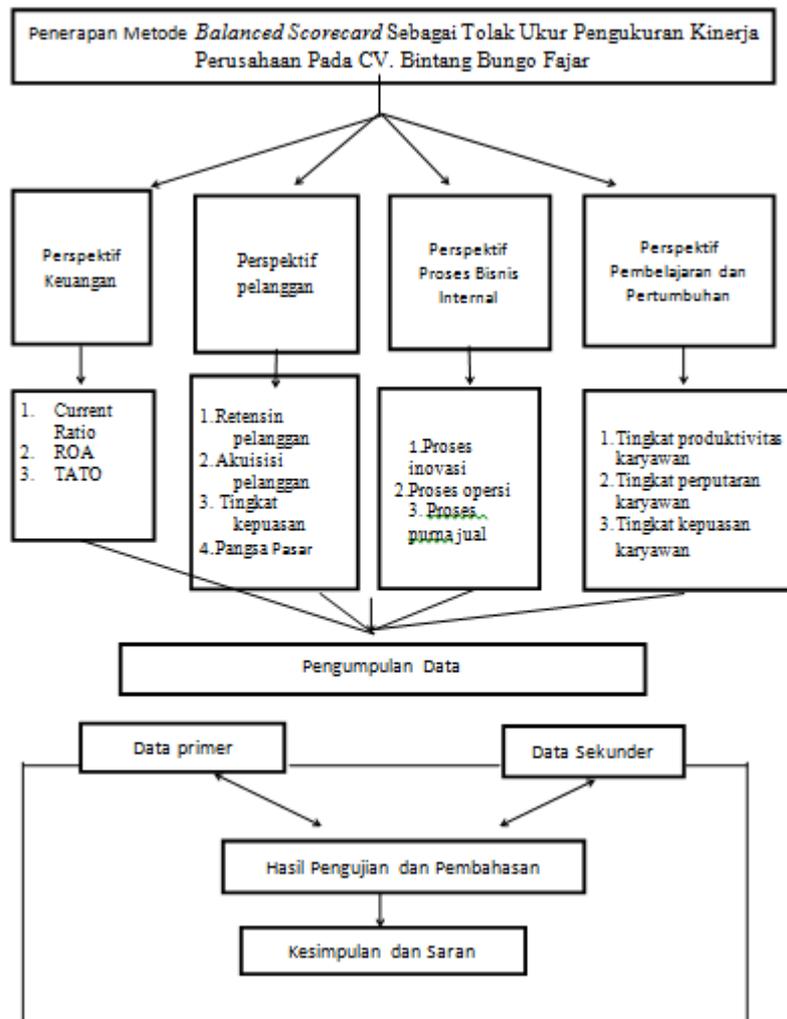
Salah satu bentuk pengukuran kinerja terpadu adalah *Balanced Scorecard*. BSC tetap mempertahankan ukuran keuangan sebagai ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu yang mengaitkan pelanggan perusahaan saat ini, proses internal, kinerja karyawan, dan sistem dengan keberhasilan keuangan jangka panjang. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran BSC diturunkan dari visi dan strategi, tujuan dan ukuran memandang pertumbuhan (Sony Yuwono, dkk 2006).

Sebagaimana dikatakan oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam Sony Yuwono, dkk (2006), bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Tujuan penggunaan *balanced scorecard* ini bagi organisasi atau perusahaan (Kaplan, 2000) yaitu: (1) Mengklarifikasi dan mengkomunikasikan strategis keseluruhan organisasi. (2) Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi. (3) Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi. (4) Melaksanakan meninjau strategi secara periodik. Menurut Mulyadi (2005), Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur,

### 2.7. Kerangka Pemikiran

Menurut Kaplan dan Norton (2000) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan. Dimana tiap perspektif saling terkait satu sama lain. Kerangka teori ini seperti tampak pada gambar berikut ini:



Sumber: Data diolah Peneliti

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## 2.8. Jenis Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Arikunto (2006), mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan menguji hipotesis tertentu, hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel. Dengan penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian deskriptif kuantitatif dalam penelitian ini adalah, untuk melihat, meninjau dan menggambarkan dengan angka tentang objek yang akan diteliti seperti apa adanya dan menarik kesimpulan tentang hal tersebut sesuai fenomena yang tampak pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif.

## 3. METODE

### 3.1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data tersebut diperoleh dari pihak kedua baik berupa orang ataupun catatan, seperti : buku, laporan, bulletin dan majalah dan bersifat dokumentasi (Sugiyono, 2016). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan harga saham perusahaan yang masuk kedalam kategori *potential lossers* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

### 3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019), Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan CV. Bintang Bungo Fajar. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Metode pengambilan sampel pada penelitian ini diambil menggunakan teknik *Purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dilakukan dengan beberapa pertimbangan tertentu, yang sesuai dengan tujuan penelitian agar data yang diperoleh lebih representatif (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini 80orang karyawan dan 11 pelanggan CV. Bintang Bungo Fajar.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2019), Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

**Tabel 2. Indikator pengukuran kinerja Berdasarkan Konsep Balance Scorecard**

Variabel	Indikator	Pengukuran	Sumber Data
Perspektif keuangan	1. <i>Return on Asset</i> (ROA)	Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan memperoleh laba dari seluruh aktiva yang dimiliki (Prastowo dan Juliaty, 2002. Rumus ROA: $ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Rasio
	2. <i>Total Asset Turnover</i> (TATO)	Rasio ini digunakan untuk untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva. Rumus TATO: $TATO = \frac{\text{penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Rasio
	3. <i>Current Ratio</i>	Rasio ini digunakan untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar. Rumus Curren Ratio: $\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva alancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Pelanggan  Menurut Rangkuti (2014) dalam Fitriani, Dewi dkk (2015)	1. Retensi Pelanggan	Diukur untuk mengetahui seberapa jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen.	Skala likert
	2. Akuisisi Pelanggan	Diukur untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Rumus : $\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$	
	3. Kepuasan Pelanggan	Diukur untuk mengetahui seberapa puas pelanggan terhadap perusahaan, dapat diketahui dengan survey kepuasan pelanggan.	Skala likert
	4. Pangsa Pasar	Diukur untuk mengetahui seberapa besar perusahaan menguasai atas keseluruhan pasar yang ada.	Skala likert

Perspekif Bisnis Internal  Yuwono Soni,(2006)	1. Proses Inovasi	Diukur untuk mengetahui seberapa kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk yang baru terhadap total produk yang ditawarkan.	Skala likert
	2. Proses operasi	Diukur untuk mengetahui seberapa besar tingkat kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan.	Skala likert
	3. Proses Jasa Pasca Penjualan	Diukur untuk mengetahui tingkat nilai tambah bagi keseluruhan proses bisnis internal perusahaan.	Skala likert
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan  Menurut Rangkuti (2014) dalam Fitriani, Dewi dkk (2015)	1. Produktivitas karyawan	Diukur Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"><math display="block">\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{jumlah karyawan}}</math></div>	
	2. Retensi karyawan	Diukur untuk mengetahui berapa besar perputaran karyawan. Digunakan rumus: Perputaran karyawan: $= \frac{\text{jumlah karyawan lama}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	
	3. kepuasan karyawan	Diukur untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan, yang dapat diperoleh dari kuisioner yang diedar.	Skala likert

### 3.4. Metode Analisis Data

#### 3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (ghozali, 2013). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode (*person correlation*) dengan bantuan *SPSS versi 22 for windows*. Uji validitas dalam penelitian dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk tingkat signifikan 5% jika nilai *r* hitung > *r* tabel, berarti data tersebut signifikan (valid) dan layak untuk digunakan dalam pengujian penelitian ini. Dan bila sebaliknya bila *r* hitung < dari *r* tabel berarti data tersebut tidak signifikan (tidak valid) dan tidak akan diikut sertakan dalam pengujian penelitian ini.

#### 3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Teknik yang digunakan untuk mengukur adalah dengan melihat nilai *Cronbachs alpha*. Uji realibilitas digunakan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu. Dimana apabila *Cronbachs alpha* > 0,60 yang berarti bahwa instrument tersebut dapat digunakan sebagai pengumpulan data yang handal (ghozali, 2013). Dengan program bantuan *SPSS versi 22 for windows*.

## 4. HASIL

### 4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (ghozali, 2013). Tabel berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap pertanyaan kepuasan pelanggan CV. Bintang Bungo Fajar.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,725	0,602	Valid
2	0,782	0,602	Valid
3	0,782	0,602	Valid
4	0,798	0,602	Valid
5	0,786	0,602	Valid
6	0,661	0,602	Valid
7	0,666	0,602	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 22.2021

Berdasarkan uji validitas pada pada tabel 5.6 setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien kolerasi r hitung lebih besar dari r tabel ( $>0,602$ ). Dapat disimpulkan bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan CV. Bintang Bungo Fajar dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat dan dinilai telah mampu mengukur variabel kepuasan pelanggan.

Tabel berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap pertanyaan proses inovasi CV. Bintang Bungo Fajar.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Proses Inovasi**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,741	0,602	Valid
2	0,832	0,602	Valid
3	0,789	0,602	Valid
4	0,836	0,602	Valid

Hasil Olah Data SPSS 22.2021

Hasil uji validitas pada tabel. setiap item pernyataan menghasilkan koefisien kolerasi r hitung lebih besar dari r tabel ( $>0,219$ ).Dapat disimpulkan bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai kepuasan karyawan dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat dan dinilai telah mampu mengukur variabel kepuasan karyawan.

Tabel berikut menyajikan hasil uji validitas terhada pertanyaan proses inovasi CV. Bintang Bungo Fajar.

**Tabel 5. Uji Validitas Proses Operasi**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,924	0,602	Valid
2	0,906	0,602	Valid

Hasil Olah Data SPSS 22.2021

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* hasil uji validitas pada tabel. menunjukan bahwa proses operasi CV.Bintang Bungo Fajar dikatakan valid, karena r hitung  $>$  dari pada r tabel sebesar 0,602. Hal ini menunjukkam bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan perubahan dengan memberikan kualitas kayu terbaik kepada pelanggan CV.Bintang Bungo Fajar.

**Tabel 6. Uji Validitas Proses Jasa Pasca Penjualan**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,877	0,602	Valid
2	0,853	0,602	Valid
3	0,860	0,602	Valid
4	0,821	0,602	Valid

Hasil Olah Data SPSS 22.2021

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* hasil uji validitas pada tabel. menunjukan bahwa proses operasi CV.Bintang Bungo Fajar dikatakan valid, karena r hitung  $>$  dari pada r tabel sebesar 0,602.

#### 4.2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Tabel menyebutkan hasil reliabilitas terhadap pernyataan kepada pelanggan:

**Tabel 7. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,863	7

*Hasil Olah Data SPSS 22.2021*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam kuesioner untuk 7 pernyataan pada tabel diatas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,863) lebih besar dari >0,60. Berdasarkan tingkat reliabilitas nilai Alpha dimana nilai yang diperoleh >0,60 - 0,80 menunjukkan bahwa kuesioner dikatakan reliabel.

**Tabel 8. Uji Reliabilitas Proses Inovasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,811	4

*Hasil Olah Data SPSS 22.2021*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam kuesioner untuk 4 pernyataan pada tabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,811) lebih besar dari >0,60 menunjukkan bahwa kuesioner dikatakan reliabel.

**Tabel 9. Uji Reliabilitas Proses Operasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,805	2

*Hasil Olah Data SPSS 22.2021*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam kuesioner untuk 2 pernyataan pada tabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,805) lebih besar dari >0,60.

**Tabel 10. Uji Reliabilitas Proses Proses Jasa Pasca-Penjualan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,866	4

*Hasil Olah Data SPSS 22.2021*

Uji reabilitas dilakukan dengan melihat Cronbach' Alpha Coeffisien. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuesioner semakin reliabel (konsisten). Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam kuesioner untuk 4 besar dari >0,60. Berdasarkan tingkat reliabilitas nilai Cronbach'Alpha dimana nilai yang diperoleh >0,80 - 1,00 menunjukkan bahwa kuesioner dikatakan sangat reliabel.

**Tabel 11. Uji Reliabilitas Kepuasan karyawan**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,736	10

*Hasil Olah Data SPSS 22.2021*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam kuesioner untuk 10 pertanyaan pada tabel di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,736) lebih besar dari >0,60.

#### 4.3. *Balanced Scorecard* CV.Bintang Bungo Fajar

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*.

**Tabel 12. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* CV.Bintang Bungo Fajar Periode 2017-2019**

Jenis Perspektif	Hasil		
	2017	2018	2019
<b>1. Perspektif Keuangan</b>			
a. ROA	8,6%	8,0%	8,9%
b. TATO	0,68	0,69	0,73
c. <i>CURRENT RATIO</i>	52,34	48,66	49,54
<b>2. Perspektif Pelanggan</b>			
a. Retensi Pelanggan	75%	80%	81.81%
b. Kepuasan Pelanggan	-	-	-
c. Akuisisi Pelanggan	25%	11.11%	18.18%
d. Pangsa Pasar			
<b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
a. Proses Inovasi	-	-	-
b. Proses Operasi	-	-	-
c. Proses Jasa Pasca penjualan	-	-	-
<b>4. Perspektif Pembelajaran Dan pertumbuhan</b>			
a. Produktivitas Karyawan	5.782.192,77	5.205.831,86	5.815.178,89
b. Retensi Karyawan	75,90%	96,51%	98,85%
c. Kepuasan karyawan	-	-	-

Sumber: Data Diolah Peneliti

## 5. PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja CV. Bintang Bungo Fajar dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan berikut ini dijelaskan masing-masing empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

### 5.1. Perspektif Keuangan

Untuk hasil Return On Assets (ROA) mengalami penurunan yang tidak signifikan, hal tersebut ditandai dengan kenaikan yang terjadi pada tahun 2018 menurun sebesar 0,6%. Hal ini disebabkan karena laba bersih setelah pajak mengalami penurunan dan beban-beban bertambah dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2019 ROA mengalami peningkatan yang signifikan sebesar 8,9% , peningkatan ini terjadi karena laba bersih yang dihasilkan CV. Bintang Bungo Fajar meningkat dari tahun 2018 ke tahun 2019 dilihat dari laporan laba rugi tahun 2019 penjualan CV.Bintang Bungo Fajar mencapai target. Untuk nilai TATO mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal tersebut ditandai dengan kenaikan berturut-turut sebesar 0,68% pada tahun 2017, 0,69% pada tahun 2018, dan 0,73% pada tahun 2019. Untuk *Current Ratio* pada CV Bintang Bungo Fajar mengalami fluktuatif karena pada tahun 2018 nilai *current ratio* mengalami penurunan sebesar 3,68 menjadi 48,66 dari sebelumnya 52,34 pada tahun 2017. Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan *current ratio* adalah karena hutang lancar yang bertambah banyak dari periode tahun 2018 sampai tahun 2019.

## 5.2. Perspektif Pelanggan

Retensi pelanggan CV. Bintang Bungo Fajar tahun 2017 sebesar 75%, untuk pada tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 0,5% dan pada tahun 2019 meningkat sebesar 1,81% menjadi 81,81%. Ini menandakan bahwa dalam mempertahankan pelanggannya cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah pelanggan pada periode 2017-2019 dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan pada periode 2017-2019. Kepuasan pelanggan menunjukkan status valid, berdasarkan hasil uji reabilitas menunjukkan Cronbach's Alpha sebesar (0,863) lebih besar dari 0,60. Hal ini menandakan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh CV. Bintang Bungo Fajar. Akuisisi pelanggan tahun 2017 sebesar 25% dan mengalami penurunan pada tahun 2018 sebesar 13,89% menjadi 11,11%, sedangkan pada tahun 2019 meningkat sebesar 7,07% sehingga menjadi 18,18%. Selama 3 tahun terakhir cukup baik. Pangsa pasar, segmentasi CV. Bintang Bungo Fajar saat ini salah satunya adalah kalangan perusahaan-perusahaan yang memproduksi atau yang mengolah kayu alam dan kayu karet menjadi Veneer, Plywood dan Medium Density Fibreboard (MDF). Tetapi peneliti tidak mendapatkan data mengenai total penjualan kayu se Sumatera Selatan (Palembang) dan perkembangan pangsa pasar CV. Bintang Bungo Fajar tahun 2017-2019 tidak bisa dihitung dan diketahui.

## 5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk proses inovasi secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada pengukuran tingkat minat pelanggan terhadap inovasi yang dilakukan oleh CV. Bintang Bungo Fajar yang menunjukkan status valid, berdasarkan nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,811) lebih besar dari >0,60. Hal ini dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, selain usaha penjualan kayu, pada tahun 2019 CV. Bintang Bungo Fajar menyediakan jasa (ketenagakerjaan) dengan sistem borongan, harian serta bulanan. CV. Bintang Bungo Fajar merupakan salah satu perusahaan yang merekrut karyawan untuk diperkerjakan ke perusahaan besar seperti PT. IFI Tbk. Proses Operasi juga menunjukkan status valid, karena nilai  $r$  hitung nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,866) lebih besar dari >0,60. Hal ini dikarenakan dalam melakukan proses operasinya CV. Bintang Bungo Fajar selalu memberikan kualitas kayu terbaik dengan dibantu karyawan yang memiliki keahlian yang baik dalam mendukung operasionalnya.

Proses jasa pasca penjualan pengukuran ini dilakukan dengan melihat sejauh mana pelayanan jasa yang diberikan oleh karyawan perusahaan kepada pelanggan setelah proses jasa tersebut dilaksanakan. Tercermin dari tingkat pengembalian produk oleh pelanggan, dan bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, berdasarkan data uji reabilitas yang telah dilakukan proses purna jual juga menunjukkan status valid, dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha sebesar (0,866) lebih besar dari >0,60.

## 5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Produktifitas karyawan menunjukkan tingkat produktifitas karyawan yang mengalami penurunan pada tahun 2018 yang disebabkan oleh laba bersih yang dihasilkan perusahaan berfluktuasi. Penyebab laba bersih berfluktuasi adalah menurunnya penjualan dan bertambahnya beban (pengeluaran) CV. Bintang Bungo Fajar. Hasil dari retensi karyawan CV. Bintang Bungo Fajar dari tahun 2017-2019 menunjukkan hasil yang semakin baik, tahun 2017 sebesar 75,90% pada tahun 2018 sebesar 96,51% dan pada tahun 2019 sebesar 98,85%. Peningkatan Dari hasil data retensi karyawan menandakan CV. Bintang Bungo Fajar sudah mampu dalam mempertahankan karyawan.

Berdasarkan perspektif ini CV. Bintang Bungo Fajar mencapai tingkat kepuasan terhadap karyawannya melalui pengisian kuesioner penelitian yang diisi langsung oleh karyawan CV. Bintang Bungo Fajar yang mana perspektif ini dinilai baik karena dapat melebihi nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar (0,736). Hasil dari pengukuran tersebut dikategorikan berdasarkan atas rentang nilainya. Berikut ini dijabarkan hasil dari pengukuran kepuasan karyawan CV. Bintang Bungo Fajar berdasarkan atribut pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner sebagai berikut : (1) atribut keuangan, Atribut ini terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan atau bonus. Berdasarkan atas pengukuran hasil jawaban kuisisioner yang telah dilakukan oleh para karyawan CV. Bintang Bungo Fajar, rata-rata karyawan menjawab "puas" hal ini menandakan sistem keuangan CV. Bintang Bungo Fajar sudah dikatakan baik. (2) atribut non keuangan Untuk aspek sarana dan prasarana karyawan merasa "kurang puas" terhadap fasilitas disediakan oleh CV. Bintang Bungo Fajar hal ini dikarenakan CV. Bintang Bungo Fajar hanya

menyediakan beberapa kendaraan umum, diharapkan CV. Bintang Bungo Fajar menyediakan fasilitas yang belum tersedia seperti fasilitas kesehatan, dan fasilitas sistem informasi sehingga memudahkan pekerjaan mereka dengan adanya fasilitas tersebut.

## 6. SIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian terdapat beberapa kesimpulan secara keseluruhan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja CV. Bintang Bungo Fajar. Perspektif keuangan diukur melalui rasio ROA, TATO dan *Current Ratio*, secara umum dinilai “cukup baik”. Perspektif pelanggan melalui empat indikator yaitu retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan pangsa pasar secara umum dinilai “cukup baik”. Untuk indikator pangsa pasar peneliti tidak mendapatkan data mengenai total penjualan kayu di Sumatra Selatan (Palembang) dan perkembangan pangsa pasar CV. Bintang Bungo Fajar tidak bisa dihitung dan diketahui. Perspektif Proses Bisnis Internal perspektif proses bisnis internal melalui tiga indikator yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses jasa pasca penjualan secara umum dinilai “baik”. Hal ini terlihat pada indikator proses inovasi CV. Bintang Bungo Fajar sudah menunjukkan perkembangan usahanya dengan adanya penyediaan ketenagakerjaan dibidang (jasa). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan melalui tiga indikator yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan secara umum dinilai “cukup baik”. Produktivitas karyawan menunjukkan fluktuasi hal ini disebabkan oleh laba bersih mengalami peningkatan dan penurunan dari tahun ke tahun. Retensi karyawan memiliki nilai baik karena CV. Bintang Bungo Fajar sudah mampu mempertahankan karyawan dengan melihat tidak ada karyawan yang keluar. Sedangkan untuk kepuasan karyawan secara keseluruhan karyawan sudah merasa “puas”, untuk aspek sarana dan prasarana karyawan merasa “kurang baik” terhadap fasilitas yang disediakan oleh CV. Bintang Bungo Fajar.

### 6.2. Saran

Saran peneliti untuk CV. Bintang Bungo Fajar lebih memperhatikan penghematan anggaran untuk mengurangi beban (pengeluaran) serta keseimbangan tingkat efisiensi. Meningkatkan indikator yang masih dinilai “kurang baik” seperti indikator kepuasan karyawan dari aspek sarana dan prasarana yang belum disediakan oleh CV. Bintang Bungo Fajar agar lebih diperhatikan lagi, seperti penambahan kendaraan, fasilitas kesehatan, dan akses internet untuk mengefisiensi waktu dan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menerapkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* karena informasi yang dihasilkan lebih menyeluruh dan dapat diandalkan guna menerjemahkan visi dan misi CV. Bintang Bungo Fajar ke dalam sistem pencapaian strategis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Hazairin Rizki. 2018. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT. Anjungan Buana Wisata. Jambi: Skripsi UNJA.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta. Rineka Cipta
- Atkinson, et al. 2012. *Akuntansi Manajemen*. PT INDEKS. Jakarta.
- Fitriani, Dewi dkk. 2015 *Praktik Good Corporate Governance Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Berdasarkan Berdasarkan Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)*. *E-Conference In Businesss Accounting And Management (CBAM)* Fakultas Ekonomi UNISSULSA. Vol 2 N0. 1 Mei 2015
- Hansen dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Gozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariant dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang.
- Jusup, Haryono, 2000. *Dasar-Dasar Akuntansi*. Penerbit YKPN. Yogyakarta.
- Kaplan RS, Norton DP, 2000. *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Pasla PRY. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Erlangga. Jakarta..
- Mulyadi. 2015. *Balance Scorecard. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. YKPN. Yogyakarta.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Pengambilan Keputusan Strategi*. Erlangga. Jakarta.
- Yuwono, Sony dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Penerbit Pt Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. ALFABETA. Jakarta.
- Suta, Purwanta, dan Dwiastuti. 2016. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Kantor Pusat PT. Bank Bangunan Daerah Bali*. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol.12 No.1, hal: 32-34