

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED  
SCORECARD PADA PERUSAHAAN PT WILNATA GROUP  
DI KABUPATEN LABUHANBATU**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Mencapai Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Program Studi Magister Manajemen*



**Oleh:**

**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**  
**2120030006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
2024**

**PENGESAHAN TESIS**

**Tesis ini disusun oleh:**

**Nama : Muhammad Alpin Lubis**

**NPM : 2120030006**

**Prodi / Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Keuangan**

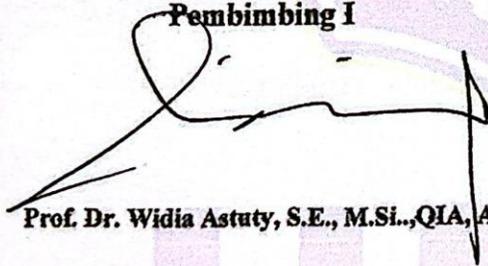
**Judul Tesis : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN PT. WILNATA  
GROUP DI KABUPATEN LABUHANBATU**

**PENGESAHAN TESIS**

**Medan, 20 September 2024**

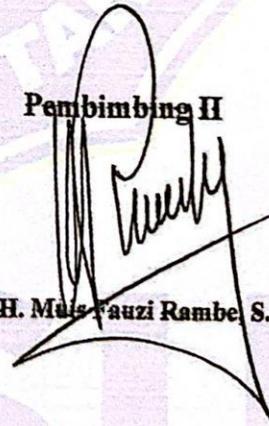
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA, Ak. CA., CPA**

**Pembimbing II**



**Assoc. Prof. H. Muls Fauzi Rambe, S.E., M.Si**

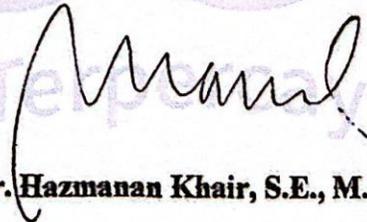
**Diketahui**

**Direktur**



**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**

**Ketua Program Studi**



**Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A**

**PENGESAHAN**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED**

**SCORECARD PADA PERUSAHAAN PT. WILNATA GROUP**

**DI KABUPATEN LABUHANBATU**

**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**

**2120030006**

**Program Studi : Magister Manajemen**

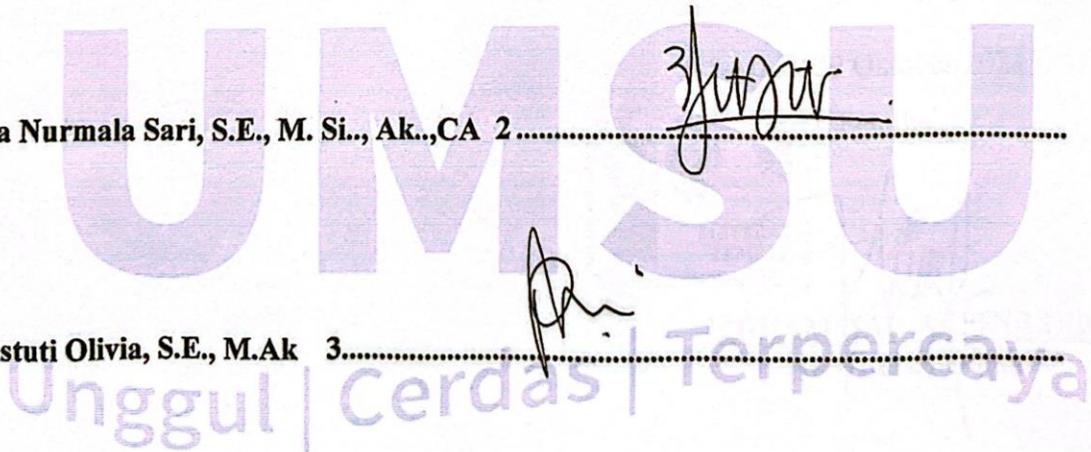
**Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang dibentuk oleh program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar magister (M.M) Pada Hari Jum'at 20 September 2024**

**Komisi Penguji**

**1. Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M. Si 1.....**

**2. Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M. Si., Ak.,CA 2.....**

**3. Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak 3.....**



## PERNYATAAN

### ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN PT. WILNATA GROUP DI KABUPATEN LABUHANBATU

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doctor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 29 Oktober 2024

Penulis



**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**  
NPM: 2120030006

## ABSTRAK

### ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. WILNATA GROUP

**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**

**Program Studi Magister Manajemen**

**E-mail. [alfinlubis789@gmail.com](mailto:alfinlubis789@gmail.com)**

Pada penelitian ini bertujuan dan berfokus untuk mengetahui serta menganalisis bagaimana kinerja perusahaan pada PT. Wilnata Group jika diukur dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, juga dengan pendekatan *balanced scorecard* secara keseluruhan. Pada penelitian ini yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah teknik dokumentasi yaitu dengan cara mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan seperti annual report PT. Wilnata Group tahun 2018-2022. Dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha menyajikan serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada pengukuran kinerja perusahaan PT. Wilnata Group yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perusahaan PT. Wilnata Group jika diukur menggunakan *balanced scorecard* termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan *total score* 56,50% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% kategori A. Perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen 50% kategori BBB. Perspektif proses bisnis internal dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% kategori BBB. Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% kategori BBB.

*Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard*

# **ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH AT PT. WILNATA GROUP**

**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**  
**Master of Management Study Program**  
**E-mail. [alfinlubis789@gmail.com](mailto:alfinlubis789@gmail.com)**

This research aims and focuses on finding out and analyzing how the company performs at PT. Wilnata Group is measured from a financial perspective, customers, internal business processes, as well as learning and growth, as well as an overall balanced scorecard approach. In this research, what is used in writing this scientific work is qualitative research using a descriptive approach. The data collection technique used in this research is a documentation technique, namely by collecting data through documents in the company such as the annual report of PT. Wilnata Group 2018-2022. And the data analysis technique used in this research is the descriptive method, namely a method that attempts to present and analyze data so that it can provide a clear picture of the objects studied in measuring PT company performance. Wilnata Group is measured using the balanced scorecard approach. The research results show that the performance of the company PT. Wilnata Group, when measured using the balanced scorecard, is in an unhealthy condition with a total score of 56.50% in the BBB category. The financial perspective is in very healthy condition with a final component value of 75%. Category A. Customer perspective in unhealthy conditions with a final component value of 50% BBB category. Perspective of internal business processes in an unhealthy condition with a final component value of 50% in the BBB category. As well as the perspective of learning and growth in unhealthy conditions with a final component value of 50% in the BBB category.

*Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard*

## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh**

Bersyukur pada Allah Swt dan bershawat pada Baginda Rasulullah Saw penulis ucap rasa syukur atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Magister (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul tesis **“Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan PT. Wilnata Group di Kabupaten Labuhanbatu”**

dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan arahan serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih dan mengabadikan nama yang cukup berkesan kepada Ayahanda tercinta H.Khairuddin Lubis dan Ibunda Hj. Elfida yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tiada hentinya. Selain itu juga, penulis ingin mengucapkan terimakasih sekaligus mengabadikan nama kepada:

1. Bapak Prof. Dr, Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
3. Bapak Manajemen Dr. Hazmanan Khair, MBA selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen.

5. Ibu Pembimbing Prof. Dr. Widia Astuti, SE., M.Si., QIA.,Ak.CA., CPA selaku Pembimbing Pertama dalam mengarahkan penyelesaian tesis ini hingga akhir.
6. Bapak Assec.Prof. Muis Rambe, SE., M.Si selaku Pembimbing Kedua juga dalam mengarahkan Penyelesaian tesis ini hingga akhir.
7. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan.
8. Seluruh staf,pegawai Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Medan yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan berkas dan administrasi.
9. Kepada kakak saya tercinta Chairia Lubis, M.Ak yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menerima kritik, saran dan petunjuk yang bersifat membangun dari pembaca yang nantinya dapat berguna demi penyempurnaan hasil tesis ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Akhir kata, penulis ucap terimakasih.

**Wassalamualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh**

**Medan, 2024**

**Penulis**

**MUHAMMAD ALPIN LUBIS**  
**NPM. 2120030006**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>15</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	15
1.2 Identifikasi Masalah.....	23
1.3 Batasan Masalah .....	25
1.4 Rumusan Masalah.....	26
1.5 Tujuan Penelitian .....	26
1.6 Manfaat Penelitian .....	27
<b>BAB II KERANGKA TEORITIS</b> .....	<b>28</b>
2.1 Konsep Balanced Scorecard .....	28
2.1.1 Hubungan antar diantara perspektif .....	29
2.1.2 Tahap Perencanaan .....	30
2.1.2.1 Penentuan Indikator Kinerja untuk setiap Perspektif .....	30
2.2 Pengukuran Kinerja .....	34
2.2.1 Pengertian.....	34
2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	36
2.2.3 Urgensi Pengukuran Kinerja .....	36
2.2.4 Penilaian Kinerja.....	38
2.2.5 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja .....	39
2.2.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja .....	40
2.3 Pendekatan Balance Scorecard .....	42

2.3.1 Pengertian.....	42
2.3.2 Sejarah Balance Scorecard.....	45
2.3.3 Perspektif Balanced Scorecard.....	46
2.3.3.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	46
2.3.3.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....	49
2.3.3.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
2.3.3.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	52
2.3.4 Karakteristik Balanced Scorecard .....	54
2.3.5 Manfaat Balanced Scorecard.....	55
2.3.6 Keunggulan Balanced Scorecard .....	56
2.3.7 Cara Pengukuran Balanced Scorecard .....	57
2.4 Tahapan Balanced Scorecard .....	58
2.5 Penelitian yang Relevan.....	59
2.6 Kerangka Berpikir .....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	66
3.2 Defenisi Operasional .....	66
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	70
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.5 Teknik Analisis Data.....	72
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	73
4.1.1 Deskripsi Data.....	73
4.1.1.1 Data Keuangan.....	73
4.1.1.2 Data Pelanggan .....	74
4.1.1.3 Data Proses Bisnis Internal .....	76
4.1.1.4 Data Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	77

4.1.2 Analisis Data .....	78
4.1.2.1 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Keuangan .....	78
4.1.2.2 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan .....	86
4.1.2.3 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Proses Bisnis Internal...	92
4.1.2.4 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	95
4.2 Pembahasan .....	108
4.2.1 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Keuangan .....	109
4.2.2 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Pelanggan .....	113
4.2.3 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	116
4.2.4 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	119
4.3 Rangkuman Pembahasan .....	122
4.4 Saran yang Membangun Perusahaan PT Wilnata Group .....	123
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>127</b>
5.1 Kesimpulan .....	127
5.2 Saran.....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>129</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Bersih PT. Wilnata Group .....	19
Tabel 2.4 Penelitian yang Relevan .....	56
Tabel 3.1 Tingkat Skor Indikator setiap Perspektif .....	66
Tabel 3.2 Waktu dan Kegiatan Penelitian .....	68
Tabel 4.1 Laporan Keuangan PT. Wilnata Group Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah) .....	71
Tabel 4.2 Data Jumlah Pelanggan dan Jumlah Karyawan tahun 2018-2022 .....	72
Tabel 4.3 Proses Bisnis Internal .....	73
Tabel 4.4 Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	74
Tabel 4.5 Hasil <i>Return on Investment</i> (ROI) PT. Wilnata Group .....	76
Tabel 4.6 Penilaian <i>Return on Investment</i> (ROI) .....	77
Tabel 4.7 <i>Return on Equity</i> (ROE) PT. Wilnata Group .....	79
Tabel 4.8 Penilaian <i>Return on Equity</i> (ROE) .....	80
Tabel 4.9 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Wilnata Group .....	81
Tabel 4.10 Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (Akuisisi Pelanggan) .....	82
Tabel 4.11 Penilaian Akuisisi Pelanggan .....	83
Tabel 4.12 Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama .....	84
Tabel 4.13 Penilaian Retensi Pelanggan .....	85
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Wilnata Group .....	86
Tabel 4.15 Margin Laba Operasional .....	87
Tabel 4.16 Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal .....	88
Tabel 4.17 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Wilnata Group .....	89
Tabel 4.18 Data Jumlah Karyawan Keluar, Awal, dan Akhir .....	89
Tabel 4.19 Penilaian Retensi Karyawan .....	95
Tabel 4.20 Tingkat Produktivitas Karyawan .....	96
Tabel 4.21 Penilaian Produktivitas Karyawan .....	96
Tabel 4.22 Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	97
Tabel 4.23 Nilai untuk Masing-masing Indikator dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> PT. Wilnata Group 2018-2022 .....	98

Tabel 4.24 Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang .....	99
Tabel 4.25 Kriteria Standar Penilaian .....	100
Tabel 4.26 Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-masing Perspektif .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Daftar Gambar 2.5 Kerangka Berpikir .....	
Daftar Gambar 4.1 Tingkat Perputaran Karyawan.....	

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pengukuran kinerja memberikan wawasan kepada para pemimpin di berbagai tingkatan tentang pelaksanaan tugas yang diberikan dan menilai apakah hasil kinerja tersebut sesuai dengan yang tercantum dalam laporan perencanaan keuangan perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, penting untuk melakukan pengukuran kinerja yang akurat. (Sulisworo, 2009). Pengukuran kinerja adalah salah satu elemen krusial yang menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen di sebuah organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk menilai hasil dari kegiatan yang telah dilaksanakan.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat bermanfaat buat membandingkan kinerja perusahaan periode kemudian serta periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami pemugaran atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja ialah usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target eksklusif, tidak hanya target akhir yang perlu diukur serta menjadi berukuran kinerja perusahaan melainkan pula berkaitan menggunakan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, pihak manajemen juga dapat memakai pengukuran kinerja buat mengevaluasi pada periode yang kemudian dengan dilakukan suatu tindakan yang disebut perlu untuk memperbaikinya (Handayani, 2011).

Penilaian kinerja bertujuan buat memilih kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, serta menyampaikan motivasi bagi manajer bagian

didalam menjualkan bagiannya seirama menggunakan tujuan utama organisasi perusahaan secara keseluruhan (Tangkuman et al., 2015). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat didalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuain atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sony et al., 2007).

Perusahaan properti di Indonesia, termasuk PT Wilnata Group, menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengukur dan meningkatkan kinerja mereka di tengah persaingan yang semakin ketat. Fenomena ini diperparah oleh fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, dan dinamika permintaan pasar yang tidak terduga. Menurut data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), sektor properti mengalami pertumbuhan yang bervariasi dalam beberapa tahun terakhir, dengan pertumbuhan mencapai 5,2% pada tahun 2022, namun diprediksi akan melambat pada tahun-tahun mendatang (Statistik & Indonesi, 2020). Dalam konteks ini, penting bagi PT Wilnata Group untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang efektif agar dapat beradaptasi dan bersaing secara optimal.

Tentunya pengukuran kinerja dalam hal ini yakni pengukuran kinerja pada perusahaan yang bergerak pada sektor property biasanya terlibat dalam pengembangan, investasi, dan manajemen property. Hal ini mencakup berbagai property mulai dari, perumahan, komersil, dan industrial. Perusahaan yang dimaksud yang bergerak pada sektor property adalah perusahaan PT. Wilnata Group.

PT Wilnata Group merupakan perusahaan yang bergerak di berbagai sektor seperti properti, dan investasi di Kabupaten Labuhanbatu. Dalam hal ini yang ingin dibahas pada penelitian ini yakni pada sektor bidang property. PT. Wilnata Group adalah perusahaan

perorangan yang sudah berdiri sejak tahun 2017. Sebagai perusahaan yang kompleks dan memiliki banyak divisi, pengukuran kinerja yang tepat sangat penting untuk menilai keberhasilan dan mengambil keputusan yang tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kepada para konsumennya. PT Wilnata Group ini memiliki jenis beberapa perumahan diantaranya perumahan kompleks dan perumahan subsidi (Komersil). Pengembangan property mulai dari perencanaan, perizinan, kontruksi disini juga perusahaan juga melakukan studi pasar untuk menilai kebutuhan dan potensi keuntungan. Permintaan yang terus meningkat dengan pertumbuhan populasi dan urbanisasi, kebutuhan akan tempat tinggal dan ruang usaha terus meningkat khususnya di Kabupaten Labuhanbatu. Pada perusahaan PT. Wilnata Group tantangan yang dihadapi persaingan yang ketat banyaknya perusahaan baru yang masuk ke pasar membuat persaingan semakin sengit. Fluktuasi Ekonomi, kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat mempengaruhi permintaan dan harga property. Regulasi dan kebijakan yang membuat perubahan dalam regulasi pemerintah terkait zonasi, pajak, dan perizinan bisa berdampak signifikan pada operasional perusahaan.

Perusahaan PT. Wilnata Group merupakan sektor yang sangat dinamis dan berpengaruh besar terhadap perekonomian di Kabupaten Labuhanbatu, meskipun property pada perusahaan terdiri dari 5 Kabupaten Kota di Sumatera Utara antara lain: Kota Medan, Asahan, Labuhanbatu Utara, Labuhanbatu, dan Labuhanbatu Selatan. Dengan pertumbuhan yang pesat dan persaingan yang ketat penting bagi perusahaan PT. Wilnata Group untuk memiliki alat ukur yang efektif dalam mengevaluasi kinerjanya, salah satunya dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan PT. Wilnata Group untuk melihat kinerjanya dari berbagai perspektif tidak hanya finansialnya.

Sejak berdirinya perusahaan PT Wilnata Group hingga saat ini proses kinerja perusahaan masih mengandalkan indikator keuangan semata, sehingga mengabaikan faktor nonfinansialnya yang juga krusial. Persaingan yang meningkat ditengah banyaknya perusahaan property yang bermunculan perusahaan PT. Wilnata Group perlu strategi yang lebih holistik untuk bertahan dan berkembang. Perubahan preferensi konsumen saat ini lebih sadar akan kualitas layanan dan pengalaman bukan hanya harga, hal ini mempengaruhi perusahaan PT. Wilnata Group dalam mengukur kinerjanya. Inovasi teknologi, adopsi teknologi baru dalam industry property membawa tantangan dan peluang baru yang harus diukur dengan tepat.

Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode yang dapat diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Metode ini tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga non-finansial, seperti kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Arwinda & Sari, 2015).

dalam konteks PT Wilnata group, penerapan *balanced scorecard* dapat membantu manajemen pada memahami kinerja perusahaan secara keseluruhan serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pendekatan *balanced scorecard* bisa diimplementasikan di PT Wilnata group serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

dengan itu, memakai pendekatan *balanced scorecard* perusahaan PT. Wilnata group bisa menganalisis kinerjanya dari empat perspektif utama, Keuangan, Pelanggan, Proses bisnis Internal, dan Pembelajaran Pertumbuhan. Hal ini memungkinkan PT. Wilnata group untuk mendapatkan ilustrasi yg lebih komprehensif mengenai kinerja dan strategi yg perlu diterapkan.

Banyak metode atau cara dalam pengukuran kinerja diantaranya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* atau disingkat dengan (BSC). Metode pengukuran *Balanced Scorecard*

berbeda dengan metode pengukuran kinerja lainnya. Dalam metode Balanced Scorecard tidak hanya diukur dari aspek kuantitasnya saja, akan tetapi kuantitas dan kualitas. Konsep Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang diperkenalkan oleh David P. Norton (Presiden dari Renaissance, Inc) (1990). Konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan Kaplan dan Norton (2000). BSC memberikan pendekatan holistik yang mencakup empat perspektif kinerja: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Ciptani, 2000).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), kinerja keuangan saja tidak cukup untuk mengarahkan perusahaan menuju perbaikan yang lebih baik, karena aset tidak berwujud memungkinkan perusahaan untuk: (1) Membangun hubungan dengan pelanggan guna mempertahankan loyalitas serta melayani berbagai segmen pelanggan dan pasar baru secara efektif dan efisien. (2) Meluncurkan produk dan layanan inovatif yang diinginkan oleh segmen target. (3) Menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi sesuai dengan harapan pelanggan dengan biaya rendah dan waktu penyampaian yang singkat. (4) Menggerakkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk meningkatkan proses, kualitas, dan responsivitas secara berkelanjutan. (5) Mengembangkan teknologi informasi, basis data, dan sistem. Oleh karena itu, diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya menilai kinerja keuangan, tetapi juga aspek-aspek lain yang dianggap penting untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. (Kurniasari, 2017).

Balanced Scorecard adalah alat yang digunakan untuk menilai kinerja dengan menekankan keseimbangan antara perspektif keuangan dan non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi untuk masa depan. Alat ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan tradisional dan berfungsi sebagai instrumen penting bagi perusahaan untuk mencerminkan pemikiran baru dalam menghadapi kompetisi dan efektivitas organisasi. Konsep

ini memperkenalkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan kriteria tertentu yang mencerminkan misi dan strategi jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat ukur kinerja dalam pelaksanaan, formulasi, dan evaluasi strategi. Ini melengkapi ukuran kinerja keuangan masa lalu dengan ukuran yang mendorong kinerja di masa depan, serta mengembangkan serangkaian tujuan unit bisnis yang melampaui sekadar ukuran keuangan. (Bismara, 2020).

Konsep *balanced scorecard* selain digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan juga dapat memperbaiki strategi yang digunakan menjadi suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan dan dapat membantu merumuskan strategi perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan Rubianto: (2006: 371). *Balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (Tirta et al., 2015).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) (Lawrie, G. J., & Cobbold, I, 2004) merupakan sebuah konsep manajemen kinerja yang membantu perusahaan PT Wilnata Group untuk mengukur kinerja mereka secara seimbang, dengan melibatkan empat perspektif penting yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan BSC juga dapat diterapkan dalam analisis kinerja fenomena sosial.

Penurunan perspektif keuangan pada perusahaan PT Wilnata Group adalah semakin sulitnya pencapaian tujuan perusahaan jika hanya dilihat dari aspek keuangan perusahaan tanpa memperhitungkan aspek nonkeuangannya. Pengukuran BSC yaitu mengukur perspektif

pelanggan. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Dampak dari penurunan perspektif pelanggan adalah perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan dari nasabahnya. Pada perusahaan PT Wilnata Group kurang efektif dalam menjalin hubungan yang sesuai dengan kontrak yang telah disepakati, hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan pada PT Wilnata Group. Pengukuran BSC yang ketiga adalah mengukur perspektif proses bisnis internal yaitu untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Dampak dari penurunan perspektif proses bisnis internal adalah pelanggan perusahaan akan beralih pada property lainnya, hal ini menyebabkan bahwa PT Wilnata Group kurang memberikan kepuasan terhadap nasabah sehingga turunnya kinerja pada perusahaan PT Wilnata Group. Keadaan yang terjadi di perusahaan adalah belum ditambahkannya perspektif proses bisnis internal disebabkan oleh belum adanya standar yang mengikat tentang aturan berapa lama karyawan dapat bekerja dengan cepat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Pengukuran BSC yang keempat adalah mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Dampak dari penurunan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah semakin rendahnya produktivitas kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang bias menyebabkan turunnya kinerja perusahaan.

Turunnya kinerja perusahaan ini kerap sekali disebabkan produktivitas kerja karyawan kurang produktif dalam pelayanan yang diberikan PT Wilnata Group ini. Kepuasan karyawan tergantung pada hasil kinerja perusahaan yang dilakukan secara maksimal sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat dan menciptakan kepuasan pelanggan.

Berikut adalah Laporan Laba Bersih pada Laporan Keuangan PT Wilnata Group dalam 5 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Laba Bersih PT.Wilnata Group**  
**Tahun 2018 – 2022 (dalam jutaan rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>
2018	32.701.000
2019	26.979.000
2020	27.592.000
2021	34.000.234
2022	36.732.980

*Sumber: Laporan Keuangan pada Perusahaan PT Wilnata Group*

Dari tabel berikut dapat dilihat bahwa laba perusahaan mengalami penurunan sejak tahun 2019. Dengan menurunnya laba perusahaan tentu hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum stabil dalam menjaga stabilitas finansialnya.

Laba yang optimal dapat menjadi ukuran bahwa kinerja perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Jika laba perusahaan menurun, maka produktivitas suatu perusahaan kurang baik sehingga mengurangi kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan (Ravasadewa & Fuadati, 2018).

Perusahaan laba yang meningkat menunjukkan kinerja perusahaan efektif dan efisien. Sebaliknya, ketika terjadi perubahan laba yang menurun menandakan kinerja perusahaan melemah, tidak efektif dan efisien (Valerian & Kurnia, 2018).

Penurunan ini merupakan membuat perusahaan tidak mampu menjaga laba finansialnya terhadap perkembangan pasar. Disamping itu juga, PT Wilnata Group berfokus mengukur kinerja

pada aspek keuangannya saja tanpa memperhitungkan aspek non keuangan, tentu dalam hal ini cukup lemah dalam pengukuran kinerja.

Menurunnya kinerja karyawan membuat kerugian bagi perusahaan. Dengan menerapkan pendekatan BSC dalam analisis kinerja fenomena sosial, perusahaan PT Wilnata Group dapat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan dan mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaiki kinerja mereka di masa depan. Karena aspek non keuangan tidak kalah pentingnya, dimana perusahaan PT Wilnata Group tidak hanya menyediakan produk melainkan memberikan layanan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan sejauh mana untuk menjaga hubungan dengan pelanggannya. Selain itu juga untuk dapat mengukur kinerja karyawannya yang dapat diukur dengan menggunakan aspek non keuangan dengan *Balanced Scorecard*.

Melihat fenomena tersebut, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja PT Wilnata Group dengan menggunakan *balanced scorecard* yang lebih komprehensif, akurat dan terukur. Karena menilai kinerja suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja melainkan juga dinilai dari aspek non keuangan.

Dengan dasar tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* pada perusahaan PT Wilanata Group untuk meningkatkan produktivitas dan tujuan perusahaan tercapai pada jangka Panjang, dengan mengambil judul

**”Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan PT Wilnata Group di Kabupaten Labuhanbatu”.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, pengukuran kinerja perusahaan menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan. PT Wilnata Group, sebagai salah

satu perusahaan di sektor properti, menghadapi tantangan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerjanya. Adapun identifikasi masalah pada penelian ini sebagai berikut:

1. Salah satu masalah utama yang dihadapi adalah bagaimana mengintegrasikan berbagai aspek kinerja ke dalam satu sistem yang komprehensif.
2. Pengukuran kinerja tradisional sering kali hanya berfokus pada aspek finansial, sedangkan pendekatan yang lebih holistik diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja di PT Wilnata Group.
3. Melalui *balanced scorecard*, perusahaan dapat mengukur kinerja tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Hal ini penting mengingat bahwa sektor properti sangat dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan dan inovasi dalam produk dan layanan. Menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), sektor properti di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan, dengan nilai investasi yang terus meningkat. Namun, tanpa pengukuran kinerja yang tepat, perusahaan dapat kehilangan peluang untuk beradaptasi dengan perubahan pasar.
4. Masalah lain yang perlu diidentifikasi adalah kurangnya pemahaman di antara manajemen mengenai pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif. Banyak perusahaan masih terjebak dalam pola pikir bahwa kinerja hanya dapat diukur melalui laporan keuangan. Hal ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang tepat dan tidak optimal. Oleh karena itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana

PT Wilnata Group dapat mengedukasi manajemen dan karyawan mengenai pentingnya *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Adapun beberapa batasan masalah analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, antara lain:

1. *Balanced scorecard* adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, termasuk finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). BSC membantu perusahaan untuk tidak hanya fokus pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja jangka panjang.
2. kinerja perusahaan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, yang dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks PT Wilnata Group, kinerja perusahaan juga mencakup aspek-aspek seperti tingkat hunian properti, pengembangan proyek baru, dan inovasi dalam layanan.
3. sektor properti mencakup segala jenis kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan, penjualan, dan penyewaan properti, baik itu residensial, komersial, maupun industri. (Data dari Asosiasi Real Estate Indonesia, AREBI). menunjukkan bahwa sektor ini memiliki potensi pertumbuhan yang besar, namun juga dihadapkan pada tantangan seperti fluktuasi harga dan permintaan pasar.
4. pengukuran kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian

ini, pengukuran kinerja akan dilakukan dengan menggunakan indikator yang dihasilkan dari *balanced scorecard*.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan masalah mengenai Analisis Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, berikut rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana kinerja pada perusahaan PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
5. Bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur dengan pendekatan Balanced Scorecard ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja pada perusahaan PT Wilnata Group berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT Wilnata Group jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi perusahaan yakni sebagai bahan masukan manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan, serta pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti yaitu sebagai sarana penerapan ilmu-ilmu yang dicapai dari perkuliahan sehingga menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman penulisan secara praktik.
3. Bagi pembaca yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pembaca, selanjutnya bagi yang ingin penelitian atau mini riset mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### 2.1 Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, bukan hanya dari segi keuangan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam konteks PT Wilnata Group, yang bergerak di sektor properti, penerapan *balanced scorecard* sangat relevan. Sektor properti sering kali menghadapi tantangan dalam mengukur kinerja karena banyak faktor yang mempengaruhi, seperti kondisi pasar, permintaan konsumen, dan regulasi pemerintah. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, PT Wilnata Group dapat mendapatkan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerjanya dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Data yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* mengalami peningkatan kinerja signifikan juga mendukung pentingnya alat ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Ittner et al., 2003), perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan peningkatan kinerja keuangan sebesar 20% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan metode ini (Ismail & Bangun, 2015). Ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya membantu dalam pengukuran tetapi juga dalam perencanaan strategis jangka panjang.

*balanced scorecard* juga memungkinkan PT Wilnata Group untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan tindakan yang diambil di semua level organisasi. Dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh tim bekerja menuju tujuan yang sama. Hal ini sangat penting dalam industri properti yang sangat kompetitif, di mana ketepatan dan kecepatan dalam pengambilan keputusan dapat menentukan keberhasilan proyek.

Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* di PT Wilnata Group dapat menjadi langkah strategis yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui pendekatan yang lebih terintegrasi, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

### **2.1.1 Hubungan diantara Perspektif**

Pada *balanced scorecard* (BSC) (Singgih Juniawan, Uti Roysen, Muhammad Gofur, Sawarni Hasibuan, 2023: 9) terdapat hubungan yang erat antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hubungan ini memungkinkan organisasi untuk mencapat keberhasilan jangka panjang dan menciptakan nilai keberlanjutan (Sipayung, 2009).

Perspektif keuangan memberikan gambaran tentang kinerja finansial organisasi, termasuk pendapatan, profitabilitas, pengembalian investasi, dan nilai pasar perusahaan. Namun, untuk mencapai kinerja keuangan yang baik, organisasi harus memperhatikan aspek-aspek lain yang mendukungnya.

Perspektif pelanggan berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Dengan memahami harapan dan kepuasan pelanggan, organisasi dapat meningkatkan loyalitas,

retensi, dan pangsa pasar. Keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan berdampak positif pada kinerja finansial organisasi.

Perspektif proses bisnis internal mencakup pengukuran kinerja efisiensi dan efektifitas proses internal organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Proses internal yang efisien dan efektif akan menghasilkan produk atau layanan berkualitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan berdampak positif pada kinerja finansial.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti pentingnya perkembangan karyawan, inovasi dan kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi. Melalui investasi dalam pengembangan karyawan dan peningkatan kemampuan inovasi organisasi dapat meningkatkan proses internal mereka, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan pada akhirnya mencapai hasil keuangan yang lebih baik.

Dengan demikian, terdapat hubungan saling terkait antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dalam balanced scorecard. Keberhasilan dalam masing-masing perspektif tersebut akan berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan penciptaan nilai yang berkelanjutan.

## **2.1.2 Tahap Perencanaan**

### **2.1.2.1 Penentuan Indikator Kinerja untuk setiap Perspektif**

Penentuan indikator kinerja sangat penting untuk setiap perspektif yang terdapat dalam BSC, berikut adalah penjelasan tentang penentuan indikator kinerja untuk setiap perspektif (Kaplan & Norton, 2001):

a) Perspektif Keuangan, berkaitan dengan tujuan-tujuan keuangan perusahaan dan pengukuran kinerja finansial. Indikator kinerja pada perspektif ini mencakup ukuran-ukuran seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian investasi. Tujuan penentuan indikator ini adalah untuk memastikan kinerja keuangan yang baik. Contoh indikator kinerja untuk perspektif keuangan dalam industri jasa adalah sebagai berikut:

- Pendapatan tahunan: *pendapatan tahunan harus meningkat sebesar 10% setiap tahun.*

- tingkat pengembalian investasi (Return on Investment, ROI): *ROI harus mencapai 15% setiap tahun.*

b) Perspektif Pelanggan, melibatkan tujuan-tujuan yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan pengukuran kinerja yang terkait dengan hal tersebut. Indikator kinerja pada perspektif ini mencakup ukuran-ukuran seperti tingkat kepuasan pelanggan, dan mempertahankan pangsa pasar dan loyalitas pelanggan. Tujuan penentuan indikator ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar. Contoh indikator kinerja untuk perspektif pelanggan dalam industri jasa adalah sebagai berikut:

- tingkat kepuasan pelanggan: *tingkat kepuasan pelanggan harus mencapai minimal 90% setiap tahun.*

- pangsa pasar: *meningkatkan pangsa pasar sebesar 5% dalam 6 bulan kedepan.*

c) Perspektif proses bisnis internal, melibatkan tujuan-tujuan yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal perusahaan. Indikator kinerja dalam perspektif ini mencakup ukuran-ukuran seperti waktu, siklus, tingkat kesalahan dan biaya operasional. Tujuan penentuan indikator ini adalah untuk meningkatkan kinerja

operasional dan efisiensi proses. Contoh indikator kinerja untuk perspektif proses bisnis internal dalam industri jasa sebagai berikut:

- waktu respon pelanggan: *waktu respon pelanggan harus kurang dari 24 jam.*
- tingkat kesalahan: *tingkat kesalahan dari proses operasional harus kurang dari 2%.*

d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang berfokus pada pengembangan karyawan, inovasi, dan kapabilitas organisasi. Indikator kinerja dalam perspektif ini mencakup ukuran-ukuran seperti tingkat pelatihan, jumlah ide baru yang diimplementasikan dan tingkat retensi karyawan. Tujuan penentuan indikator ini adalah meningkatkan kapabilitas organisasi dan inovasi. Contoh indikator kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam industri jasa adalah sebagai berikut:

- tingkat pelatihan karyawan: *setiap karyawan harus menerima minimal 40 jam pelatihan setiap tahunnya.*
- jumlah ide baru yang diimplementasikan: *minimal 5 ide baru harus diimplementasikan setiap bulan.*

### **2.1.2.2 Pengumpulan Data dan Pengukuran Kinerja**

Menurut (Ittner et al., 2003), pengumpulan data yang akurat dan pengukuran kinerja yang tepat merupakan elemen penting dalam pelaksanaan BSC. Data yang terkumpul dan pengukuran kinerja yang dilakukan membantu dalam memantau kinerja organisasi, mengidentifikasi tren, dan memberikan pemahaman yang mendalam tentang pencapaian tujuan strategis. Berikut adalah beberapa tahapan yang terkait pengumpulan data dan pengukuran kinerja dalam tahap pelaksanaan BSC pada industri jasa:

- a) Validasi data, setelah pengumpulan data penting untuk melakukan validasi data guna memastikan keakuratan dan keandalannya. Hal ini melibatkan pemeriksaan data untuk

kesalahan atau ketidak konsistenan serta verifikasi dengan sumber data lain jika diperlukan. Validasi data memastikan bahwa pengukuran kinerja didasarkan pada informasi yang tepat dan dapat dipercaya.

- b) Analisis varians, salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja adalah analisis varians yaitu membandingkan hasil kinerja aktual dengan target yang ditetapkan. Analisis varians membantu dalam mengidentifikasi perbedaan antara hasil aktual dan target serta menganalisis penyebab perbedaan tersebut. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan korektif yang sesuai jika diperlukan.
- c) Pemantauan kinerja Real-Time, selain melakukan pengukuran kinerja periodik, penting juga untuk memantau kinerja secara real-time. Ini dapat dilakukan melalui penggunaan teknologi dan sistem informasi yang memungkinkan akses data secara langsung dan pemantauan kinerja secara real-time. Pemantauan kinerja real-time memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan atau masalah yang memerlukan tindakan segera.
- d) Penggunaan alat analisis, dalam pengukuran kinerja penggunaan alat analisis yang tepat sangat penting. Misalnya, analisis tren, analisis komparatif atau analisis regresi dapat digunakan untuk memahami pola kinerja, mengidentifikasi perubahan signifikan, atau menjelajahi hubungan antara variable-variabel kinerja. Penggunaan alat analisis yang tepat membantu dalam memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang kinerja organisasi.
- e) Perbaikan berkelanjutan, pengumpulan data dan pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai pemantauan, tetapi juga sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Data kinerja yang terkumpul dan analisis yang dilakukan membantu dalam

mengidentifikasi peluang perbaikan, menguji efektivitas inisiatif, dan membuat keputusan yang didukung oleh fakta. Proses perbaikan berkelanjutan melibatkan siklus pengumpulan data, analisis, dan tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

## 2.2 Pengukuran Kinerja

### 2.2.1 Pengertian

Kata kinerja (Putra, 2020) berasal dari "*performance*", dengan asal kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yang artinya : 1) melakukan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); 3) menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); 4) melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Kinerja berasaskan kepada hasil pencapaian dari tujuan yang dimiliki karyawan atas tugas yang diberikan. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki, kinerja merupakan istilah yang biasa digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh rangkaian kegiatan dari suatu organisasi pada suatu periode. Kinerja dapat diartikan juga dengan *performance*. Namun, *performance* sendiri sering diartikan dengan hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi jika kita telaah kinerja dapat memiliki pengertian yang lebih luas, bukan terbatas pada hasil kerja saja namun didalamnya terdapat penjabaran bagaimana proses sebuah pekerjaan berlangsung.

Dengan demikian kinerja adalah tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan itu sendiri. Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar (dalam Rivai & Basri, 2005)) dapat disajikan seperti berikut ini:

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Parenden & Utina, 2023).
2. Kinerja Merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Tuju, 2016).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux, 1993).
4. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Fahmi, 2021).
5. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya (Oktaviana, 2009).
6. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi (Sonhadi et al., 2020).

Berdasarkan (Tubagus Muttaqin, 2023: 8-9) pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas pengukuran dalam sebuah organisasi terhadap rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi pada jangka waktu tertentu. Yang mana hasil pengukuran tersebut dapat digunakan untuk evaluasi organisasi dan menentukan strategi dimasa mendatang.

Untuk (Tubagus Muttaqin, 2023: 9) mengetahui apakah terdapat deviasi dari perencanaan pelaksanaan kinerja apakah kinerja sesuai dengan yang diharapkan dan apakah kinerja dilakukan sesuai waktu yang telah ditentukan, maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja. Pengukuran kinerja menjadi penting, karena sesuatu yang tidak dapat diukur, maka tidak akan

dapat dikelola. Deviasi kinerja dapat diukur dan dapat diperbaiki dengan mengetahui seperti apa kinerja saat ini sehingga kinerja dapat lebih efektif dan efisien.

### **2.2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan proses pencatatan dan pengukuran keberhasilan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai misi melalui berbagai hasil yang ditampilkan baik berupa produk, jasa, maupun proses (Funna & Suazhari, 2019)

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mengevaluasi kemajuan pekerja 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 (Fahrudin, 2020).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian pengukuran kinerja atau mengevaluasi kinerja terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan agar dapat meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan.

### **2.2.3 Urgensi Pengukuran Kinerja**

Mengukur kinerja berarti kita bisa mengungkapkannya dalam angka, ketika kita tidak bisa mengungkapkan dalam angka, berarti kita tidak bisa mengukurnya sebagaimana dikatakan oleh Lord Kevin (1824-1907), *“When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it, but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.”*

Dalam organisasi masalah pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan

memberikan umpan balik, yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan PT Wilnata Group dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program PT Wilnata Group dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari pengukuran kinerja PT Wilnata Group dapat diperbandingkan dengan PT-PT lain atau sejenisnya sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif.

(Hendratmoko et al., 2021), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja bukan hanya tentang memantau angka-angka dan statistic semata melainkan juga, tentang mengoptimalkan proses dan hasil dalam berbagai aspek kehidupan organisasi dan individu, juga dalam menciptakan dasar yang kuat untuk pengembangan strategi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang efektif di dalam organisasi.

#### **2.2.4 Penilaian Kinerja**

Kinerja (Muhammad, n.d.) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*, sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Menurut (Halimah, 2020), penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sedangkan, menurut Rivai dan Basri dalam (Wijaya & Sari, 2020) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan mengandung makna suatu proses

atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan berdasarkan standar tertentu.

Adapun (Yeremia, 2023) yang menjadi syarat-syarat dalam pengukuran kinerja yaitu: Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat sebagai berikut, Ahluwalia,2020 dan (Larasati Ahluwalia, 2020 dalam (Yeremia, 2023)

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan. Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai.

Dengan demikian,dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah alat manajemen yang penting untuk memonitor, mengukur, dan mengelola kinerja individu dan organisasi secara efektif. Ini membantu dalam memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang.

### **2.2.5 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton 2000: 128 dalam (Safitri et al., 2024), bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat

menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasaran.

Adapun yang menjadi tujuan sistem pengukuran kinerja secara umum yang dalam hal ini dikemukakan (Achmad, 2017) adalah:

1. untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*Top Down and Bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta untuk memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Dengan demikian, tujuan utama dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan strategis, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data yang relevan dan terukur.

### **2.2.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Effendy et al., 2020).

Kelemahan-kelemahan (Tanjung, 2018) pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan dalam hal ini yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan yaitu:

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Sedangkan kelemahan pengukuran kinerja secara keuangan menurut Kaplan dan Norton (Putri & Lukviarman, 2008) adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran lebih berorientasi pada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
2. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian dari struktur asset perusahaan.

Penting untuk diingat bahwa kelemahan-kelemahan ini tidak selalu berarti bahwa pengukuran kinerja tidak bermanfaat, tetapi lebih sebagai peringatan bahwa implementasi dan

penggunaannya harus dilakukan dengan hati-hati. Organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini saat merancang sistem pengukuran kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

## **2.3 Pendekatan Balanced Scorecard**

### **2.3.1 Pengertian**

*Balanced scorecard* adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan *value* pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya. Penilaian kinerja pada perusahaan sangat diperlukan jika perusahaan ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Namun saat ini penilaian kinerja perusahaan masih didominasi oleh metode-metode konvensional atau tradisional. Pendekatan ini hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif non-keuangan lainnya didalam perusahaan seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan inovasi.

*Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : "Balanced Scorecard-Measured That Drive Performance" dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Hasil Studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif : Perspektif Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Suhada & Hendrayani,2019) :

“*Balanced Scorecard* adalah suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu: Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang. serta merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis” (Nabilah, 2022).

Menurut Mulyadi dan Setyawan dalam (Kurniati, 2021) :

“*Balanced Scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *balanced scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. sasaran strategi perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu pembelajaran pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal, dan keuangan” (Kurniati, 2021).

Menurut Samryn dalam (Yudha Wiguna et al., 2019) :

“*Balanced scorecard* adalah mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran operasional yang diantaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan di masa yang akan datang” (Wiguna et al., 2019).

Menurut (Ni Luh Ayu Atmi kamaratih & Achmad Maqsudi, 2024) *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut (Maryati et al., 2022) *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang mampu menerjemahkan visi, misi, serta strategi perusahaan ke dalam suatu tindakan yang nyata, dengan mengukur empat

perspektif yakni : Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian kinerja yang hanya memfokuskan pada sektor finansial juga kurang mampu menjelaskan mengenai *track record* perusahaan serta kurang mampu membawa perusahaan kearah perubahan demi masa depan perusahaan yang lebih baik entitas bisni dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang mivitas-ulti perspektif atau pengukuran komprehensif yang dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Jika perusahaan menerapkan pengukuran kinerja komprehensif, hal ini diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana tercapainya strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja.

*Balanced scorecard* (Alkalah, 2016) untuk pertama kali dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1997 sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan. Perspektif yang dijabarkan dalam *balanced scorecard* dapat merefleksikan kebutuhan tiap-tiap pemangku kepentingan dan jika *balanced scorecard* diterapkan pada perusahaan maka perusahaan bisa mengawasi atau memantau hasil yang didapatkan perusahaan dalam *short term* maupun *long term*. Dengan kata lain *balanced scorecard* bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa.

### 2.3.2 Sejarah Balanced Scorecard

*Balanced scorecard* dikembangkan oleh dua orang, Robert Kaplan, seorang Profesor di Universitas Harvard, dan David Norton seorang konsultan juga dari daerah Boston. pada tahun 1990 Kaplan dan Norton memimpin Studi penelitian berbagai perusahaan dalam mengeksplorasi metode baru pengukuran kinerja yang mendorong diadakannya penelitian ini. Adalah keyakinan yang berkembang bahwa ukuran kinerja keuangan tidak Efektif untuk perusahaan bisnis modern karena tidak mampu menciptakan nilai. mereka mendiskusikan sejumlah alternatif yang menampilkan ukuran kinerja yang dapat memberikan Gambaran kegiatan dari seluruh organisasi masalah pelanggan bisnis internal aktivitas karyawan dan tentu saja kekhawatiran pemegang saham. Kaplan dan Norton kemudian Menyebut alternatif ini dengan "*Balanced scorecard*". Selama empat puluh tahun Berikutnya Sejumlah organisasi mengadopsi Balance scorecard dan langsung memperlihatkan hasilnya. kaplan dan Norton mengemukakan Bahwa organisasi-organisasi ini tidak hanya melengkapi langkah-langkah keuangan dengan pendorong kerja masa Depan tetapi juga mengkomunikasikan strategi mereka melalui langkah-langkah yang mereka pilih untuk *Balanced scorecard*. Ketika *scorecard* sudah dikenal di seluruh dunia Sebagai alat utama organisasi dalam mengimplementasikan strategi, pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merangkum Konsep ini ke dalam bukunya "*Balance scorecard*".

Menurut kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefenisikan *Balanced scorecard* Sebagai: "*a measurement and management system that*

*views a business unit's performance from your perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*” dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **2.3.3 Perspektif Balanced Scorecard**

#### **2.3.3.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan**

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar berhubungan dengan keuntungan yang terukur (Kurniati, 2021).

*Balanced Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *Return On Investment* (ROI), karena tolak ukur tersebut secara digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba (Suhada & Hendrayanti, 2019). Ukuran dari perspektif keuangan pada *balanced scorecard* akan terlihat dari pencapaian *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI) (Nabilah, 2022).

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan darisiklus kehidupan bisnis, yaitu: Growth, Sustain, Harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Lubis et al., 2023).

a. Growth (Pertumbuhan)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b. Sustainable (Bertahan)

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin tujuan keuangan ditahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Harvest (Penuaian)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Ukuran Kinerja (Mega, 2015) keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama, yaitu:

a. *Return on Investment (ROI)*

*ROI* (Adiwinata et al., 2017) Bahwa semakin tinggi Return on Investment suatu segmen usaha, semakin besar laba yang dihasilkan dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam aktiva operasi segmen tersebut. Perhitungan *Return on Investment (ROI)* secara sistematis dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

*Laba Bersih Setelah Pajak*

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Totak Aktiva}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai *ROI* berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

b. *Profit Margin*

*Profit margin* merupakan salah satu rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan.

$$Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

c. Rasio Operasi

Rasio operasi menggambarkan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

$$\text{Rasio operasi} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Aktiva Lancar}} \times 100\%$$

Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

### **2.3.3.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan**

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa (Maqsudi, 2024).

Objektif dari perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dari produk dan jasa yang diberikan. Hal yang menjadi perhatian dalam poin kepuasan pelanggan adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana penciptaan persepsi dari pelanggan (Handoyo et al., 2022).

Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama yaitu sebagai berikut (Suhada & Hendrayanti, 2019a) :

1. Pangsa pasar, pangsa pasar yang meningkat disegmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.
2. Retensi pelanggan, yakni tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
3. Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
4. Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.

Pada perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama, yaitu:

a. Tingkat retensi pelanggan

Tingkat retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan konsumen, *customer retention* adalah *care customer measure* yang dipilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah konsumen merasa puas.

b. Jumlah aduan

Jumlah aduan adalah aduan dari nasabah ataupun konsumen yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian pembelian rumah yang diminta.

c. Tingkat akuisisi pelanggan

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pendengar baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

d. Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen.

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\text{Jumlah pernyataan puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada tujuan internalnya, tetapi juga pada kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Ini membantu menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **2.3.3.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis**

Perspektif proses bisnis internal memberikan suatu pendekatan dalam *balanced scorecard* yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan pelayanan kepada konsumen maupun pelanggan. Keberhasilan dalam menciptakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan diperoleh dengan mengembangkan proses bisnis internalnya (Handoyo et al., 2022).

Dalam perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Suhada & Hendrayanti, 2019a)

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama, yaitu:

- a. Inovasi produk, yaitu dengan mengukur jumlah penjualan produk-produk sebelumnya. Dalam hal ini produknya adalah perumahan-perumahan baik itu perumahan subsidi juga perumahan elit, semakin besar nilai inovasi produk berarti menunjukkan semakin baik penjualan produk baru tersebut.
- b. Proses operasi, yaitu dengan mengukur respon konsumen dan tanggapan konsumen sesuai dengan *request model type* rumah yang diinginkan. Perusahaan berusaha memberikan fasilitas dan kualitas pelayanan terhadap konsumen agar tidak kecewa dengan hasil yang diinginkan.

- c. Layanan purna jual, pada proses ini untuk menentukan berbagai aspek penting mutu layanan yang diberikan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.

Dengan demikian, adalah bahwa pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah kunci untuk mencapai efisiensi operasional, memastikan kepatuhan terhadap standar kualitas yang ditetapkan, dan merespons perubahan dengan cepat. Ini membantu organisasi untuk tetap kompetitif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

#### **2.3.3.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama, yaitu:

- a. Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *Output* yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

b. Tingkat Retensi Karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang ke luar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula presentase perputaran karyawannya.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Jumlah Bobot}} \times 100\%$$

Perspektif keuangan berorientasi pelanggan, perspektif ini fokus pada pengukuran kinerja keuangan organisasi dari sudut pandang pelanggan seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pendapatan yang dihasilkan dari pelanggan. Dalam perspektif ini, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memperoleh pendapatan yang stabil dan berkelanjutan.

Perspektif keuangan berorientasi proses, perspektif ini berfokus pada pengukuran kinerja keuangan organisasi dari sudut pandang proses internal organisasi, seperti efisiensi operasional, produktivitas dan biaya produksi. Dalam perspektif ini tujuannya adalah untuk memastikan bahwa

organisasi menjalankan proses operasionalnya secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang rendah dan kualitas yang tinggi.

Perspektif keuangan berorientasi pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini berfokus pada pengukuran kinerja keuangan organisasi dari sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan seperti investasi dalam peningkatan keterampilan karyawan, inovasi produk penelitian dan pengembangan. Dalam perspektif ini, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat terus berkembang dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk menciptakan nilai tambah yang lebih tinggi bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

#### **2.3.4 Karakteristik Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategic atau lebih cepat dinamakan suatu "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*Financial Perspektif*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektif*), Perspektif usaha internal (*internal business process perspective*), dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure) perspektif*).

Dalam pendekatan (Mariza, 2003) *balanced scorecard*, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing. Tolak ukur yang digunakan dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 kelompok diatas dapat digambarkan sebagai berikut, Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan.

### 2.3.5 Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Yang dan Wang dalam (Usman et al., 2022) salah satu fitur paling signifikan dari *balanced scorecard* adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui kombinasi indikator terdepan dan tertinggal. Dengan mengintegrasikan serangkaian ukuran yang berasal dari strategi perusahaan, *balanced scorecard* memungkinkan manajemen puncak untuk memiliki pandangan menyeluruh tentang perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam (Quesado et al., 2018), menyatakan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengembangkan inisiatif strategis dapat membantu manajer berfokus pada hal-hal yang mendorong pertumbuhan, bukan hanya hal-hal yang dapat mengurangi biaya maupun meningkatkan efisiensi. Maka, *balanced scorecard* mampu untuk memberikan analisis kinerja yang dapat dikatakan lebih lengkap serta kompleks, memungkinkan organisasi untuk memberikan fokus terhadap upayanya dalam menentukan dan mengkomunikasikan prioritas kepada manajemen, pegawai, investor maupun customer.

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Robert S. Kaplan dan Norton (2000:122) adalah:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (Pelanggan, Proses Bisnis Internal, belajar dan bertumbuh).

3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis yang menyediakan pandangan menyeluruh dan terintegrasi tentang bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya secara efektif dan berkelanjutan.

### **2.3.6 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi yang dikemukakan oleh (Devani, 2016) adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif : *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain yaitu, Pelanggan, Bisnis Internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren: *Balanced Scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Berimbang: keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sisten perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu

diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.

4. Terukur: keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategi di perspektif keuangan maupun sasaran strategi di perspektif non keuangan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* bukan hanya sebuah alat pengukuran kinerja, tetapi juga merupakan kerangka kerja strategis yang kuat untuk membantu organisasi mengelola keseimbangan antara berbagai faktor kritis keberhasilan dan mencapai tujuan-tujuan strategis mereka dengan cara yang terintegrasi dan berkelanjutan.

### **2.3.7 Cara Pengukuran *Balanced Scorecard***

Cara pengukuran (Setiawan & Farmansyah, 2016) *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategi kita dicapai seimbang dari semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah baik.

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Manajer harus secara hati-hati memilih tolak ukur kinerja untuk *Balanced Scorecard* perusahaan. Pertama, tolak ukur kinerja harus konsisten dengan strategi perusahaan. Kedua, *scorecard* seharusnya tidak mempunyai terlalu banyak tolak ukur kinerja. Apabila organisasi secara keseluruhan mempunyai *balanced scorecard* secara menyeluruh, setiap individual yang bertanggung jawab akan memiliki *scorecard* pribadinya masing-masing juga. *Scorecard* ini akan terdiri dari hal-hal yang individual yang dapat secara pribadi mempengaruhi secara langsung terhadap tolak ukur kinerja pada *balanced scorecard* secara keseluruhan.

Mengembangkan suatu *balanced scorecard* mencakup proses secara khusus mendesain suatu sistem pengukuran manajemen strategic. Prosesnya dimulai dengan melakukan penilaian pendahuluan dari strategi usaha secara keseluruhan dengan fokus pada integrasi proses ekonomi secara keseluruhan. Setelah proses, tujuan, dan sasaran secara keseluruhan diidentifikasi, tolak ukur yang dipercaya paling baik mengandung esensi kemajuan organisasi terhadap tujuan dan sasaran harus dipilih.

## 2.4 Tahapan Balanced Scorecard

Untuk menghitung bobot dan score *balanced scorecard*.tahapannya adalah sebagai berikut, (Faradiba, 2021):

1. Mengukur bobot dan bobot indikator. Bobot untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu : Perspektif keuangan = 26, perspektif pelanggan = 25, perspektif proses bisnis internal = 25, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan = 24. Sedang untuk mengukur bobot indikator yaitu dengan cara :

$$\text{Bobot Indikator} = \frac{\text{Bobot Indikator}}{\text{Jumlah Indikator}}$$

2. Mengukur skor tertimbang maksimum dengan cara :

Skor tertimbang maksimum

= jumlah indikator x bobot indikator x skor indikator maksimum

3. Mengukur jumlah skor indikator. Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1, untuk masing-masing indikator.

4. Mengukur skor tertimbang dengan cara :

Skor tertimbang = bobot indikator x jumlah skor indikator

5. Mengukur nilai akhir atau total score yaitu dengan cara :

$$\text{Total score} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Jika ingin mengetahui nilai akhir komponen untuk masing-masing perspektif, yaitu dengan cara :

$$\text{Nilai akhir komponen} = \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

## 2.5 Penelitian yang Relevan

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Metode	Hasil Analisis
1.	Karim Muqtasim Indra Wijaya (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Sragen dengan menggunakan Balanced Scorecard	Pendekatan Komparatif	Hasil yang didapatkan penelitian ini bahwa pengukuran kinerja RSUD Sragen memukinkan menerapkan <i>balanced scorecard</i> . Hasil analisis

				pengukuran kinerja dengan metode pelayanan kesehatan adalah cukup, sedangkan hasil pengukuran kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i> adalah baik.
2.	Anggraini Puspita Sati (2015)	Penerapan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja pada RS Islam Surabaya.	Pendekatan Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa RS Islam Surabaya telah memiliki visi misi, tujuan dan sasaran strategis yang jelas dan mudah dipahami yang indikator yang kinerja yang telah disesuaikan dengan kesepakatan pihak manajemen RS Islam Surabaya pada perspektif <i>balanced scorecard</i> .
3.	Fathoni Indah Kusuma (2011)	Analisis Penerapan Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada “ABC”)	Pendekatan Kualitatif	dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka, <i>balanced scorecard</i> cocok untuk diterapkan pada rumah sakit

				“ABC”.
4.	Marisa Lidya Rumintjab (2013)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan.	Analisis Komparatif	Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> dapat ditarik hasil bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya sudah cukup baik. Maka, <i>balanced scorecard</i> cocok untuk diterapkan pada RSUD Noongan karena dapat memberikan gambaran lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang ada saat ini.
5.	Endang Satyawati (2007)	Penerapan <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu.	Pendekatan Kualitatif	Hasil pengukuran keuangan menggunakan <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa cenderung meningkat, namun pertumbuhan pendapatan cenderung menurun. Penurunan pendapatan yang tidak dengan segera ditangani pada akhirnya akan menurunkan jumlah laba

				bersih.
	Cheristian	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja pada RSUD Tanjungpinang	Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif	Diperoleh hasil bahwa responden pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merasa puas dan pada perspektif pelanggan responden merasa cukup puas. Pada perspektif bisnis internal belum ada inovasi jasa pelayanan baru pada RSUD Tanjungpinang dan untuk proses operasi diperoleh data bahwa rata-rata rasio ALOS, TOI, dan BTO dari tahun 2010-2013 adalah tidak ideal. Pada perspektif keuangan untuk tingkat ekonomis keuangan RSUD Tanjungpinang dikategorikan kurang ekonomis, untuk tingkat efektivitas dikategorikan sangat efektif, dan untuk tingkat efisiensi dikategorikan sangat tidak efisien.
7.	Bestari Dwi Handayani (2011)	Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan <i>Balanced</i>	Data Sekunder	Hasil analisis menunjukkan skor kinerja rumah sakit melalui empat perspektif

		<p><i>Scorecard</i> pada RSUD Kabupaten Kebumen</p>	<p><i>balanced scorecard</i>, berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa hasil perspektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Kinerja perspektif pelanggan RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil cukup baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil yang tidak baik dikarenakan bahwa kapasitas tempat tidur RSUD Kabupaten Kebumen kurang dari jumlah pasien yang masuk. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil yang baik.</p>
--	--	---	--

## 2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan diatas, untuk mencapai suatu keberhasilan ataupun tujuan suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang diukur melalui

empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu: Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam membangun *balanced scorecard* unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*.

Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas yaitu *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE) untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendapatkan profit (laba).

Menurut (Digdowiseiso & Santika, 2022) Profitabilitas digunakan untuk mengukur seberapa besar perolehan laba yang dihasilkan oleh perusahaan, semakin tinggi nilai profitabilitas semakin bagus pula kinerja manajemen didalam perusahaan tersebut.

Pada perspektif pelanggan kinerja perusahaan diukur dengan menghitung seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

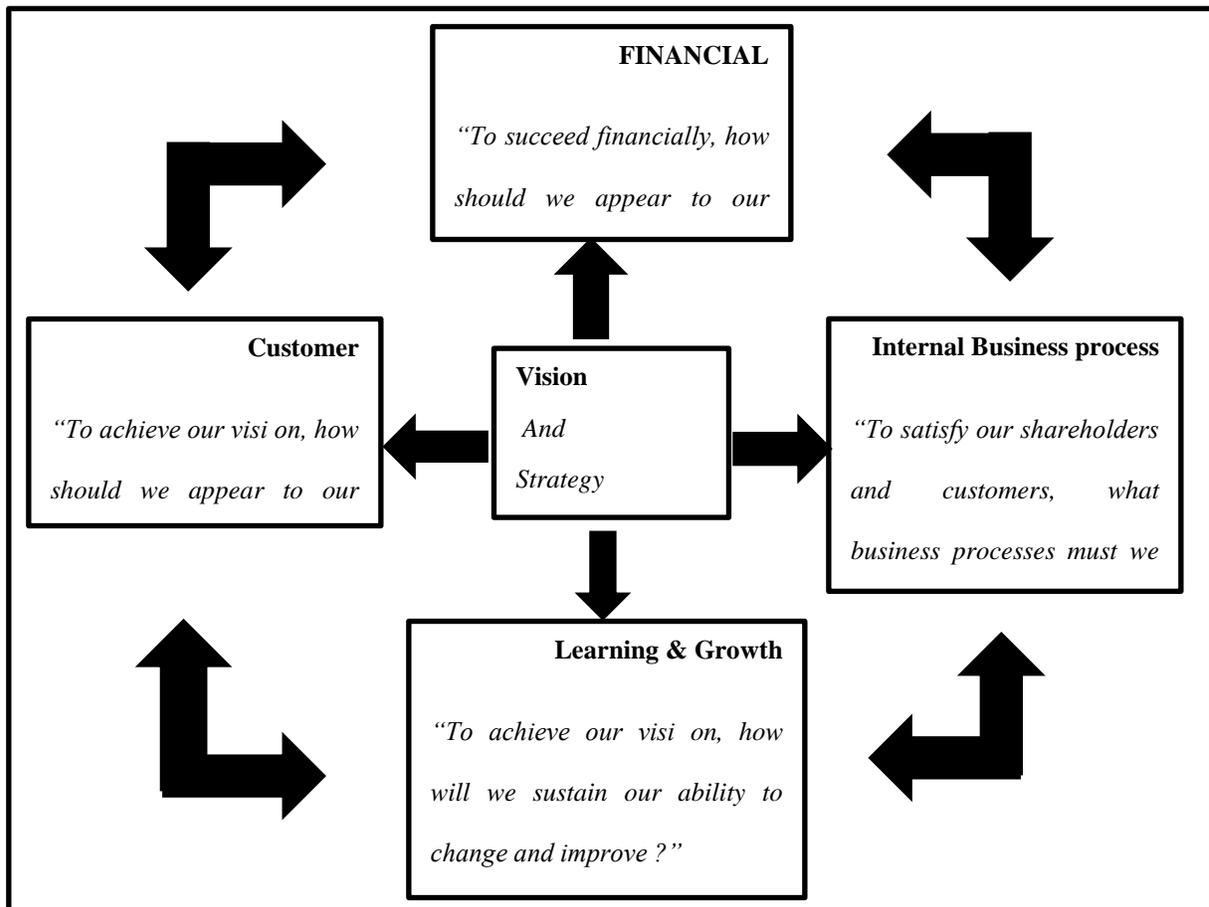
Perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan yang diukur menggunakan margin laba operasional untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Sedang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja perusahaan diukur dengan menghitung retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Setelah masing-masing

perspektif *balanced scorecard* diukur maka dapat diketahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat di gambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Daftar Gambar 2.5  
Bagan Kerangka Berpikir



## BAB III

### Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini yang digunakan dalam penulisan tesis adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif Studi Kasus PT Wilnata Group. Menurutnya (Santosa & Luthfiyyah, 2020) yang dikutip dari Sugiyono (2017:277) pendekatan kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (indenpenden) tanpa membuat perbandingan atau penghubungan dengan variabel yang lain yang menyajikan gambaran lengkap mengetahui fenomena yang diuji. Penelitian ini juga untuk memberi gambaran pengukuran kinerja pada perusahaan PT. Wilnata Group yang ditinjau dari 4 perspektif *balanced scorecard* yakni, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan.

#### 3.2 Defenisi Operasional

Pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, indikator lain yang dapat digunakan dalam masing-masing perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- a. *Return on Investment*

Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan dari modal yang diinvestasikan didalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. ROI yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan aktiva yang dimilikinya dengan baik. Seluruh investasi yang dilakukan mampu mendatangkan kemanfaatan yang tinggi (Fatwa, 2022).

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Menurut (Sembiring et al., 2023) ROI sebagai rasio profitabilitas sangat penting dalam suatu perusahaan karena dengan mengetahui ROI akan dapat diketahui seberapa efisien perusahaan guna memanfaatkan aktiva untuk kegiatan operasional dan dapat memberikan informasi ukuran profitabilitas perusahaan.

b. *Return on Equity (ROE)*

Rasio ini merupakan untuk menunjukkan kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROE, semakin baik hasilnya (Fatwa, 2022).

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat perolehan pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan)

Akuisisi pelanggan untuk mengetahui seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dengan menghitung banyaknya jumlah pelanggan baru dibagi dengan total pelanggan. Akuisisi pelanggan dinilai tentu sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami penurunan (Nur Alim, 2023).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan), retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, dengan menghitung besar jumlah pelanggan yang keluar dibagi total pelanggan yang dimiliki perusahaan. Retensi pelanggan ini tentu dinilai sangat baik jika menurun, dinilai baik jika konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila jumlah pelanggan yang keluar meningkat

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini proses bisnis internal merupakan komponen pengukuran yang digunakan yaitu proses operasi. Pengukuran kegiatan operasional dapat diukur berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya. Dalam hal ini menggunakan margin laba operasional, yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi (Nur Alim, 2023).

$$\text{Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Tingkat perputaran karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Retensi

karyawan dinilai sangat baik jika menurun, dinilai baik jika konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila jumlah karyawan yang keluar meningkat (Marwan & Syahputra, 2022).

*Jumlah karyawan keluar*

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir}}{2} \times 100\%$$

#### b. Produktivitas Karyawan

Rasio ini dihitung untuk mengetahui seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Produktivitas karyawan dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila produktivitas karyawan mengalami penurunan (Marwan & Syahputra, 2022).

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Nilai yang digunakan dalam mengukur setiap perspektif dinyatakan dalam huruf. Jika kinerja perusahaan yang dilihat dari indikator masing-masing perspektif adalah sangat baik maka nilai = A, baik = B, cukup baik = C, dan kurang baik = D.

**Tabel 3.1**

#### **Tingkat Skor Indikator setiap Perspektif**

Nilai	Skor
A	4
B	3

Nilai	Skor
C	2
D	1

Sumber : (A. A. Rangkuti, 2017)

Setelah skor-skor dari keempat perspektif tersebut diakumulasikan, tahap selanjutnya ialah menghitung skor tertimbang yaitu dengan mengalihkan jumlah skor indikator dengan bobot indikator. Jumlah skor tertimbang tersebut digunakan untuk menghitung nilai akhir total (total score).

Untuk menghitung nilai akhir total atau total score digunakan rumus (A. A. Rangkuti, 2017).

$$Total\ Score = \frac{Jumlah\ skor\ tertimbang}{Jumlah\ skor\ tertimbang\ maksimum} \times 100\%$$

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Wilnata Group yang terletak di Jalan Sinsingamangaraja, Rantauprapat, Kabupaten Labuhanbatu.

**Tabel 3.2**  
**Waktu dan Kegiatan Penelitian**

NO	Kegiatan	Waktu Penelitian 2023 – 2024									
		Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar
1.	Pengajuan Judul										
2.	Prariset										
3.	Penyusunan Proposal										
4.	Bimbingan Proposal										
5.	Seminar Proposal										
6.	Riset										
7.	Penyusunan Tesis										
8.	Bimbingan Tesis										
9.	Sidang Meja Hijau										

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi yakni dengan cara mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data atau arsip-arsip yang relevan dengan tujuan penelitian yang bersumber dari annual report PT. Wilnata Group tahun 2018-2022, serta juga dilakukannya wawancara untuk melihat penjualan perusahaan PT Wilnata Group.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yakni metode yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja perusahaan PT Wilnata Group yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun tahapan penelitian ini adalah :

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan.
2. Menghitung skor perspektif pelanggan.
3. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal.
4. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Setelah skor masing-masing perspektif diketahui, selanjutnya ialah menghitung skor keseluruhan / *balanced scorecard* dari keempat perspektif.
6. Setelah skor *balanced scorecard* diketahui, maka hasil pengukuran kinerja perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan skor yang telah dihitung.
7. Menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Sebelum menganalisis hasil yang diperoleh pada penelitian ini, maka terlebih dahulu akan dideskripsikan data penelitian yang digunakan. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran dengan terperinci berkaitan dengan data yang dikumpulkan pada penelitian terkait dengan kinerja PT. Wilnata Group dengan berdasarkan perspektif keuangan melalui pendekatan *balanced scorecard*. Deskripsi data penting untuk terlebih dahulu dipaparkan untuk memahami bagaimana kondisi aktual perusahaan dan sebagai dasar analisis lebih lanjut. Deskripsi data dalam penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran tentang kondisi aktual perusahaan tetapi juga memainkan peran penting dalam berbagai aspek analisis dan pengambilan keputusan strategis.

Hal ini akan dijelaskan sesuai dengan data dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan, dapat dijelaskan bahwa dari masing-masing data sebagai berikut:

##### 4.1.1.1 Data Keuangan

Pada penelitian ini, data yang digunakan diperoleh dari laporan keuangan PT. Wilnata Group pada periode 2018 – 2022. Adapun data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Laporan Keuangan PT. Wilnata Group Periode 2018 – 2022**  
**(dalam jutaan rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Total Aset</b>	<b>Total Hutang</b>	<b>Total Ekuitas</b>	<b>Penjualan</b>
2018	32.701.000	198.484.000	121.350.000	112.130.000	128.256.000
2019	26.979.000	206.196.000	124.984.340	117.303.000	130.784.000
2020	27.592.000	221.208.000	123.880.000	117.250.000	135.567.000
2021	34.000.234	228.829.000	128.018.000	119.340.000	138.000.000
2022	36.732.980	231.008.000	128.920.000	118.450.000	138.590.000

Sumber: Laporan keuangan PT. Wilnata Group

Berdasarkan pada laporan keuangan tersebut, maka dapat dilihat deskripsi data. Pada total aset, maka dapat diperhatikan bahwa data tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan total aset yang positif selama lima tahun terakhir. Pertumbuhan aset yang konsisten dapat meningkatkan kapitalisasi pasar perusahaan dan membuatnya lebih menarik bagi investor potensial. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki dasar keuangan yang kuat dan mampu mengelola asetnya dengan baik. Pertumbuhan aset yang stabil juga menunjukkan stabilitas finansial perusahaan, yang penting untuk manajemen risiko dan perencanaan jangka panjang. Ini memberikan kepercayaan kepada pemangku kepentingan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang baik untuk menghadapi tantangan ekonomi dan pasar.

#### **4.1.1.2 Data Pelanggan**

Selain berkaitan dengan data yang berasal dari laporan keuangan perusahaan, maka data jumlah pelanggan dan juga jumlah karyawan juga dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Adapun data jumlah pelanggan dan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2****Data Jumlah Pelanggan dan Jumlah Karyawan tahun 2018 – 2022**

No	Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Karyawan
1	2018	45	469
2	2019	38	451
3	2020	35	421
4	2021	49	405
5	2022	49	408

Sumber: Laporan PT. Wilnata Group

Berdasarkan pada tabel tersebut, Jumlah karyawan PT Wilnata Group mengalami penurunan signifikan dari tahun 2018 hingga 2021, dengan sedikit peningkatan pada tahun 2022. Penurunan ini bisa mencerminkan beberapa faktor, termasuk restrukturisasi perusahaan, otomatisasi proses, atau dampak ekonomi eksternal seperti pandemi. Meskipun pengurangan karyawan dapat membantu dalam jangka pendek, perusahaan perlu memastikan bahwa produktivitas, kualitas, dan kepuasan karyawan tetap terjaga untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Jumlah pelanggan PT Wilnata Group mengalami fluktuasi signifikan dari tahun 2018 hingga 2022, dengan peningkatan awal, penurunan tajam selama dua tahun, dan pemulihan kuat pada tahun 2022. Perubahan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pandemi, serta strategi pemasaran dan penjualan perusahaan. Pemulihan pada tahun 2022 menunjukkan bahwa perusahaan mampu beradaptasi dan menarik kembali pelanggan, yang

merupakan tanda positif untuk masa depan. Data ini penting untuk analisis lebih lanjut mengenai strategi pemasaran, pengelolaan pengalaman pelanggan, dan perencanaan pertumbuhan bisnis.

#### 4.1.1.3 Data Proses Bisnis Internal

Hal ini dijelaskan pada Laba Operasi dan Penjualan Perusahaan PT Wilnata Group dari tahun 2018-2022 berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Proses Bisnis Internal**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Operasi	32.701.000	26.979.000	27.592.000	34.000.234	36.732.980
Penjualan	128.256.000	130.784.000	135.567.000	138.000.000	138.590.000

Berdasarkan pada data tersebut, maka dapat diketahui deskripsi data proses bisnis internal yang didalamnya terdiri daripada laba operasi dan penjualan. Laba operasi perusahaan menunjukkan tren yang fluktuatif selama periode 5 tahun ini. Penurunan di tahun 2019 kemungkinan disebabkan oleh faktor internal atau eksternal, seperti perubahan kondisi ekonomi, persaingan, atau strategi bisnis. Pemulihan di tahun 2020 dan 2021 menunjukkan tanda-tanda positif, dengan lonjakan signifikan di tahun 2021. Kenaikan di tahun 2022 menunjukkan performa yang berkelanjutan. Penjualan perusahaan PT. Wilnata Group pada 5 tahun tersebut mengalami peningkatan.

#### 4.1.1.4 Data Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal ini dijelaskan jumlah karyawan keluar, awal dan akhir pada perusahaan PT Wilnata Group dalam periode 2018-2022 berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

#### **Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir</b>
2018	0	460	469
2019	0	469	451
2020	8	443	421
2021	16	405	405
2022	0	405	408

Berdasarkan pada deskripsi data tersebut, maka dapat diketahui bahwa Tingkat turnover karyawan perusahaan bervariasi antara 0% dan 3.9% selama periode 5 tahun. Tahun 2019 memiliki tingkat turnover tertinggi (3.8%), sedangkan tahun 2018 dan 2022 memiliki tingkat turnover terendah (0%). Jumlah karyawan awal relatif stabil, sedangkan jumlah karyawan akhir menunjukkan sedikit fluktuasi.

Berdasarkan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa PT Wilnata Group mengalami relatif flutuatif dengan penilaian kinerja cukup baik. Disamping itu, PT Wilnata Group mampu mengelola asetnya dengan baik. Hal ini dapat kita analisis berdasarkan perspektif *balanced scorecard* pada analisis data sebagai berikut:

#### 4.1.2 Analisis Data

Analisis data yang dilaksanakan pada penelitian ini adalah untuk mengukur bagaimana kinerja perusahaan PT. Wilnata Group dengan mempergunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam hal ini pada analisis data akan dijelaskan hasil pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dibawah ini:

##### 4.1.2.1 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Keuangan

Sasaran yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan ialah memenuhi harapan daripada manajemen dan *shareholder* berkaitan dengan cara untuk memperbaiki kinerja operasi, sehingga profit yang diperoleh akan mengalami peningkatan dan juga biaya dapat ditekankan tanpa mengurangi kualitas daripada layanan jasa dari perusahaan tersebut. Penetapan standar daripada perspektif ini ialah berdasarkan pada tahun 2018 – 2022. Melalui data tersebut akan dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Wilnata Group berikut ini:

###### a. *Return On Investment (ROI)*

Indikator daripada ROI memiliki tujuan untuk mengukur peningkatan pada laba bersih yang dihasilkan oleh PT. Wilnata Group pada tahun 2018 – 2022, yang diukur dengan membandingkan laba bersih yang diperoleh perusahaan dengan total aset yang dimiliki perusahaan tersebut. Berdasarkan perhitungan, maka diperoleh hasil berikut ini:

Tabel 4.5

**Hasil *Return on Investment* (ROI) PT. Wilnata Group**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Bersih	32.701.000	269.979.000	27.592.000	34.000.234	36.732.980
Total Aset	198.484.000	206.196.000	221.208.000	228.829.000	231.008.000
ROI (%)	16,48%	13,08%	12,47%	14,86%	15,90%

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, maka diperoleh hasil perhitungan *return on investment* (ROI) perusahaan PT. Wilnata Group pada tahun 2018 – 2022 yang mengalami fluktuasi. Berdasarkan pada hasil tersebut, juga dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan, ROI yang diperoleh PT. Wilnata Group menunjukkan tren yang positif selama periode 2018 sampai 2022. Kenaikan ROI pada tahun 2022 menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan tersebut mengalami peningkatan dan memiliki strategi yang efektif, tetapi perlu diperhatikan bahwa terjadi penurunan ROI di tahun 2019 dan juga 2020. Hal ini mungkin terjadi karena dampak daripada faktor eksternal seperti terjadinya pandemi Covid-19 di tahun tersebut. Jika dilihat dari nilai rata-rata industri untuk ROI yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:203) dalam (Dita & Safii, 2017), yaitu sebesar 30%, maka setiap tahun ROI perusahaan PT. Wilnata Group masih berada dibawah rata-rata industri.

Penilaian *return on invesment* berdasarkan tabel dibawah menjelaskan dari masing-masing nilai dan jumlah besaran interval sebagai berikut:

**Tabek 4.6****Penilaian *Return On Investment* (ROI)**

<b>Nilai</b>	<b>Interval</b>
A (4)	> 20%
B (3)	16 % - 20%
C (2)	11% - 15%
D (1)	<10%

Sumber: (Setyaningrum, 2020)

Return on Investment (ROI) merupakan salah satu metrik yang penting dalam menilai kinerja suatu perusahaan, termasuk di dalamnya perusahaan yang bergerak di sektor properti seperti PT Wilnata Group. Menurut (Setyaningrum, 2020), ROI dapat diartikan sebagai rasio yang mengukur efisiensi investasi yang dilakukan oleh perusahaan. ROI dihitung dengan membagi keuntungan bersih yang diperoleh dari investasi dengan total biaya investasi. Dengan demikian, semakin tinggi nilai ROI, semakin baik pula kinerja investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dalam konteks PT Wilnata Group, analisis ROI menjadi sangat relevan mengingat perusahaan ini beroperasi di sektor yang sangat kompetitif. (Suhada & Hendrayanti, 2019b) menekankan bahwa perusahaan properti harus mampu memaksimalkan penggunaan aset yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Misalnya, jika PT Wilnata Group melakukan investasi dalam proyek pembangunan perumahan, maka perusahaan perlu menghitung ROI dari proyek tersebut dengan mempertimbangkan

semua biaya yang dikeluarkan, termasuk biaya tanah, bahan bangunan, dan tenaga kerja, serta pendapatan yang dihasilkan dari penjualan atau penyewaan apartemen tersebut.

Statistik menunjukkan bahwa rata-rata ROI untuk perusahaan properti di Indonesia berkisar antara 10% hingga 15% per tahun (Setyaningrum, 2020). Oleh karena itu, PT Wilnata Group perlu menetapkan target ROI yang realistis namun ambisius. Jika perusahaan dapat mencapai ROI di atas rata-rata industri, ini akan menjadi indikator bahwa strategi investasi dan pengelolaan aset yang diterapkan oleh manajemen perusahaan telah berjalan dengan baik.

**b. *Return on Equity (ROE)***

*Return on Equity (ROE)* ini merupakan rasio yang dipergunakan untuk mengukur keseluruhan keuntungan bersih yang dimiliki oleh perusahaan dan kemudian dibagi dengan modal sendiri yang totalnya dikali dengan 100%.

Berdasarkan pada data yang diperoleh melalui laporan keuangan PT. Wilnata Group, maka diperoleh nilai ROE berikut ini:

**Tabel 4.7*****Return On Equity (ROE) PT. Wilnata Group***

<b>Keterangan</b>	<b>Tahun</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Laba Bersih	32.701.000	269.979.000	27.592.000	34.000.234	36.732.980
Total Equity	112.130.000	117.303.000	117.250.000	119.340.000	118.450.000
ROE (%)	29,16%	23,00%	23,53%	28,49%	31,01%

Berdasarkan pada tabel 4.7 tersebut, menunjukkan hasil perhitungan *Return on Equity* (ROE) pada tahun 2018 – 2022 yang mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018 sebesar 29,16% menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam hal pengembalian ekuitas. Kemudian mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2019 menjadi 23%, hal ini mengindikasikan bahwa terjadinya penurunan profitabilitas pada tahun 2019 tersebut. Pada tahun 2020 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, yaitu 23,53%, dan pada tahun 2021 kembali mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 28,49% dan pada tahun 2022 menjadi puncak tertinggi, yaitu 31,01%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT. Wilnata Group pada tahun tersebut sangat baik dan memperoleh tingkat pengembalian yang kuat pada ekuitas pemegang saham.

Penilaian *return on equity* berdasarkan dari masing-masing nilai dan besaran interval pada penilaian ROE yang dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.8**

**Penilaian *Return on Equity* (ROE)**

Nilai	Interval
A (4)	> 20%
B (3)	16 % - 20%
C (2)	11% - 15%
D (1)	<10%

Sumber: (Setyaningrum, 2020)

Return on Equity (ROE) adalah salah satu rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur profitabilitas perusahaan relatif terhadap ekuitas pemegang saham. Menurut (Setyaningrum, 2020), ROE dihitung dengan membagi laba bersih dengan total ekuitas. Rasio ini memberikan gambaran tentang seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan laba dari setiap unit ekuitas yang diinvestasikan. Dalam industri properti, di mana investasi awal seringkali sangat besar, ROE menjadi indikator penting bagi investor dalam menilai kinerja perusahaan.

Data dari laporan tahunan PT Wilnata Group menunjukkan bahwa ROE perusahaan mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2022, ROE perusahaan tercatat sebesar 31,01%, meningkat dari 3% pada tahun sebelumnya. Peningkatan ini dapat dikaitkan dengan strategi pemasaran yang lebih agresif dan pengelolaan biaya yang lebih efisien. Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun

peningkatan ROE menunjukkan kinerja yang baik, perusahaan juga harus mempertimbangkan risiko yang terkait dengan pertumbuhan yang cepat, seperti utang yang meningkat.

Setelah memperoleh hasil daripada rasio *return on investment* (ROI) dan juga *return on equity* (ROE), maka dapat ditentukan nilai daripada keseluruhan perspektif keuangan selama lima tahun (2018 – 2022). Adapun hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9**

**Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Wilnata Group**

Tahun	Rasio			
	ROI		ROE	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
2018	16,48%	B	29,16%	A
2019	13,08%	C	23,00%	A
2020	12,47%	C	23,53%	A
2021	14,86%	C	28,49%	A
2022	15,90%	C	31,01%	A
<b>Total</b>	72,79%		135,20%	
<b>Rata-Rata</b>	<b>14,56%</b>	<b>C</b>	<b>27,04%</b>	<b>A</b>

Berdasarkan pada tabel 4.9 dapat di analisis bahwa hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan PT Wilnata Group pada hasil dari rasio *return on investment* dan *return on equity* pada tahun 2018-2022 masing-masing pada nilai ROI dengan total 72,79% dengan rata-rata 14,56% ada pada rata-rata interval yang memiliki nilai C. sedang pada nilai ROE dengan total 135,20% dengan rata-rata 27,04% ada pada rata-rata interval >20% yang bernilai A. hal ini menunjukkan bahwa hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan dapat dikatakan sangat baik dalam hal memperoleh pengembalian ekuitas pemegang sedang ROI masih dalam dibawah rata-rata industri.

Meskipun hasil dari masing-masing ROI dan ROE fluktuatif dan baik hal ini juga harus menjadi perhatian bagi perusahaan agar meningkatkan kinerja keuangan, dengan banyaknya persaingan yang semakin kompetitif di lingkungan Kabupaten Labuhanbatu hal ini membuat evaluasi bagi perusahaan agar pengembalian ekuitas tidak lagi dibawah rata-rata industri. Peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Wilnata Group dapat menarik konsumen lebih banyak lagi yang dilihat dari peningkatan penjualan rumah setiap tahunnya. Kita juga dapat melihat dari hasil pengukuran kinerja keuangan perusahaan PT Wilnata Group sudah amat cukup baik dalam menjaga stabilitas keuangannya meski pada tahun tahun 2020 mengalami penurunan dikarenakan Covid-19 lalu meningkat pada tahun 2021 dan 2022. Penurunan yang terjadi bisa menjadi evaluasi bagi perusahaan dalam melakukan penjualan dengan persaingan yang semakin kompetitif.

#### 4.1.2.2 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan akan mengukur seberapa besarnya perusahaan berhasil dalam memperoleh pelanggan yang baru dan mempertahankan pelanggan yang lama. Adapun hasil pengukuran perspektif pelanggan yang diperoleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### a. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (Akusisi Pelanggan)

**Tabel 4.10**

**Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (Akusisi Pelanggan)**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pelanggan Baru	7	3	5	10	15
Total Pelanggan	45	38	35	49	49
Akusisi Pelanggan	15,56%	7,89%	14,29%	20,41%	30,61%

Berdasarkan pada tabel 4.10 yang sudah dijelaskan tersebut, maka dapat diketahui bahwa PT. Wilnata Group selama lima tahun terakhir (2018 – 2023) memperoleh pelanggan baru setiap tahunnya tetapi jumlah daripada pelanggan baru tersebut mengalami fluktuasi. Hal ini dapat terjadi karena faktor eksternal seperti terjadinya pandemi covid-19.

Dalam mempertahankan pelanggan tentunya tidak mudah untuk memberikan kepercayaan bagi perusahaan PT. Wilnata Group, meski tiap tahunnya PT. Wilnata Group memperoleh pelanggan baru hal ini juga menandakan bahwa

kepuasan pelanggan terhadap perusahaan PT. Wilnata Group cukup baik dari kualitas pelayanan, meski ada hal kendala yang menyebabkan perusahaan cukup baik hal ini karena adanya faktor eksternal pandemi covid-19.

Berikut hal ini akan dijelaskan keterangan pada tabel dibawah ini tentang penilaian akuisisi pelanggan sesuai dengan nilai dan keterangan sebagai berikut:

**Tabel 4.11**

**Penilaian Akuisisi Pelanggan**

<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Sumber: (Andriani, 2007)

Akuisisi Pelanggan merupakan proses identifikasi, mendekati dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan baru. Penting bahwa hubungan baru yang terbentuk diperoleh dari jenis hak pelanggan, dalam rangka untuk memastikan masa depan yang berkelanjutan. Akuisisi sering digunakan untuk menjaga ketersediaan pasokan bahan baku atau jaminan produk akan diserap oleh pasar.

Penilaian akuisisi pelanggan ialah metrik yang mengukur jumlah uang yang dikeluarkan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru. Penilaian ini untuk memberikan keterangan berapa besar jumlah yang dikeluarkan pelanggan baru. Keterangan dan nilai menjelaskan bahwa perusahaan pada PT Wilnata Group mengalami fluktuatif (cukup baik).

**b. Kemampuan Mempertahankan pelanggan Lama (Retensi Pelanggan)**

Menurut (Andriani, 2007) retensi pelanggan (customer retention) merupakan suatu aktivitas yang diarahkan untuk mampu menjaga interaksi yang terus berkelanjutan dengan pelanggan melalui hubungan berkelanjutan, loyalitas pemasaran, database pemasaran.

Customer retention (retensi pelanggan) dipandang sebagai kekuatan hubungan antara sikap relatif seseorang dan bisnis berulang. Hubungan ini dipandang karena dijumpai oleh norma-norma sosial dan faktor-faktor situasional. Antecedent kognitif, afektif, dan konatif dari sikap relative diidentifikasi karena memiliki andil pada loyalitas, demikian juga konsekuensi perilaku, perseptual dan motivasional. Pada dasarnya hubungan antara kepuasan dan loyalitas telah banyak diteliti dalam beberapa studi.

Hal ini dijelaskan bahwa kemampuan dalam mempertahankan pelanggan lama sebagai berikut:

Tabel 4.12

**Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (Retensi Pelanggan)**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pelanggan Lama	30	29	22	36	32
Jumlah Pelanggan Keluar	8	6	8	3	2
Total Pelanggan	45	38	35	49	49
Retensi Pelanggan	17,78%	15,79%	22,86%	6,12%	4,08%

Berdasarkan pada tabel 4.12, maka dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan yang keluar pada tahun 2018 dan juga tahun 2020 berada pada angka yang sama, yaitu 8 dan merupakan jumlah pelanggan keluar yang paling tinggi. Sedangkan pada tahun 2019 juga masih berada pada kategori tinggi, yaitu 6 pelanggan. Sedangkan pada tahun 2021 – 2022, perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama dengan perolehan pelanggan keluar yang semakin sedikit. Hasil retensi pelanggan mengalami fluktuatif dan dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Dalam mempertahankan pelanggan bagi sebuah perusahaan bukanlah hal yang mudah, melainkan membutuhkan *follow-up* dan memberikan pelayanan yang baik demi menjaga kepuasan pelanggan. Bagi perusahaan PT. Wilnata Group kepuasan pelanggan merupakan yang utama dalam menjaga dan mempertahankan pelanggan lama. Meskipun ada terjadi pelanggan keluar, hal ini dikarenakan dengan banyaknya persaingan property perumahan di Kabupaten Labuhanbatu akibatnya pelanggan yang

keluar membanding-bandingkan dengan property lainnya. Ini menjadi perhatian bagi perusahaan PT. Wilnata Group untuk dapat memberikan inovasi terbaru bagi perumahan yang menjadikan daya tarik dan kepuasan pelanggan agar perolehan jumlah pelanggan keluar lebih sedikit bahkan tidak adanya pelanggan yang keluar.

Penilaian retensi pelanggan berdasarkan penjelasan tabel dibawah ini yang sesuai dengan nilai dan keterangannya sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Penilaian Retensi Pelanggan**

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Menurun)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Meningkat)

Sumber: (Guzman, 2005)

kepuasan pelanggan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang terhadap suatu produk setelah membandingkan hasil atau prestasi produk yang dipikirkan terhadap kinerja atau hasil produk yang diharapkan. Jika kinerja memenuhi harapan, maka itu artinya pelanggan puas. Tetapi jika kinerja melebihi harapan pelanggan, maka hal ini berarti pelanggan puas atau amat puas. Dalam hal ini, PT Wilnata group dalam mempertahankan pelanggan lama mengalami fluktuatif (cukup) atau cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Setelah melakukan analisis terhadap masing-masing perspektif pelanggan tersebut, maka dapat diketahui nilai daripada masing-masing indikator perspektif pelanggan berikut ini:

**Tabel 4.14**

**Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Wilnata Group**

<b>Indikator Perspektif Pelanggan</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
Akuisisi Pelanggan	C	Fluktuatif (cukup baik)
Retensi Pelanggan	C	Fluktuatif (cukup baik)

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengukuran pelanggan PT Wilnata Group dalam indikator perspektif pelanggan baik itu penilaian Akuisisi pelanggan maupun retensi pelanggan masing-masing mengalami fluktuatif (Cukup Baik) pada penilaian akuisisi pelanggan dan penilaian retensi pelanggan.

Dapat diketahui bahwa, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan bagi perusahaan PT Wilnata Group cukup baik dalam mempertahankan pelanggan serta memperoleh kepuasan pelanggan, dengan banyaknya persaingan yang semakin kompetitif perusahaan PT. Wilnata Group mampu menjaga stabilitas pelanggan baru dan pelanggan lama meski memiliki jumlah perolehan sedikit bagi jumlah pelanggan yang keluar.

#### 4.1.2.3 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, komponen pengukuran yang digunakan yakni proses operasi, dalam hal ini menggunakan margin laba operasional yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Hal ini menjelaskan bahwa PT Wilnata Group dalam menghitung margin laba operasi sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Margin Laba Operasional**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Operasi	32.701.000	26.979.000	27.592.000	34.000.234	36.732.980
Penjualan	128.256.000	130.784.000	135.567.000	138.000.000	138.590.000
Margin Laba Operasional	25,50%	20,63%	20,35%	24,64%	26,50%

Berdasarkan pada hasil yang diperoleh melalui tabel 4.15 tersebut, maka dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 – 2020 margin laba operasional mengalami penurunan, kemudian pada tahun 2021 – 2022 kembali mengalami peningkatan signifikan, dimana pada tahun 2021 meningkat menjadi 24,64% dan pada tahun 2022 meningkat menjadi 26,50%. Sehingga dapat dijelaskan bahwa margin laba operasional mengalami fluktuatif. Maka dapat dikatakan bahwa proses operasi perusahaan cukup baik

Dari hasil pengukuran margin laba operasi perusahaan PT. Wilnata Group dapat dianalisis bahwa peningkatan yang terjadi pada tahun 2021-2022 sudah cukup baik dalam memperoleh penjualan, hal ini dengan banyaknya persaingan global yang kompetitif di

Kabupaten Labuhanbatu dalam meningkatkan penjualan property perumahan bukanlah hal yang mudah, tentunya bagi perusahaan PT. Wilnata Group cukup mempertahankan dengan strategi penjualan pada perspektif proses bisnis internal. Meskipun mengalami penurunan dikarenakan faktor eksternal pandemi covid-19 yang mengakibatkan penurunan penjualan ini menjadikan evaluasi bagi perusahaan PT. Wilnata Group agar stabilitas perusahaan tetap terjaga.

Margin laba operasi yang terdiri dari laba operasi, penjualan, dan laba operasional dalam lima (5) tahun terakhir 2018-2022 pada perusahaan PT. Wilnata Group sudah cukup baik (fluktuasi) namun, buat kedepannya perusahaan PT. Wilnata Group dapat meningkatkan margin laba operasi yang sempurna ditengah persaingan yang kompetitif dalam menjaga stabilitas laba operasi, penjualan dan laba operasional.

Hal ini dijelaskan keterangan dan nilai pada tabel dibawah penilaian perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

**Tabel 4.16**

**Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal**

<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang baik (Menurun)

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Balance Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Hal ini menjelaskan bahwa penilaian perspektif proses bisnis internal pada perusahaan PT Wilnata Group mengalami Fluktuatif dengan keterangan (cukup baik)

Setelah melakukan analisis terhadap perspektif proses bisnis internal, dengan mempergunakan indikator proses operasi, maka dapat diketahui melalui indikator tersebut sebagai berikut:

**Tabel 4.17****Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Wlnata Group**

<b>Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	<b>Nilai</b>
Proses Operasi	C

Dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal perusahaan PT Wlnata Group pada proses operasi mengalami cukup baik dengan nilai C (fluktuatif). Kesimpulan akhir ini merupakan hasil dari pengukuran perspektif yang juga bisa ditingkatkan dan evaluasi bagi perusahaan untuk menjadikan perusahaan menjadi yang paling banyak diminati oleh pelanggan bukan hanya di Kabupaten Labuhanbatu tetapi merata property perumahan yang ada di Asahan dan Kota Medan.

**4.1.2.4 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Indikator hasil pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dihitung melalui data jumlah karyawan keluar, awal dan akhir berdasarkan tabel dibawah ini, sebagai berikut:

**Tabel 4.18****Data Jumlah Karyawan Keluar, Awal dan Akhir**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir</b>
2018	0	460	469
2019	0	469	451

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir</b>
2020	8	443	421
2021	16	405	405
2022	0	405	408

Berdasarkan jumlah karyawan awal dan akhir dari tabel diatas menjelaskan bahwa data jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2020 sebanyak 8 orang dan mengalami peningkatan jumlah karyawan yang keluar tahun 2021 sebanyak 16 orang, sedang tahun 2022 tidak mengalami jumlah karyawan yang keluar. Data jumlah karyawan awal PT Wilnata group tertinggi pada tahun 2019 sebanyak 469 orang sedang pada tahun 2021 dan 2022 jumlah karyawan awal mengalami pengurangan karyawan sebanyak 405 orang. Data jumlah karyawan akhir PT Wilnata Group tertinggi pada tahun 2018 sebanyak 469 orang sedang pada tahun 2021 mengalami pengurangan sebanyak 405 orang dan peningkatan pada tahun 2022 sebanyak 408 orang. Hal ini disebabkan bahwa PT Wilnata Group dalam tingkat perputaran karyawannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Berikut adalah perhitungan retensi karyawan:

Tahun 2018:

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2}(460 + 469)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{464,5} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2019:

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2}(469 + 451)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{460} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2020:

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{8}{\frac{1}{2}(443 + 421)} \times 100\% \\
 &= \frac{8}{432} \times 100\% \\
 &= 1,85\%
 \end{aligned}$$

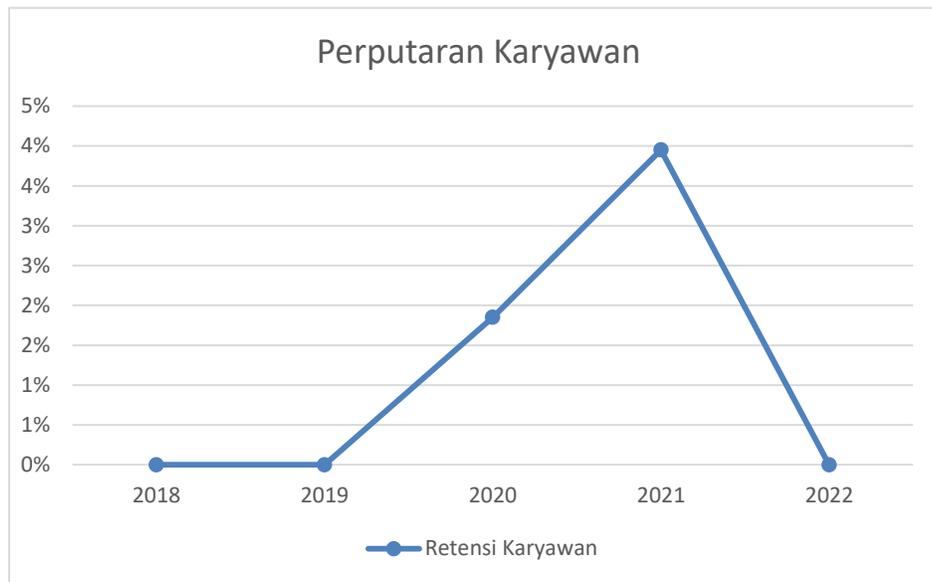
Tahun 2021:

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{16}{\frac{1}{2}(405 + 405)} \times 100\% \\
 &= \frac{16}{405} \times 100\% \\
 &= 3,95\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2022:

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2}(405 + 408)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{406,5} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada hasil tersebut, maka dapat dilihat grafik tingkat perputaran karyawan berikut ini:



Gambar 4.1 Tingkat Perputaran Karyawan

Berdasarkan pada gambar 4.1 tersebut, maka dapat diketahui bahwa tingkat perputaran karyawan mengalami fluktuatif. Dengan demikian, maka dapat dijelaskan bahwa retensi karyawan cukup baik.

Fenomena rendahnya tingkat *turnover* karyawan mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki tingkat retensi karyawan yang rendah (Widhari & Ardana, 2021). Jika tidak segera ditangani, hal tersebut akan memaksa perusahaan untuk mengeluarkan biaya-biaya tambahan guna melakukan rekrutmen karyawan baru tersebut dapat berkinerja baik dan menjadi karyawan yang potensial. Tentunya ini sangat disayangkan jika hal tersebut terjadi, karena sebenarnya perusahaan bisa menghindari atau memaksimalkan risiko tersebut. Oleh karenanya, perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan potensialnya agar tingkat retensi karyawan tetap optimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mwita et al. (2018), dan astuti dan dewi (2019), serta Arasanmi dan Krishna (2019) dalam (Ekonomi & Tidar, 2023), faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan *perceived organization support*.

Peran seorang pemimpin dan gaya kepemimpinannya merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan retensi karyawan dan membawa perusahaan mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Nisa, 2018). Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan suatu hubungan dimana seseorang mempengaruhi tingkah laku atau tindakan orang lain dengan seorang pemimpin sebagai individu yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok atau individu lain untuk mencapai suatu tujuan dengan cara melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan (Ekonomi & Tidar, 2023).

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan dengan Direktur Utama bahwa PT Wilnata Group mengakui dengan perubahan gaya kepemimpinan pada tingkat produktivitas karyawan masih belum stabil dan efisien dalam melakukan pengembangan perusahaan atas kinerja PT Wilnata Group. Gaya kepemimpinan tersebut membuat semua karyawan yang belum mencapai target dari penjualan tiap bulannya diberikannya sanksi berupa surat peringatan dan ini menjadikan cara pandang semua karyawan untuk memilih bertahan pada perusahaan atau keluar dari perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan rendahnya tingkat retensi karyawan bahwa PT Wilnata Group masih belum efisien dan efektif yang membuat tingkat perputaran karyawan keluar pada tahun-tahun tersebut yang menjelaskan cukup baik (fluktuatif).

(Sumber: Tania Willysaya, Dirut : 2023)

Nilai dan keterangan yang dapat dijelaskan dari hasil analisis pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Penilaian Retensi Karyawan**

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang baik (Menurun)

Sumber: (Setiobudi, 2017)

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu dalam menilai prestasi kerja seorang karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan perusahaan PT Wilnata Group dalam melakukan pekerjaan. Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan, penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan PT Wilnata Group. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tingkat perputaran karyawan PT Wilnata Group dari hasil Penilaian kinerja mengalami fluktuatif yaitu pada retensi karyawan cukup baik.

b. Produktivitas Karyawan

Pengukuran pada produktivitas karyawan dilaksanakan untuk mengetahui berkaitan dengan output yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Adapun hasil pengukuran produktivitas karyawan dapat diperhatikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.20

## Tingkat Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Operasi	32.701.000	26.979.000	27.592.000	34.000.234	36.732.980
Jumlah Karyawan Tahun Berjalan	469	451	421	405	408
Tingkat Produktivitas Karyawan	69.724,95	59.820,40	65.539,19	83.951,20	90.031,81

Berdasarkan pada tabel 4.20 tersebut, maka dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan mengalami fluktuatif. Maka dapat dijelaskan bahwa tingkat produktivitas karyawan cukup baik. Hal ini juga dijelaskan senada dengan penilaian produktivitas karyawan pada tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 4.21

## Penilaian Produktivitas Karyawan

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang baik (Menurun)

Sumber: (Hanaysha, 2016)

Mengukur produktivitas dapat diklasifikasikan sebagai entitas yang produktif jika mencapai tujuannya dengan mentransfer *input* (tenaga kerja dan bahan mentah) ke

*output* (barang jadi atau jasa) dengan biaya terendah. Produktivitas menyiratkan prioritas untuk efektivitas dan efisiensi. Konsep efektivitas dan efisiensi dapat dipahami dengan mudah melalui penggambaran konsep bahwa efektivitas adalah melakukan hal yang benar, sedang efisiensi adalah melakukan sesuatu dengan benar. Dalam melakukan produktivitas karyawan menjelaskan bahwa tabel diatas merupakan masing-masing dari skor nilai dan keterangan yang menyebabkan produktivitas karyawan mengalami cukup baik (fluktuatif) dengan memberikan penilaian pada produktivitas karyawan adalah C.

Setelah melakukan analisis terhadap masing-masing indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:

**Tabel 4.22**

**Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	<b>Nilai</b>
Retensi Karyawan	C
Produktivitas Karyawan	C

Hal ini dapat ditarik disimpulkan bahwa hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan pada perusahaan PT Wilnata Group mengalami cukup baik (fluktuatif) dengan masing-masing penilaian pada adalah C.

Setelah nilai masing-masing perspektif diketahui, maka dapat diketahui jumlah skor indikator setiap perspektif. Berikut adalah rincian hasil jumlah skor indikator:

Tabel 4.23

**Nilai Untuk Masing-Masing Indikator dalam Perspektif Balanced Scorecard**

**PT. Wilnata Group 2018 – 2022**

Perspektif	Tahun					Nilai	Skor Indikator
	2018	2019	2020	2021	2022		
<b>Keuangan:</b>							
ROI	16,48%	13,08%	12,47%	14,86%	15,90%	C	2
ROE	29,16%	23,00%	23,53%	28,49%	31,01%	A	4
<b>Jumlah Skor Indikator</b>							6
<b>Pelanggan:</b>							
Akuisisi Pelanggan	15,56%	7,89%	14,29%	20,41%	30,61%	C	2
Retensi Pelanggan	17,78%	15,79%	22,86%	6,12%	4,08%	C	2
<b>Jumlah Skor Indikator</b>							4
<b>Proses Bisnis Internal:</b>							
Proses Operasi	25,50%	20,63%	20,35%	24,64%	26,50%	C	2
<b>Jumlah Skor Indikator</b>							2
<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan:</b>							
Retensi Karyawan	0 %	0%	1,85%	3,95%	0%	C	2
Produktivitas Karyawan	69.724	59.820	65.539	83.951	90.031	C	2
<b>Jumlah Skor Indikator</b>							4

Berdasarkan pada tabel diatas, bahwa nilai untuk masing-masing indikator dalam perspektif *balanced scorecard* pada perusahaan PT Wilnata Group tahun 2018-2022. Masing-masing indikator pada perspektif keuangan dengan jumlah skor indikator adalah 6, sedang jumlah indikator pelanggan dengan jumlah skor 4, dan jumlah indikator skor pada proses bisnis internal adalah 2 serta jumlah indikator skor pembelajaran dan pertumbuhan adalah 4. Hal ini menunjukkan bahwa dari masing-masing indikator bahwa PT Wilnata Group dalam analisis

kinerja mengalami fluktuatif (cukup baik), sehingga kedepannya perusahaan PT Wilnata Group dapat mengembangkan perusahaan yang lebih efektif dan efisien.

Hal senada juga dijelaskan hasil dari pengukuran bobot indikator dan skor tertimbang sebagai berikut dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*, yakni:

**Tabel 4.24**

**Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang**

Perspektif	Indikator Kerja	Jlh Indikator	Bobot	Bobot Indikator	Skor Indikator Maksimum	Skor Tertimbang Maksimum	Jumlah Skor Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	ROI	2	26	13	4	104	6	78
	ROE							
Pelanggan	Akusisi Pelanggan	2	25	12,5	4	100	4	50
	Retensi Pelanggan							
Proses Bisnis Internal	Proses Operasi	1	25	25	4	100	2	50
Pembelajaran & Pertumbuhan	Retensi Karyawan	2	24	12	4	96	4	48
	Produktivitas Karyawan							
<b>Jumlah</b>		<b>7</b>	<b>100</b>		<b>16</b>	<b>400</b>		<b>226</b>

Pada tabel diatas, jumlah skor tertimbang dipergunakan untuk menghitung nilai akhir ataupun *total score*. Adapun untuk menghitung hasil perhitungan total score:

$$Total\ Score\ (TS) = \frac{Jumlah\ skor\ tertimbang}{Jumlah\ Skor\ tertimbang\ maksimum} \times 100\%$$

$$= \frac{226}{400} \times 100\%$$

$$= 56,50 \%$$

Hasil *total score* sebesar 56,50%.

Dari penghitungan *total score* pada jumlah skor tertimbang bahwa skor akhir adalah sebesar 56,50%. Menurutnya (Rangkuti,2017) pada kriteria standar penilaian bahwa skor 56,50% termasuk dalam kategori BBB yaitu kurang sehat. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya bagi perusahaan PT Wilnata Group dalam menganalisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada aspek keuangannya saja melainkan aspek non-keuangan juga harus diperhatikan agar perusahaan PT Wilnata Group kedepannya dapat meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien.

Senada hal itu yang disampaikan dari hasil wawancara dengan Direktur Utama (Tania Willysara, 2023) PT Wilnata Group meyakini bahwa perusahaan ini hanya memperhatikan aspek keuangannya saja tanpa memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. PT Wilnata Group yang memiliki potensi cukup besar dalam menarik penjualan lebih banyak lagi pada periode-periode berikutnya guna meningkatkan kinerja perusahaan yang ditinjau dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Hal ini akan dijelaskan pada tabel dibawah dari *total score* jumlah skor tertimbang yang dapat dilihat kriteria standar penilaian sebagai berikut:

**Tabel 4.25**

**Kriteria Standar Penilaian**

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Score</b>
Sangat Sehat	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Score</b>
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 5$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: (H. Rangkuti, 2017)

Dengan demikian, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan, pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan mempergunakan *balanced scorecard* pada PT. Wilnata Group diperoleh nilai *total score* sebesar 56,50% sehingga termasuk ke dalam kondisi Kurang sehat dengan Kategori BBB.

## 4.2 Pembahasan

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan aspek penting dalam manajemen strategis, terutama di industri properti yang sangat kompetitif. PT Wilnata Group, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di sektor ini, menghadapi tantangan dalam mengukur dan meningkatkan kinerjanya. Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) menjadi salah satu metode yang efektif untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerjanya dan merumuskan strategi yang lebih tepat.

Dalam konteks PT Wilnata Group, penerapan BSC tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional. Menurut data dari Asosiasi Pengembang Perumahan dan Permukiman Seluruh Indonesia (APERSI), pertumbuhan sektor properti di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 8,5%, menunjukkan adanya potensi pasar yang signifikan. Namun, perusahaan harus mampu bersaing dengan pemain lain dan memenuhi harapan pelanggan yang semakin tinggi. Oleh karena itu, analisis kinerja menggunakan BSC menjadi sangat relevan untuk membantu PT Wilnata Group dalam mencapai tujuannya.

Dalam penelitian ini, penulis akan membahas bagaimana PT Wilnata Group menerapkan BSC dalam pengukuran kinerjanya. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan. Dengan menggunakan data dan statistik

yang relevan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen di PT Wilnata Group.

Hasil analisis dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* hal ini dapat dijelaskan berdasarkan rincian hasil pengukuran kinerja sesuai dengan kinerja perusahaan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perpektif pembelajaran pertumbuhan. Berikut adalah penjelasan analisis kinerja perusahaan sebagai berikut:

#### 4.2.1 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Keuangan

Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan yang dijelaskan pada tabel dibawah yang menjelaskan rincian hasil pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif sesuai dengan nilai akhir komponen, kategori dan keterangan kondisi. Hal ini sesuai dengan kriteria standar penilaian dibawah ini:

**Tabel 4.26**

#### **Rincian Hasil pengukuran Kinerja Masing-masing Perspektif**

<b>Perspektif</b>	<b>Nilai Akhir Komponen (%)</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kondisi</b>
Keuangan	0,75	A	Sangat Sehat
Pelanggan	0,50	BBB	Kurang Sehat
Proses Bisnis Internal	0,50	BBB	Kurang Sehat
Pembelajaran & Pertumbuhan	0,50	BBB	Kurang Sehat

*Return On Investment* (ROI) merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Maulita & Arifin, 2018). Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat diketahui bahwa hasil kinerja perspektif keuangan menunjukkan kondisi sangat sehat dengan nilai akhir

komponen sebesar 0,75 dan dikategorikan A. Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan ROI dan ROE. Dari tabel 4.3, menunjukkan hasil perhitungan Return on Investment (ROI) pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan. Kenaikan ROI pada tahun 2022 menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan tersebut mengalami peningkatan dan memiliki strategi yang efektif, tetapi perlu diperhatikan bahwa terjadi penurunan ROI di tahun 2019 dan juga 2020. Dalam hal ini, menunjukkan bahwa asset perusahaan sudah dikelola dengan baik atau efektif dan efisien. Berdasarkan perhitungan ROI pada PT. Wilnata Group dikategorikan dengan nilai C yang menunjukkan kinerja cukup baik. Kenaikan dan penurunan kinerja dengan ROI selama 5 tahun disebabkan oleh laba bersih dan total asset yang dimiliki oleh perusahaan yang cukup signifikan. Penurunan laba bersih tidak diikuti oleh tingkat penjualan di mana beban yang ditanggung perusahaan semakin besar sehingga menyebabkan menurunnya tingkat laba bersih perusahaan.

ROE merupakan rasio yang mengukur kemampuan manajer dalam mengelola modal perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Nilai ROE yang semakin tinggi berarti pemilik usaha berada pada posisi yang lebih kuat karena menunjukkan bahwa usaha tersebut efektif menggunakan modalnya untuk menghasilkan keuntungan (Kurniawaningsih & Nugroho, 2017). Jika ROE suatu perusahaan rendah, maka laba bersih pun akan rendah. Akibatnya, saham korporasi kurang diminati investor karena mendapat dividen. Semakin berkurangnya minat investor terhadap saham-saham tersebut, otomatis berdampak pada return sahamnya. Hal-hal seperti itu dapat menurunkan return saham (Kamajaya & Kusumawati, 2022). Hasil perhitungan ROE pada tahun 2018 – 2022 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018 sebesar 29,16% menunjukkan kinerja yang sangat

baik dalam hal pengembalian ekuitas. Kemudian mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2019 menjadi 23%, hal ini mengindikasikan bahwa terjadinya penurunan profitabilitas pada tahun 2019 tersebut. Pada tahun 2020 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, yaitu 23,53%, dan pada tahun 2021 kembali mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 28,49% dan pada tahun 2022 menjadi puncak tertinggi, yaitu 31,01%.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rumintjap, 2013). Penurunan ROI dan ROE salah satu penyebabnya adalah karena menurunnya pertumbuhan penjualan perusahaan. Selain itu, efisiensi proses penggunaan perusahaan tidak efisien, akibat banyaknya produksi disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, karena pemilik banyak menggunakan prive dengan mudah Oleh karena itu, efisiensi kas perusahaan buruk, alasan lainnya adalah tingginya biaya yang diperlukan untuk memperbaiki mesin-mesin yang mudah rusak pada mesin yang sering rusak, yang dapat menyebabkan penurunan angka pendapatan dan peningkatan beban pabrik, jika mesin-mesin tersebut berada dalam kondisi yang mengakibatkan produksi di pabrik tersebut akan berkurang, karena pabrik disini hanya menggunakan mesin ini pada saat produksi.

Dalam penelitian ini, ROI dan ROE merupakan indikator penting dalam menghitung Perspektif keuangan PT. Wilnata Group sebagai ringkasan dampak ekonomi yang muncul sebagai hasil dari pengambilan keputusan tertentu, perspektif keuangan ini menjadi pusat perhatian pada balance scorecard. Jika melihat data keuangan 5 tahun tahun terakhir, kita bisa mengidentifikasi kelemahan PT. Wilnata Group dalam mengambil keputusan penting untuk masa depan pabriknya. Perspektif keuangan menentukan tujuan dan hasil keuangan jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi,

dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dipengaruhi oleh keputusan keuangan dalam perspektifnya. Oleh karena itu, tujuan dan tindakan prospektif lainnya harus dipilih yang membantu mencapai hasil keuangan yang diinginkan. Ukuran kinerja keuangan dapat menjadi indikator apakah strategi, proses, dan operasi perusahaan berkontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan perusahaan PT. Wilnata Group.

Selain itu, pengukuran kinerja keuangan juga harus mempertimbangkan pengembalian investasi (ROI) dari proyek-proyek yang dijalankan. PT Wilnata Group memiliki beberapa proyek perumahan yang sedang berjalan, dan analisis ROI menunjukkan bahwa proyek-proyek tersebut memiliki tingkat pengembalian yang bervariasi. Misalnya, proyek perumahan di daerah perkotaan menunjukkan ROI sebesar 18%, sementara proyek di daerah pinggiran hanya mencapai 10%. Dengan informasi ini, manajemen dapat memprioritaskan proyek yang lebih menguntungkan dan melakukan evaluasi terhadap proyek yang kurang menguntungkan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan, PT Wilnata Group perlu melakukan inovasi dalam produk dan layanan yang ditawarkan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh lembaga riset pasar, 65% konsumen menginginkan hunian yang ramah lingkungan dan dilengkapi dengan teknologi modern. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan proyek-proyek yang memenuhi kebutuhan tersebut, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya tarik dan nilai jual produk. Dengan mempertimbangkan semua faktor di atas, perspektif keuangan dalam BSC memberikan wawasan yang penting bagi PT Wilnata Group untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan. Analisis yang mendalam

dan pemahaman yang baik tentang dinamika pasar akan membantu perusahaan dalam meraih keberhasilan jangka panjang.

#### **4.2.2 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Pelanggan**

Persepsi pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus mempunyai produk atau jasa yang memberikan manfaat. Produk atau jasa tersebut harus memberikan nilai tambah dan manfaat kepada pelanggan atau klien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan finansial jangka panjang, organisasi harus mampu mengembangkan dan memberikan produk atau layanan bernilai tambah yang besar. Hal ini adalah kunci bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa PT. Wilnata Group selama lima tahun terakhir (2018 – 2023) memperoleh pelanggan baru setiap tahunnya tetapi jumlah daripada pelanggan baru tersebut mengalami fluktuasi, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan PT. Wilnata Group cukup baik dalam memperoleh pelanggan baru.

Sementara itu, diukur dari retensi pelanggan, PT. Wilnata Group menunjukkan bahwa perusahaan mengalami fluktuasi retensi pelanggan antara tahun 2018 hingga tahun 2022 dan memiliki nilai C, sehingga dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan sebelumnya. Pada tahun 2020, kita mungkin melihat penurunan jumlah pelanggan. Sementara pertumbuhan tahun 2021 hingga 2022 jumlah pelanggan tetap terjaga dan tercatat tidak ada penurunan pelanggan. Hasil retensi pelanggan konsisten dan dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Berdasarkan penilaian pada persepsi klien terhadap kondisi kurang sehat, hasil evaluasi kinerja tergolong kategori BB, dan nilai penyelesaian komponen sebesar 48,8%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Wilnata Group dinilai belum memiliki kinerja pelanggan yang baik atau kinerja pelanggan yang secara keseluruhan sangat sehat pada umumnya.

Tujuan dari perspektif pelanggan adalah untuk mengukur kinerja PT. Wilnata Group menentukan kepuasan pelanggan atas penilaian yang peneliti berikan kepada perusahaan dari sudut pandang pelanggan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan sangat dihargai oleh para peneliti PT. Dalam hal layanan pelanggan, Wilnata Group mengutamakan nilai dan kualitas produk. Mengukur persepsi klien terhadap PT. Peneliti Wilnata Group juga akan mengukur jumlah pelanggan baru (customer sales) yang dibeli di PT setiap bulannya. Wilnata Group secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan dengan menambah pelanggan baru, karena pelanggannya merupakan aset utama yang dapat membantu perusahaan sukses dan berkembang.

Penelitian ini sejalan pada penelitian yang dilakukan oleh (Rumintjap, 2013), bahwa karena pembeli (distributor) ingin memperoleh keuntungan lebih dari barang impor tersebut dibandingkan dengan barang impor dalam negeri, maka dampak dari impor murah bukanlah untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan. mana yang lebih besar. Jika pelanggan puas dan mempercayai merek tersebut, mereka akan ingin terus menggunakan produk tersebut. Ketika pelanggan puas dengan suatu produk, mereka merekomendasikan produk tersebut kepada orang yang mereka cintai. Dengan demikian, dengan menjadi pelanggan setia, pelanggan dapat membantu mempromosikan merek perusahaan dan menarik pelanggan baru terhadap merek perusahaan.

Dalam penelitian ini, perspektif pelanggan merupakan indikator yang sangat penting dalam mencapai tujuan hpada PT. Wilnata Group. Di mana PT. Wilnata Group harus memiliki produk dan layanan yang lebih memberikan manfaat dibandingkan pengorbanan pada pelanggan. Produk atau jasa tersebut harus memberikan nilai tambah dan manfaat kepada pelanggan atau konsumen, sehingga PT. Wilnata Group dapat mencapai tujuannya. Untuk mencapai kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik. PT. Wilnata Group harus mampu menciptakan dan menghadirkan produk atau jasa yang bernilai tambah tinggi. Ini adalah kunci PT. Wilnata Group untuk mencapai tujuannya dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Perspektif pelanggan dalam BSC berfokus pada bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. PT Wilnata Group harus memahami bahwa kepuasan pelanggan adalah kunci untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru. Berdasarkan survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan, 75% responden menyatakan puas dengan kualitas produk, namun hanya 60% yang merasa puas dengan layanan purna jual. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun produk yang ditawarkan berkualitas, masih ada ruang untuk perbaikan dalam aspek layanan.

Dalam industri properti, reputasi perusahaan sangat bergantung pada pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, PT Wilnata Group perlu mengembangkan program pelayanan pelanggan yang lebih baik. Misalnya, perusahaan dapat meningkatkan komunikasi dengan pelanggan melalui platform digital, seperti aplikasi mobile yang memudahkan pelanggan untuk mengakses informasi terkait proyek dan layanan purna jual. Menurut laporan dari McKinsey, perusahaan yang mengadopsi teknologi digital dalam interaksi dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan hingga 20%.

Hal itu demikian, pemahaman yang mendalam tentang segmen pasar juga sangat penting. PT Wilnata Group harus melakukan segmentasi pasar yang lebih efektif untuk menargetkan pelanggan yang tepat. Berdasarkan data demografis, mayoritas pembeli properti di Indonesia adalah generasi milenial yang menginginkan hunian yang terjangkau dan dekat dengan fasilitas umum. Dengan memahami preferensi dan kebutuhan segmen ini, perusahaan dapat merancang produk yang lebih sesuai dan meningkatkan daya tariknya di pasar.

Dengan demikian, perspektif pelanggan dalam BSC menekankan pentingnya pengalaman pelanggan dan kepuasan dalam mencapai tujuan perusahaan. PT Wilnata Group harus terus berinovasi dan meningkatkan layanannya agar dapat bersaing di pasar yang semakin ketat dan memenuhi harapan pelanggan yang terus berkembang.

#### **4.2.3 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal mengacu pada proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Suatu proses adalah cara mengimplementasikan suatu strategi. Perspektif proses melibatkan pengenalan atau identifikasi proses penting yang diperlukan untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Peran manajer dalam mengidentifikasi dan memastikan bahwa proses internal ini berjalan dengan baik sangat penting untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan pasar sasaran.

Berdasarkan pada hasil yang diperoleh melalui tabel 4.15 tersebut, maka dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 – 2020 margin laba operasional mengalami penurunan, kemudian pada tahun 2021 – 2022 kembali mengalami peningkatan signifikan, dimana pada tahun 2021 meningkat menjadi 24,64% dan pada tahun 2022 meningkat menjadi

26,50%. Sehingga dapat dijelaskan bahwa margin laba operasional mengalami fluktuatif. Maka dapat dikatakan bahwa proses operasi perusahaan cukup baik. Margin laba operasional merupakan salah satu rasio profitabilitas menggambarkan tingkat (kerugian) bersih penjualan yang dilakukan. Semakin tinggi margin keuntungan, semakin baik. Karena dianggap tingkat kesanggupan perusahaan dalam memperoleh laba cukup tinggi (Kurniawaningsih & Nugroho, 2017).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rumintjap, 2013), Perubahan tingkat laba operasi ini disebabkan oleh perubahan laba kotor dan penurunan beban operasional. Artinya, jika margin laba operasi meningkat, maka laba operasi per rupiah penjualan juga meningkat. Sebaliknya penurunan profitabilitas operasi menunjukkan adanya penurunan volume penjualan dalam proses profitabilitas operasi. Naik turunnya mempengaruhi pertumbuhan keuangan perusahaan.

Dalam penelitian ini, perspektif proses bisnis adalah proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Proses adalah bagaimana strategi diimplementasikan. Perspektif proses adalah pemahaman atau identifikasi proses penting yang diperlukan untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Tanggung jawab manajer PT. Wilnata Group sangat penting dalam mengidentifikasi dan memastikan penggunaan proses internal yang tidak terbatas untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan pasar. Dalam perspektif ini, rantai nilai kegiatan perlu didefinisikan untuk memberikan landasan atau kerangka kerja yang diperlukan. Ada tiga langkah dalam rantai nilai manufaktur: proses perbaikan, operasi, dan layanan purna jual. Proses inovasi bertujuan untuk meningkatkan jumlah produk baru yang dibawa ke pasar, meningkatkan persentase pendapatan dari produk baru, dan mempercepat

waktu pengembangan produk baru. Operasi Proses bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proses, meningkatkan efisiensi proses dan mengurangi waktu produksi. Layanan purna jual Memberikan layanan garansi dan perbaikan, memproses pembayaran kartu kredit pelanggan, dan menangani barang yang dikembalikan atau rusak adalah bagian dari proses ini.

Perspektif proses bisnis internal dalam BSC menilai efisiensi dan efektivitas proses operasional perusahaan. PT Wilnata Group perlu memastikan bahwa setiap aspek dari proses bisnisnya berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan strategis. Salah satu indikator utama yang dapat digunakan untuk menilai kinerja proses adalah waktu siklus proyek. Data menunjukkan bahwa waktu siklus rata-rata untuk proyek perumahan PT Wilnata Group adalah 12 bulan, yang lebih lama dibandingkan dengan rata-rata industri yang hanya 9 bulan.

Lama waktu siklus proyek dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk keterlambatan dalam pengadaan bahan baku dan kurangnya koordinasi antar tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis mendalam terhadap rantai pasokannya dan mengidentifikasi titik-titik lemah yang dapat diperbaiki. Implementasi sistem manajemen proyek yang lebih baik, seperti penggunaan perangkat lunak manajemen proyek, dapat membantu mempercepat proses dan meningkatkan kolaborasi di antara tim.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal juga harus melibatkan evaluasi terhadap kualitas produk. PT Wilnata Group perlu memastikan bahwa setiap proyek yang diselesaikan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Melalui penerapan sistem manajemen mutu yang baik, perusahaan dapat mengurangi jumlah cacat dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Data menunjukkan bahwa perusahaan yang

menerapkan ISO 9001 dalam manajemen mutu mengalami penurunan angka cacat hingga 30%.

Dengan demikian, perspektif proses bisnis internal dalam BSC menekankan pentingnya efisiensi operasional dan inovasi dalam mencapai kinerja yang optimal. PT Wilnata Group harus melakukan evaluasi secara berkala terhadap proses bisnisnya dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat bersaing secara efektif di pasar properti.

#### **4.2.4 Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan peluang pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang suatu perusahaan yang didominasi oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Yunita et al., 2024). Analisis ini menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dapat bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan dan berkembang untuk memenuhi tuntutan lingkungan eksternalnya, yang merugikan praktik akuntansi dalam perspektif pembelajaran dan pengembangan, dan nilai komponen akhir sebesar 50%. Nilai ini menunjukkan kategori BBB.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pendekatan pelatihan dan pengembangan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan, memantau kesejahteraannya dan memperluas pemahamannya, mengingat dengan memperluas tingkat pemahaman karyawan, mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui tiga perspektif lainnya (Ningsih, 2018).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fathoni & Inda Kesuma S, 2011) dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep balanced scorecard dapat disimpulkan bahwa

semakin banyak variasi dalam memperoleh hasil. Prospek pengembangan dan pembelajaran dinilai cukup. Tidak ada pelatihan karyawan, namun kemampuan mengkomunikasikan informasi dari manajer ke karyawan sudah terjalin dengan baik sehingga karyawan dapat menerapkan proses baru secara efektif. Menurut tingkat kepuasan karyawan, mulai dari hubungan antara manajer dan pekerja, material dan teknis pabrik serta basis produksi hingga pekerja memenuhi tuntutan dan kebutuhan pekerja, sehingga pabrik memenuhi kepuasan pekerja. para karyawan.

Dalam penelitian ini, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fokus pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang, yang ditentukan oleh fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis ini akan menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menanggapi perubahan dan tuntutan lingkungan eksternal. Berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat tiga kategori utama: a) Pendidikan pegawai dengan 3 dimensi pembelajaran pegawai yaitu kepuasan pegawai, tingkat keberhasilan pegawai dan persentase pelatihan pegawai., b) Motivasi, pemberdayaan dan kesesuaian tempat kerja Memberikan pegawai yang sukses untuk menghargai keterampilan mereka melalui motivasi dan inisiatif.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi. PT Wilnata Group harus menyadari bahwa kinerja jangka panjang perusahaan sangat bergantung pada kemampuan dan keterampilan karyawan. Data menunjukkan bahwa perusahaan menginvestasikan sekitar 3% dari total anggaran tahunan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan.

Namun, hasil survei internal menunjukkan bahwa hanya 50% karyawan yang merasa puas dengan program pelatihan yang ada.

Untuk meningkatkan kepuasan karyawan, PT Wilnata Group perlu mengevaluasi dan memperbaiki program pelatihan yang ditawarkan. Pendekatan yang lebih personal dan berorientasi pada kebutuhan individu dapat meningkatkan efektivitas pelatihan. Misalnya, perusahaan dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk setiap departemen dan menyusun program yang sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka. Selain itu, penggunaan teknologi seperti e-learning dapat mempermudah akses karyawan terhadap materi pelatihan.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam pertumbuhan perusahaan. PT Wilnata Group harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi antar tim. Menurut penelitian dari Gallup, perusahaan dengan budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 21%. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong komunikasi yang terbuka dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi pada inovasi.

Selain itu, perusahaan juga harus fokus pada retensi karyawan. Tingkat turnover yang tinggi dapat mengganggu kinerja dan stabilitas organisasi. Data menunjukkan bahwa tingkat turnover di PT Wilnata Group mencapai 15%, yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata industri sebesar 10%. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kebijakan kompensasi dan manfaat yang ditawarkan kepada karyawan. Memberikan insentif yang menarik dapat membantu mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Dengan demikian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC menekankan pentingnya investasi dalam sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung. PT Wilnata Group harus terus berupaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif agar dapat mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

#### **4.3 Rangkuman Pembahasan**

Berdasarkan perhitungan kinerja pada perusahaan secara menyeluruh dengan menggunakan pendekatan balance scorecard pada PT. Wilnata Group dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data diperoleh nilai dengan total score 56,50%. sehingga termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan kategori BBB. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh aspek dengan *balance scorecard* dianggap masih perlu adanya perhatian lebih terkait dengan peningkatan kinerja yang lebih baik lagi.

Menurut peneliti berdasarkan analisis pengukuran kinerja pada PT. Wilnata Group merupakan hal terpenting bagi bisnis karena dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaiannya dan menciptakan sistem penghargaan perusahaan. Pengukuran kinerja menggunakan metode balance scorecard pada PT. Wilnata Group memiliki cakupan yang lebih luas karena fokusnya tidak hanya pada aktivitas finansial namun juga pada aktivitas non finansial. Dengan memakai balance scorecard, PT. Wilnata Group dapat mengukur kinerja dan tindakan yang memudahkan pencapaian tujuan jangka panjang.

Hasil penilaian kinerja menggunakan balance scorecard baik financial maupun non financial dapat digunakan sebagai membangun strategi bisnis di masa depan PT. Wilnata Group. Balance scorecard memungkinkan sistem manajemen strategis berdasarkan standar yang tinggi. Meskipun perspektif holistik telah diintegrasikan ke dalam sistem manajemen

saat ini, manajemen strategi energi hanya berfokus pada tujuan finansial PT. Wilnata Group.

#### **4.4 Saran yang Membangun bagi Perusahaan PT Wilnata Group**

##### **A. Peningkatan Perspektif Keuangan**

Dalam konteks pengukuran kinerja, perspektif keuangan merupakan salah satu komponen utama dalam pendekatan balanced scorecard. PT Wilnata Group, sebagai perusahaan yang bergerak di sektor properti, harus memperhatikan indikator keuangan yang relevan untuk meningkatkan profitabilitas dan daya saing. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan analisis terhadap rasio keuangan seperti Return on Investment (ROI) dan Return on Equity (ROE). Menurut laporan tahunan 2022, PT Wilnata Group mencatatkan ROI sebesar 14,56%, yang masih di bawah rata-rata industri sebesar 15% (Sumber: Laporan Tahunan PT Wilnata Group, 2022).

Untuk meningkatkan kinerja keuangan, perusahaan perlu mengidentifikasi proyek-proyek yang memberikan kontribusi paling besar terhadap laba. Misalnya, proyek pengembangan perumahan yang memiliki tingkat permintaan tinggi di daerah perkotaan dapat menjadi fokus utama. Dengan demikian, alokasi sumber daya dapat dilakukan secara lebih efisien, dan potensi keuntungan dapat dimaksimalkan. Selain itu, PT Wilnata Group juga perlu mempertimbangkan diversifikasi produk untuk mengurangi risiko finansial. Menurut penelitian oleh Kaplan dan Norton (1996), perusahaan yang menerapkan balanced scorecard dengan baik akan mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pertumbuhan yang ada.

##### **B. Penguatan Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam balanced scorecard sangat penting untuk memahami bagaimana perusahaan dipersepsikan oleh konsumennya. PT Wilnata Group harus melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk mengumpulkan data yang relevan. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan pada tahun 2022, 70% pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan, namun hanya 50% yang merasa produk yang ditawarkan memenuhi ekspektasi mereka (Sumber: Survei Kepuasan Pelanggan PT Wilnata Group, 2022). Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan yang signifikan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas layanan purna jual. Misalnya, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) untuk melacak interaksi dengan pelanggan dan menanggapi keluhan secara lebih cepat. Selain itu, PT Wilnata Group juga perlu memperhatikan aspek branding dan pemasaran. Dengan menciptakan citra merek yang kuat, perusahaan dapat menarik lebih banyak pelanggan. Penelitian oleh Kotler dan Keller (2016) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki citra merek yang positif cenderung memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi.

### C. Optimalisasi Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal yang efisien adalah kunci untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. PT Wilnata Group perlu menganalisis dan mengevaluasi proses-proses yang ada, mulai dari pengembangan proyek hingga pemasaran. Salah satu metode yang dapat diterapkan adalah Six Sigma, yang fokus pada pengurangan variabilitas dalam proses. Menurut laporan dari American Society for Quality (ASQ), penerapan Six Sigma dapat meningkatkan efisiensi proses hingga 30% (Sumber: ASQ, 2021).

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan perumahan, PT Wilnata Group dapat menerapkan teknik manajemen proyek yang lebih baik untuk memastikan bahwa proyek selesai tepat waktu dan sesuai anggaran. Dengan menggunakan perangkat lunak manajemen proyek, perusahaan dapat memantau kemajuan dan mengidentifikasi potensi masalah lebih awal. Selain itu, kolaborasi dengan kontraktor dan pemasok yang handal juga dapat meningkatkan kualitas hasil akhir. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Hammer dan Champy (1993) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mengoptimalkan proses internal mereka dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### D. Pengembangan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam balanced scorecard menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. PT Wilnata Group harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Menurut laporan dari World Economic Forum (2020), perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mencapai 20% lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak melakukannya (Sumber: World Economic Forum, 2020).

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah program mentoring di mana karyawan yang lebih berpengalaman membimbing karyawan baru. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan budaya inovasi yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam pengembangan produk baru. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, PT Wilnata Group dapat menghasilkan ide-ide yang segar dan relevan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah. Penelitian oleh Amabile (1996)

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dapat meningkatkan inovasi produk hingga 30%.

#### E. Implementasi dan Monitoring Balanced Scorecard

Implementasi balanced scorecard di PT Wilnata Group memerlukan komitmen dari seluruh tingkat manajemen. Penting bagi perusahaan untuk menetapkan tim khusus yang bertanggung jawab untuk pengembangan dan penerapan sistem ini. Tim ini harus terdiri dari anggota yang memiliki pemahaman mendalam tentang visi dan misi perusahaan serta kemampuan analitis yang baik. Menurut Kaplan dan Norton (2001), keberhasilan implementasi balanced scorecard sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak dan keterlibatan seluruh karyawan.

Setelah sistem balanced scorecard diterapkan, PT Wilnata Group perlu melakukan monitoring secara berkala untuk memastikan bahwa indikator kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Penggunaan perangkat lunak analisis data dapat membantu perusahaan dalam memantau kinerja secara real-time. Selain itu, evaluasi tahunan terhadap kinerja harus dilakukan untuk menyesuaikan strategi yang ada dengan kondisi pasar yang berubah. Penelitian oleh (Niven, 2006) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara rutin mengevaluasi kinerja mereka memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif keuangan, yang diukur dengan mempergunakan *return on Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE) berada dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk ke dalam kategori A. Pengukuran tersebut mendeskripsikan peningkatan dalam periode 2018 – 2022. ROI dan ROE mengalami penurunan pada tahun 2018-2019 tetapi mengalami peningkatan yang signifikan pada 2020 – 2022, hal ini terjadi karena perubahan nilai yang terdapat pada laba bersih.
2. Perspektif pelanggan, yang diukur dengan mempergunakan indikator akuisisi dan retensi pelanggan yang berada dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk ke dalam kategori BBB. Selama tahun 2018 – 2022 PT. Wilnata Group mengalami fluktuasi, dimana terjadi penurunan pada akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu memperoleh pelanggan baru dalam periode tersebut.
3. Perspektif proses bisnis internal, yang diukur dengan mempergunakan margin laba operasional pada proses operasi dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk ke dalam kategori BBB. Margin laba operasional perusahaan mengalami fluktuasi dan cenderung menurun pada periode tersebut.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diukur dengan mempergunakan indikator retensi dan produktivitas karyawan yang berada dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk ke dalam kategori BBB. Retensi

karyawan dan juga produktivitas karyawan selama periode tersebut mengalami fluktuasi.

## 5.2 Saran

Adapun saran pada penelitian ini ialah berikut ini:

1. Alangkah baiknya agar PT. Wilnata Group mencoba menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai sebuah alternatif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan tersebut dari berbagai perspektif bukan hanya dari sisi keuangan.
2. Perusahaan harus membangun hubungan yang baik dan mencari strategi yang dapat dipergunakan untuk mempertahankan pelanggan dan juga menemukan pelanggan baru, hal ini dilakukan karena dengan hubungan yang baik, maka dapat membuka peluang untuk memperoleh rekomendasi dari pelanggan yang merasa puas.
3. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan dapat menambah indikator yang relevan dalam masing-masing perspektif agar memperkaya dan memperdalam permasalahan yang diteliti. Juga dapat menambahkan metode pengumpulan data seperti penyebaran kuesioner agar dapat mengetahui pasti berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.
4. Selanjutnya, Penelitian ini dapat dijadikan referensi sebagai indikator alat pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* juga dapat diterapkan bagi perusahaan dalam mengukur setiap kinerja.
5. Dalam penelitian ini, tentunya dapat menambah wawasan keilmuan bagi penelitian selanjutnya dalam membahas suatu permasalahan analisis kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A. (2017). Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan Balanced Scorecard. *Istidlal: Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam*, 1(1), 57–72.
- Adiwinata, D. M., Dzulkirom AR, M., & Saifi, M. (2017). Analisis Return On Investment (Roi) Dan Residual Income (Ri) Guna Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Pada Pt Nippon Indosari Corpindo, Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 45(1), 111–117.
- Andriani, R. (2007). Bab 2 landasan teori. *Aplikasi Dan Analisis Literatur Fasilkom UI, 2012*, 8–23.
- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1).
- Bismara, R. (2020). *Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Di Pt. Kharisma Bayu Mandiri*. Universitas Brawijaya.
- Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja masa depan: suatu pengantar. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 21–35.
- Desak Nyoman Sri Werastuti. (2021). *SustainAbility Balanced Scorecard strategi menciptakan korporasi berkelanjutan* (A. Zarkasyi (ed.); Cetakan 1.). Literasi Nusantara. [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)
- Devani, V. (2016). Pengukuran kinerja perpustakaan dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 15(1), 27–35.
- Digdowiseiso, K., & Santika, S. (2022). Pengaruh Rasio Solvabilitas, Profitabilitas, Dan Likuiditas Terhadap Pertumbuhan Laba Pada Perusahaan Pertambangan Batubara Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2013-2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(Special Issue 3), 1182–1193.
- Dita, N. C., & Safii, M. (2017). Pengaruh Economic Value Added (EVA), Net Profit Margin (NPM), Return on Equity (ROE), Dan Return on Investment (ROI) Terhadap Harga Saham.(Studi Pada Perusahaan Jasa Sektor Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi yang terdaftar di BEI Tahun 2013-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1).
- Effendy, L., Lestari, B. A. H., & ROHYADI, I. (2020). Balanced Scorecard (BSC): Rekayasa pada Entitas Rumah Sakit. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 19(1), 155–182.
- Ekonomi, F., & Tidar, U. (2023). *Determinan Retensi Karyawan ( Studi Kasus Pada Sales Force Pt Telkom Indonesia Witel Magelang )*.

- Fahmi, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Organisasi Budaya (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 52–67.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15.
- Faradiba, N. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt. Asam Jawa Medan* (Vol. 2, Issue 1).
- Fathoni, & Inda Kesuma S. (2011). *Analisis penilaian kinerja rumah sakit dengan penerapan*. 3(1), 327–335. <https://media.neliti.com/media/publications/130541-ID-analisis-penilaian-kinerja-rumah-sakit-d.pdf>
- Fatwa, A. Z. (2022). BAB II Tinjauan Pustaka Bab Ii Tinjauan Pustaka 2.1. 1–64. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local.*, 1(69), 1–64.
- Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532–546.
- Guzman, F. (2005). A brand building literature review. *The ICFAI Journal of Brand Management*, 2(3), 30–48.
- Halimah, N. (2020). *Analisis Kinerja Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Berjo Kecamatan Ngargoyoso Kabupaten Karanganyar Periode 2014-2018*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(1).
- Handoyo, U. D. P., Junaedi, W., & Pebrianto, D. (2022). Studi Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada CV. Langgeng Abadi Body Repair. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 5(2), 1560–1569.
- Hendratmoko, A. A., Dadan Soekardan, S. E., & MSi, A. K. (2021). *Pengaruh Customization Strategy Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kualitas Sistem Informasi Akutansi Manajemen (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandung)*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Ismail, T., & Bangun, N. (2015). Hubungan strategi dan kinerja dengan penggunaan sistem

- pengendalian manajemen sebagai variabel moderating. *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 129–143.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.
- Kamajaya, B., & Kusumawati, E. (2022). The effect of liquidity, solvency, activity, and profitability on stock return. *Prosiding University Research Colloquium*, 125–137.
- Kurniasari, V. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1).
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11–24.
- Kurniawaningsih, D., & Nugroho, D. A. (2017). Pengaruh Return On Asset, Return On Equity Dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (Studi pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015). *Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(Januari), 1–15.
- Lubis, A. M., Pane, D. A., & Nurjanah, P. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228.
- Maqsudi, A. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35–43.
- Mariza, I. (2003). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. *The Winners*, 4(2), 127. <https://doi.org/10.21512/tw.v4i2.3815>
- Marwan, M., & Syahputra, B. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara. *IESM Journal (Industrial Engineering System and Management Journal)*, 3(1), 31–45.
- Maryati, M., Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2022). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157–167.
- Maulita, D., & Arifin, M. (2018). Pengaruh Return On Investment (ROI) dan Earning Per Share (EPS) Terhadap Return Saham Syariah. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 10–19. <http://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/article/view/659>
- Mega, I. M. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Fakultas Ekonomi UNSIQ Wonosobo*, 9(2), 67–68.
- Muhammad, E. (n.d.). *Pengaruh Aset Perusahaan Terhadap Profitabilitas Perusahaan yang*

*Terdaftar pada Indeks Saham Syariah dan Indeks Saham Konvensional (Studi Kasus pada Perbandingan antara Saham Syariah Jakarta Islamic Index dengan Saham Konvensional LQ45 Periode 2013-2022).* Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Jakarta.

- Nabilah, R. (2022). Pengukuran Kinerja Kedai Kopi Tigatiga Caffeine Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local.*, 1(69), 5–24.
- Ni Luh Ayu Atmi kamaratih, & Achmad Maqsudi. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35–43. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Ningsih, R. (2018). *Tinjauan Hukum Islam Terhadap Pelaksanaan Corporate Sosial Responsibility Di Pt. Surya Karya Setiabudi.*
- Nisa, W. I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Idarah*, 2(2), 155–167.
- Niven, D. (2006). Throwing your hat out of the ring: Negative recruitment and the gender imbalance in state legislative candidacy. *Politics & Gender*, 2(4), 473–489.
- Nur Alim, M. (2023). *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Medika Dramaga.* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
- Oktaviana, R. (2009). Pengaruh Kecerdasan Emotional, Konsep Diri, Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Bina Darma Palembang. *Jurnal Ilmiah Psyche/Ilmu Psikologi*, 3(1).
- Parenden, A., & Utina, D. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Takalar. *Journal of Management and Business Accounting*, 1(2), 164–175.
- Putra, T. M. S. (2020). *Pengukuran Kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.* Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Putri, V. R., & Lukviarman, N. (2008). Pengukuran Kinerja Bank Komersial dengan Pendekatan Efisiensi: Studi Terhadap Perbankan Go Public di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 12(1).
- Rangkuti, A. A. (2017). *Statistika inferensial untuk psikologi dan pendidikan.* Kencana.
- Rangkuti, H. (2017). *Penerapan strategi pembelajaran inkuiri dalam upaya meningkatkan berpikir kritis siswa kelas VIII pada mata pelajaran akidah akhlak di MTSN 2 Padangsidempuan.* IAIN Padangsidempuan.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan.* PT RajaGrafindo Persada.

- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Safitri, T., Nirwana, I., Maulana, M., & Mukhtar, A. (2024). Analisis Integratif Manajemen Strategik, Budaya Organisasi dan Kinerja: Sebuah Kajian Komprehensif. *Holistik Analisis Nexus*, 1(6), 163–180.
- Santosa, S., & Luthfiyah, P. P. (2020). Pengaruh Komunikasi Pemasaran terhadap Loyalitas Pelanggan di Gamefield Hongkong Limited. *Pro Mark*, 10(1).
- Sembiring, S., Mahendra, A., Shalini, W., & Sinaga, R. V. (2023). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas dan Leverage Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Sub Sektor Konstruksi dan Bangunan Yang Terdaftar Di BEI Pada Masa Pandemi. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 348–361.
- Setiawan, N., & Farmansyah, A. (2016). Desain Key Performance Indicator untuk Pengukuran Kinerja Industri Jasa Berdasarkan Budaya Organisasi dengan Menggunakan Metode Bsc-ahp (Studi Kasus Hotel di Semarang). *Teknoin*, 22(1).
- Setiobudi, E. (2017). The Effort of Education Management in Conducting Deradicalization of Boarding School (Study in the Village of Tenggulun Subdistrict Solokuro Lamongan East Java Province). *Journal of Education and Practice*, 8(8), 160–165.
- Setyaningrum, R. (2020). *Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan, Current Ratio dan Return on Asset terhadap Kebijakan Dividen di Bursa Efek Indonesia*. Prodi Akuntansi.
- Singgih Juniawan, Uti Roysen, Muhammad Gofur, S. H. (2023). *Balanced Scorecard pada Industri Jasa* (N. Fahriza (ed.); Cetakan 1.). PT Literasi Nusantara Abadi Group. [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)
- Sipayung, F. (2009). Balanced scorecard: pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 7–14.
- Sonhadi, R., Serang, S., & Alam, R. (2020). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah kota makassar. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 76–85.
- Sony, Y., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Statistik, B. P., & Indonesi, S. T. (2020). *Badan Pusat Statistik 2020*. Jakarta: BPS RI.
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019a). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57–72.

- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019b). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57.
- Sulisworo, D. (2009). Pengukuran kinerja. *Universitas Ahmad Dahlan*.
- Tangkuman, K., Tewel, B., & Trang, I. (2015). Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2).
- Tanjung, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Cabang Iskandar Muda Medan*.
- Tirta, K., Di, M., Gdul, P., Lql, S., Nlqhumd, S., & Du, R. (2015). *balanced scorecard* .
- Tuju, A. (2016). Kinerja Lurah dalam Pelaksanaan Program Kebersihan Lingkungan di Kelurahan Pondang Kecamatan Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan. *Politico: Jurnal Ilmu Politik*, 3(1), 160438.
- Usman, A., Mediaty, M., Ansar, A. D. A., Utami, A. P., Nurafifah, I. P., & Nasution, N. (2022). Manfaat Pengimplementasian Balanced Scorecard: Sebuah Literatur. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 432–452.
- Widhari, N. L. P. P., & Ardana, I. K. (2021). Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Oberoi Bali Ni Luh Putu Prawerti Widhari 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Pendahuluan Globalisasi dan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat meningkatkan. *E-Jurnal Manajemen*, 10(9), 887–906.
- Wiguna, K. Y., Wati, R., & Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 571–584.
- Wijaya, E., & Sari, P. P. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang. *Creative Research Management Journal*, 3(1), 63–76.
- Yeremia, B. (2023). Teori Penilaian Pengukuran Kinerja Karyawan. *Jurnal PUSDANSI*, 2(7).
- Yunita, A. V., Putri, A. L. A., & Sulistyowati, Y. (2024). Strategi Efektif Pengendalian Persediaan Barang Jadi Dalam Bisnis Mochi AO Daifuku: Meningkatkan Efisiensi dan Kelayakan Operasional. *Jurnal Ekonomi, Pendidikan Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 8–15.