

**PERANCANGAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI INSTRUMEN  
PENGUKURAN KINERJA PADA  
CV. JADI JAYA MAKMUR SEMARANG**

**Prihasantyo Siswo Nugroho**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang**

**ABSTRACT**

*Balanced Scorecard is a company performance measurement tool that measures the performance of the company as a whole, both financially and non-financial by using four perspectives, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. Balance Scorecard assessment will be done at CV JADI JAYA MAKMUR Semarang.*

*The first action plan that must be done by CV. So Jaya Makmur is to improve service to consumers and provide the best service to maintain customer loyalty. With the highest gap value of -80% and relatively low performance, then the company really need to improve the best service to customer to maintain loyalty, such as bonus in the form of purchase discount, after sales service or hold gathering for special customers. The highest gap lies in the level of customer complaints, the percentage of purchases, the level of machine efficiency per day, the timeliness of delivery and satisfaction survey and employee motivation. Therefore, our action plan is to improve the quality control of the production of goods, perform better production planning and make the delivery schedule more efficient.*

*Keywords: Balance Scorecard, Corporate Performance*

**PENDAHULUAN**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan usaha, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dan upah karyawan dalam perusahaan. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja periode yang lalu.

Selama ini yang digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran

kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan system tradisional ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan. Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

*Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat

berkesinambungan. Penilaian *Balance Scorecard* akan dilakukan pada perusahaan CV. JADI JAYA MAKMUR Semarang.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mencoba merumuskan masalah : “Bagaimana kinerja CV. Jadi Jaya Makmur dengan menggunakan penilaian *Balance Scorecard* tahun 2016”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti, 2004). Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana

atasan mereka menilai kinerja mereka.

- Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **Pengertian *Balanced 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) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “a measurement and management system that views a business unit’s performance from four 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 maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)

3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)

4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

#### **a. Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang)
2. *Sustain* (bertahan)
3. *Harvest* (panen)

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa

- komponen pengukuran, yaitu:
1. *Market Share* (pangsa pasar);
  2. *Customer Retention* (retensi pelanggan);
  3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan);

4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan);
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan);

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses Inovasi
2. Proses Operasi
3. Proses Pelayanan Purna Jual

**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan

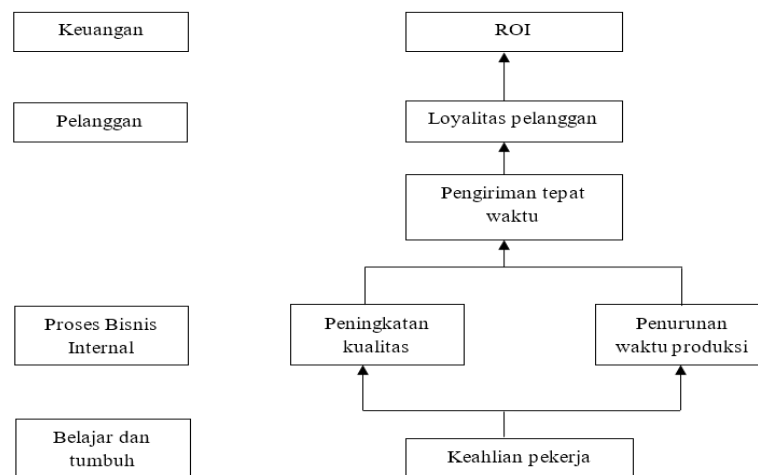
dengan perbaikan individu dan organisasi (Hanuma, 2010).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja / Karyawan
2. Kapabilitas Sistem Informasi
3. Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan.

Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *Balance Scorecard* :



**Penelitian Terdahulu**

Beberapa Penelitian tersebut antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Novella Aurora (2010) yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur

Pengukuran kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang.” Penelitian tersebut berhasil mengungkapkan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* terdapat variasi hasil dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang. Perspektif yang lain yaitu Perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik. *Balanced Scorecard* cocok diterapkan pada RSUD Tugu Rejo Semarang karena memberikan gambaran yang terstruktur dan menyeluruh dibandingkan sistem tradisional.

2. Yuanisa Dhira K. (2010), dalam penelitiannya yang berjudul “Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Bank Jateng)” dengan hasil sebagai berikut: dalam perspektif keuangan, kinerja UUS bank Jateng lebih baik dibandingkan dengan Bank Jateng konvensional. Perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan nasabah lebih tinggi Bank Jateng Konvensional dibandingkan dengan UUS Bank Jateng. Pada perspektif bisnis internal menunjukkan rasio AETR Bank Jateng konvensional lebih kecil dibanding UUS Bank Jateng. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan karyawan UUS Bank Jateng lebih tinggi dibanding Bank Jateng konvensional.

### Kerangka Pemikiran

Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat pengendalian manajemen yang

nenerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja, dalam pelaksanaan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru selain itu dari perspektif ini perusahaan mampu melihat bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan (Lestari, 2016).

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah CV. Jadi Jaya Makmur Semarang yang beralamat di di Jalan Siliwangi no. 470 Semarang dan alamat pabrik pengolahannya berada di Jalan Manalagi Timur I Semarang.

#### Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penulisan ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pimpinan perusahaan/kepala

cabang dan karyawan yang berkepentingan dalam perusahaan, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak (customer) yang berkaitan langsung dengan perusahaan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah didapatkan lewat dokumen-dokumen, meliputi laporan rugi laba, dan neraca perusahaan serta laporan perusahaan lainnya yang dianggap relevan

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, staff, pimpinan dan pelanggan/konsumen pada CV. Jadi Jaya Makmur Semarang. Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi. Hal ini dilakukan mengingat adanya kendala biaya, waktu dan tenaga serta masalah heterogenitas dan homogenitas dari elemen populasi.

### Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan empat perspektif Balanced Scorecard dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan *Critical Success Factors* (CSFs).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil CV. Jadi Jaya Makmur Semarang

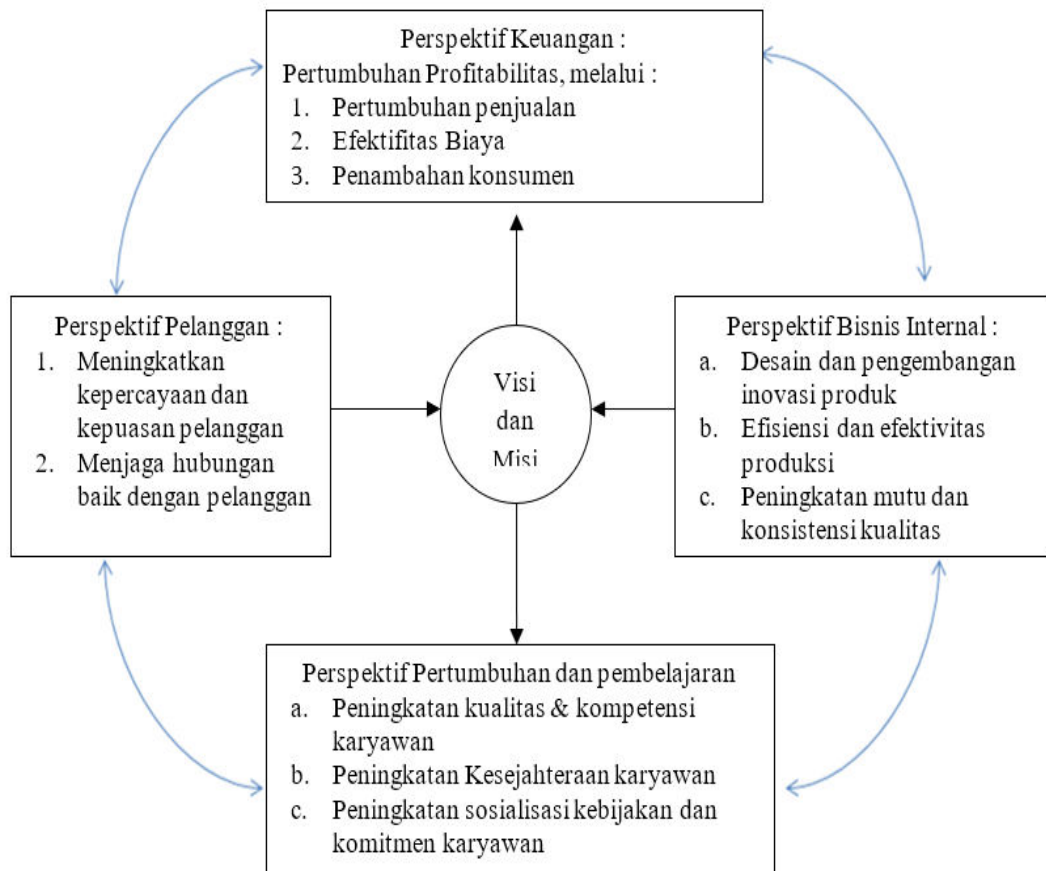
CV. Jadi Jaya Makmur didirikan di Semarang pada tahun 1964. Pada tahun 1998 perusahaan memulai memproduksi SIR 20 dari *natural rubber* atau *Brown Crape* dengan kualitas terbaik. Sejak saat itu, secara bersamaan perusahaan telah melakukan banyak perbaikan terutama dalam peningkatan teknologi manufaktur terbaru. Oleh karena itu, hal ini yang akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas standard dan keterlibatan perusahaan dalam pasar internasional.

CV. Jadi Jaya Makmur beralamat di Jalan Siliwangi no. 470 Semarang dan alamat pabrik pengolahannya berada di Jalan Manalagi Timur I Semarang. Perusahaan ini saat ini memproduksi berbagai macam produk olahan dari karet mentah (*Natural rubber*). CV. Jadi Jaya Makmur merupakan perusahaan yang terintegrasi penuh dengan fasilitas yang secara komprehensif untuk dapat memproduksi karet mentah agar bisa dikembangkan menjadi produk karet yang berkualitas tinggi.

### Penilaian *Balanced Scorecard* pada CV. Jadi Jaya Makmur

#### 1. Peta Strategis *Balanced Scorecard*

Berikut adalah bagaimana bekerjanya mekanisme *Balanced Scorecard* dalam perspektifnya



## 2. Sasaran dan Ukuran Strategik

TUJUAN STRATEGIS	PENGUKURAN STRATEGIS	
	LAG INDICATORS	LEAD INDICATORS
Perspektif Keuangan - Pertumbuhan profitabilitas - Efisiensi biaya - Pertumbuhan penjualan	- ROI - COGS per sales - Tingkat pertumbuhan penjualan (%)	- Margin laba bersih - Perputaran total aktiva
Perspektif pelanggan - Meningkatkan kepercayaan &kepuasan pelanggan - Menjaga hubungan baik dengan pelanggan	- <i>Market share</i> - <i>Customer retention</i> - <i>Error service rate</i> - Komunikasi yang baik dengan pelanggan	- Tingkat keluhan pelanggan - Depth of relationship - Persentase pembelian
Perspektif proses bisnis internal - Desain dan pengembangan inovasi produk	- Persentase jumlah pengembangan produk - Margin laba operasi	- Waktu pemenuhan pesanan produk baru - Efisiensi mesin per hari, ketepatan

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi dan efektivitas produk</li> <li>- Peningkatan mutu dan konsistensi kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perekaran produk gagal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>waktu, efisiensi bahan penolong</li> <li>- Ketepatan waktu pengiriman</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</li> <li>- Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan</li> <li>- Peningkatan kesejahteraan karyawan</li> <li>- Meningkatkan komitmen karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan yang mengikuti pelatihan</li> <li>- Lama kerja karyawan</li> <li>- Jenjang karir</li> <li>- Ketepatan pembayaran insentif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis kebutuhan pelatihan</li> <li>- Evaluasi kinerja karyawan</li> <li>- Survei kepuasan dan motivasi karyawan</li> </ul>

### 3. HRM Performa Standard

TUJUAN STRATEGIS	BOBOT	PRIORITAS
Perspektif Keuangan	46,50 %	1
Perspektif Pelanggan	36,20 %	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	9,80 %	3
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	7,50 %	4
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	

TUJUAN STRATEGIS	BOBOT	PRIORITAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertumbuhan profitabilitas</li> <li>- Efisiensi biaya</li> <li>- Pertumbuhan penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10,30 %</li> <li>13,90 %</li> <li>22,30</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>2</li> <li>2</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kepercayaan &amp; kepuasan pelanggan</li> <li>- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>31,20 %</li> <li>5,00 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain dan pengembangan inovasi produk</li> <li>- Efisiensi dan efektivitas produk</li> <li>- Peningkatan mutu dan konsistensi kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,80 %</li> <li>2,50 %</li> <li>3,50 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>2</li> <li>1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan</li> <li>- Peningkatan kesejahteraan karyawan</li> <li>- Meningkatkan komitmen karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,30 %</li> <li>1,50 %</li> <li>2,70 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>2</li> <li>1</li> </ul>
	100 %	

## 4. HRM Performa Scorecard

Pengukuran Strategis Lag Indicators	Bobot (a)	Actual Perform (b)	Index perform (a x b)	Top perform (a x 5)	Index Gap
- ROI	6 %	4	24 %	30 %	-20 %
- COGS <i>per sales</i>	12 %	3	36 %	60 %	-40 %
- Tingkat pertumbuhan penjualan (%)	12 %	2	24 %	60 %	-60 %
JUMLAH					-120 %
- <i>Market share</i>	9 %	2	18 %	45 %	-60 %
- <i>Customer retention</i>	9 %	2	18 %	45 %	-60 %
- <i>Error Service rate</i>	2 %	1	2 %	10 %	-80 %
- Komunikasi yang baik dengan pelanggan	10 %	3	30 %	50 %	-40 %
JUMLAH					-240 %
- Persentase jumlah pengembangan produk	5 %	3	15 %	25 %	-40 %
- Margin laba operasi	8 %	4	32 %	40 %	-20 %
- Perekeran produk gagal	7 %	3	21 %	35 %	-40 %
JUMLAH					-100 %
- Karyawan yang mengikuti pelatihan	10 %	3	30 %	50 %	-40 %
- Lama kerja karyawan	4 %	3	12 %	20 %	-40 %
- Lama kerja karyawan	2 %	1	2 %	10 %	-40 %
- Jenjang karir	4 %	2	8 %	20 %	-60 %
- Ketepatan pembayaran insentif					
JUMLAH					-180 %
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>100 %</b>		<b>272 %</b>	<b>500 %</b>	<b>-45,60 %</b>
<b>DOCS = Degree of Compliance the standard</b>					<b>54,40 %</b>

Pengukuran Strategis Lead Indicators	Bobot (a)	Actual Perform (b)	Index perform (a x b)	Top perform (a x 5)	Index Gap
- Margin laba bersih	30,00 %	4	120 %	150 %	-20 %
- Perputaran total aktiva	26,50 %	3	79,5 %	132,5 %	-40 %
JUMLAH					-60 %
- Tingkat keluhan pelanggan	10,00 %	2	20 %	50 %	-60 %
- <i>Depth of relationship</i>	9,00 %	4	36 %	45 %	-20 %

- Persentase pembelian	7,20 %	2	14,4 %	36 %	-60 %
JUMLAH					-140 %
- Waktu pemenuhan pesanan produk baru	3,80 %	3	11,4 %	19 %	-40 %
- Efisiensi mesin per hari, ketepatan waktu, efisiensi bahan penolong	3,00 %	2	6 %	15 %	-60 %
- Ketepatan waktu pengiriman	3,00 %	2	6 %	15 %	-60 %
JUMLAH					-160 %
- Analisis kebutuhan pelatihan	3,00 %	4	12 %	15 %	-20 %
- Evaluasi kinerja karyawan	2,50 %	3	7,5 %	12,5 %	-40 %
- Survei kepuasan dan motivasi karyawan	2,00 %	2	4 %	10 %	-60 %
JUMLAH					-120 %
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>100 %</b>		<b>316,80 %</b>	<b>500 %</b>	<b>-36,64 %</b>
<b>DOCS = Degree of Compliance the standard</b>					<b>36,36 %</b>

### Pembahasan (*ACTION PLAN*)

#### 1. *Lagging Performance Indicators*

Gap tertinggi terletak pada *error service rate*. Oleh karena itu, *action plan* yang pertama yang harus dilakukan oleh CV. Jadi Jaya Makmur adalah meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk menjaga loyalitas konsumen. Dengan nilai gap tertinggi -80% dan perform yang relative rendah, maka perusahaan sangat perlu untuk meningkatkan layanan yang terbaik kepada pelanggan untuk menjaga loyalitas, seperti bonus berupa diskon pembelian, layanan purna jual ataupun mengadakan gathering untuk pelanggan-pelanggan khusus.

#### 2. *Leading Performance Indicators*

Gap tertinggi terletak pada tingkat keluhan pelanggan, persentase pembelian, tingkat efisiensi mesin per hari, ketepatan

waktu pengiriman dan survey kepuasan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, *action plan* yang kita lakukan adalah meningkatkan *quality control* atas produksi barang, melakukan perencanaan produksi yang lebih baik dan membuat jadwal pengiriman yang lebih efisien.

Pada survei kepuasan dan motivasi karyawan adalah yang perlu menjadi perhatian khusus untuk perusahaan karena nilainya adalah 10 %, lebih rendah dibandingkan dengan indikator lain. Untuk itu perusahaan diharapkan mampu memberikan stimulus yang baik agar para karyawan termotivasi dalam kinerjanya dan akan meningkatkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan bonus tahunan dari jumlah produksi yang telah dihasilkan selama 1 tahun, Tunjangan Hari Raya (THR) dan

juga jaminan hari tua yang sesuai serta pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas karyawan.

### KESIMPULAN

Setelah mengkaji keempat perspektif *Balanced Scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa konsumen sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi untuk dapat melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Oleh sebab itu peningkatan program pelatihan sebagai proses pembelajaran para karyawan harus dilakukan agar para karyawan dapat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak pelanggan yang loyal, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk memberikan para karyawannya dengan bonus berupa tambahan secara finansial yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

Asriyani. *Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin. Makassar. 2012

Aurora, Novella. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang. 2010

Hanuma, Soraya. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor)*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang. 2010

Kaplan, Robert S, et al. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press. 1996

Kaplan, Robert S, et al. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R. Erlangga. Jakarta. 2001

Lestari, Sri. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta. 2016

Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. 2010

Nurjaman, Sidik. *Pengukuran Kinerja Metode Balance Scorecard*. Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung. Bandung. 2013