

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PT. RAVANA JAYA GRESIK**

Oleh :

Latifah Nur Rohmah,

Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik

Email : latifahnurrohmah51@gmail.com

Wasti Reviandani,SE.,MM,

Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik

Email : wastireviandani@umg.ac.id

Article Info*Article History :**Received 16 Nov - 2022**Accepted 25 Nov - 2022**Available Online**30 Nov – 2022***Abstract**

This research aimed to find out companies' performance by using the balanced scorecard method for 3 years (2018-2021). The research was qualitative and the population was PT. Ravana Jaya, while the data sources are primary and secondary. The method of data collection was carried out using a questionnaire and interview. The data analysis technique uses balanced scorecard analysis with four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning. Based on the research result, for 3 years (2018-2020), it showed that: 1) financial perspective on ROA and ROE indicators is categorized as good while Sales Growth is categorized as poor due to some criteria which were given within the research. 2) Customer perspective shows that the indicators of the number of complaints, on time delivery and the level of customer satisfaction are categorized as good 3) Internal business process perspective shows that the company is able to overcome the number of customer complaints and the after-sales service indicators are categorized as good with the results of achieving service for customers. 4) Learning and growth perspectives on employee productivity as good and employee satisfaction are categorized while the employee retention rate is categorized as poor

*Keyword :**Performance, Balanced
Scorecard***1. PENDAHULUAN**

Pada umumnya setiap proyek konstruksi mempunyai rencana dan jadwal pelaksanaannya seperti, kapan pelaksanaan proyek tersebut harus dimulai, kapan harus diselesaikan, bagaimana proyek tersebut akan dikerjakan, dan bagaimana penyediaan sumber dayanya. Dalam pelaksanaan proyek ada kalanya terjadi keterlambatan yang tidak diinginkan dan tidak diketahui sebelumnya. Keterlambatan tersebut sangat merugikan pihak-pihak terkait, seperti kontraktor maupun pemilik proyek itu sendiri.

Keterlambatan suatu proyek konstruksi dapat diartikan sebagai terlewatnya batas waktu penyelesaian proyek dari waktu yang telah ditentukan dalam kontrak, atau dari waktu yang telah disetujui oleh pihak-pihak yang terkait dalam penyelesaian suatu proyek tersebut. Keterlambatan tersebut akan menyebabkan

pembengkakan biaya langsung perusahaan serta hilangnya peluang untuk mengerjakan proyek lain. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Febrina Monalisa BR (2021) bahwa masalah keterlambatan suatu proyek menjadi kontribusi utama bagi pembengkakan biaya proyek yang menyebabkan kerugian banyak dalam segi ekonominya. Untuk itu peran aktif manajemen merupakan salah satu kunci utama keberhasilan pengelolaan proyek, maka diperlukan suatu analisis pengukuran kinerja perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut, karena analisis kinerja perusahaan sangat penting untuk dilakukan demi keberlanjutan perusahaan, dimana dari pengukuran kinerja dapat mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian Mutia Zikrila (2019) Pengukuran kinerja adalah suatu konsep umum yang berasal dari dua sumber yaitu,

informasi non keuangan dan informasi keuangan. Informasi non keuangan adalah suatu strategi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan meningkatkan permorma dari perusahaan. Sedangkan informasi keuangan didapatkan dari penyusunan laporan keuangan selama satu periode. Maka hal tersebut mewujudkan suatu sistem pengukuran yang mencakup dari aspek non keuangan dan keuangan, yang akhirnya menciptakan suatu alat pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang sudah banyak digunakan oleh perusahaan guna untuk mendapatkan profit.

Blanced scorecard berdasarkan buku yang ditulis Hansen dan Mowen, dikutip dalam Christianti (2018 : 12), mengartikan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif yakni *financial perspective, internal proses business perspective, customer perspective, dan learning and growth*. Artinya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif. PT. Ravana Jaya merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang *general contractors, out sourcing, trading, dan service*. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Ravana Jaya adalah pengukuran kinerja yang belum modern artinya pengukuran kinerja yang masing menggunakan pendekatan tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor *financial* saja.

Pengukuran kinerja tradisional yaitu suatu konsep yang mengacu pada bagaimana seorang pekerja bisa melakukan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya pengukuran kinerja itu sangat mudah dilakukan sehingga biasanya perusahaan menggunakan cara tersebut. Tetapi pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak berorientasi jangka panjang artinya hanya berorinetasi jangka pendek. Hal ini sejalan dengan pernyataan Fitri Febriani (2020) bahwa pengukuran kinerja tradisional memiliki kelamahan yakni tidak bisa mengukur aset-aset dari perusahaan yang sifatnya tidak berwujud serta kekayaan intelektual seperti karyawan atau sumber daya manusianya.. Untuk itu PT. Ravana Jaya perlu memperbaiki kinerja perusahaan yang awalnya hanya menggunakan pendekatan tradisional kini peneliti mencoba untuk mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan metode

balanced scorecard dengan pencapaian target yang telah ditentukan oleh pihak PT. Ravana Jaya, yang tercantum dalam table 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Target Pencapaian Perspektif *Balanced Scorecard* PT. Ravana Jaya

No	Perspektif	Indikator	Target
1.	Keuangan	ROA	Min 20%
		ROE	Min 35%
		Sales Growth	Min 10%
2.	Pelanggan	Ketepatan Waktu Pengiriman	Maks terlambat 1 hari
		Jumlah Komplain	Tidak ada komplain
		Tingkat Kepuasan Pelanggan	Meningkat 60%
3.	Proses Bisnis Internal	Jumlah complain yang bisa diatasi	100%
		Layanan Purna Jual	Tercapainya Layanan Bagi Customer
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	Maks 15% selisih dari tahun sebelumnya
		Produktivitas Karyawan	Minimal Rp.5.000.000
		Tingkat Kepuasan Karyawan	Meningkat 70%

Pada studi pengukuran kinerja dengan pedekatan metode *balanced scorecard* ini perusahaan PT. Ravana Jaya ada beberapa perspektif yang kurang maksimal sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan perusahaan.

Pertama, pada *financial perspective* yang terjadi penurunan pendapatan dan laba bersih, yang tercantum di tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2 Data Keuangan PT Ravana Jaya

Tahun	Ukuran			Total Asset
	Pendapatan	Total Modal Sendiri	Laba Bersih	
2019	Rp. 960.786.890	Rp. 869.442.668	Rp. 312.987.654	Rp. 450.000.000
2020	Rp. 830.836.325	Rp. 327.121.748	Rp. 180.786.987	
2021	Rp. 880.765.908	Rp. 625.807.677	Rp. 265.908.707	

Sumber :Data diolah 2022

Bersumber pada tabel 1.2 di atas diketahui bahwa perusahaan PT. Ravana Jaya mengalami fluktuasi atau naik turunnya pendapatan, total modal sendiri, dan laba bersih yang terjadi dari tahun 2019 ke 2020 dan ke tahun 2021. Untuk pendapatan tahun 2019 ke 2020 dari Rp. 960.786.890 menjadi Rp. 830.836.325 dan pada 2020 ke 2021 mengalami kenaikan yaitu dari Rp. 830.836.325 menjadi Rp. 880.765.908. Pada total modal sendiri untuk 2019 ke 2020 total modal sendirinya turun dari Rp. 869.442.668 menjadi Rp. 327.121.748, namun pada 2020 ke 2021 bertambah dari awalnya 2020 sebesar Rp. 327.121.748. Serta pada laba bersih nya pada 2019 ke 2021 mengalami penurunan pada 2019 ke 2020 sebesar Rp. 312.987.654 menjadi Rp. 180.786.987 dan pada tahun 2020 ke 2021 mengalami kenaikan yaitu dari Rp. 180.786.987 menjadi Rp. 265.908.707 yang dapat dilihat pada tabel diatas. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan pada PT. Ravana Jaya belum begitu baik. Sedangkan, pada penelitian yang dilakukan oleh Putu Ayu Titha Paramita Pika dan Ida Bagus Dharmadiaksa (2018) dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana.” menyatakan bahwa analisa kinerja perusahaan yang dilakukan oleh PT. BPR Sari Sedana sudah menunjukkan kinerja baik yang bisa dilihat dari ke empat perspektif. Yang dibuktikan bahwa variable perspektif keuangan, pelanggan lalu pembelajaran dan pertumbuhan memiliki hubungan positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pada proses bisnis internal hubungannya negatif.

Kedua, pada *perspective customer* pada ini proses pembuatan produk memiliki kendala seperti complain dari pelanggan dan ketidaktepatan waktu pengiriman. Pada *research* yang telah dilakukan oleh Lakoni Pratama (2018) dengan judul “Analisis Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced scorecard* pada PT. Musi Jaya Bahari.” Hasilnya membuktikan bahwa variabel perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Ketiga, *internal proses business perspective*, pada perspektif ini memiliki keterkaitan yang erat dengan perpektif pelanggan. Seperti complain yang bisa diatas oleh perusahaan serta inovasi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Octobery Julianto,

Ayu Puspa Wirani, dan Mira Nurhikmat (2022) dengan *research* yang sama berjudul “Analisa Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Kartu Skor Berimbang pada PT. Samudra Marine Indonesia”, menyatakan bahwa analisa kinerja perusahaan yang dilakukan oleh PT. Samudra Marine Indonesia kinerja perusaahn yang dilihat dari keempat perspektif telah disimpulkan bahwa kineja perusahaan sudah berjalan dengan baik. Yang dibuktikan salah satunya yaitu bahwa variable perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan positif pada kinerja perusahaan.

Keempat, *learning and growth perspective* pada prespektif ini problem yang ada di perusahaan tidak terlalu menjadi prioritas pemecahan masalah, seperti tingkat retensi karyawan. Berlandasaan *research* yang telah dilakukan oleh Helmi (2018) mengenai *Balanced scorecard* tealh disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan *research* yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, membuktikan adanya perbedaan hasil penelitian (*Research Gap*) mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Maka dari itu penelitian ini dilaksanakan bermaksud untuk menganalisa kembali variable yang berpengaruh terhadap pengukuran kinerja perusahaan PT. Ravana Jaya yang mana untuk mengetahui apakah hasilnya sama dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

2. KAJIAN PUSTAKA

Definisi Pengukuran Kerja

Pengukuran kinerja adalah suatu metode evaluasi atas perkembangan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan. Metode evaluasi ini diharapkan dapat dijadikan motivasi guna perbaikan dan perkembangan mutu pelayanan dimasa yang akan datang, Andi Hartati (2022:20).

Sedangkan menurut Alimudin et al., (2019) adalah suatu metode evaluasi perkembangan pekerjaan terhadap tujuan ataupun target yang telah perusahaan tentukan sebelumnya, dimana termasuk didalamnya informasi atas efesiensi penggunaan sumber daya alam dalam menghasilkan barang atau jasa dan mutu seberapa puas pelanggan.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja, Andi Hartati (2022:20) :

1. Memahami tingkat pencapaian tujuan suatu perusahaan.
2. Mempersiapkan fasilitas edukasi pegawai
3. Membenahi kinerja periode berikutnya
4. Mendorong pegawai untuk menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Donny Darmawan (2019), pengukuran kinerja memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menentukan strategi. Artinya perusahaan harus menentukan strategi secara jelas dan eksplisit.
2. Menentukan pengukuran strategi. Artinya perusahaan harus mengatakan strategi ke seluruh anggota organisasi secara terbuka.
3. Membenahi pengukuran hasil secara berkesinambungan.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja berdasarkan Lynch dan Cross, yang dikutip dalam Christianti (2018:7) yaitu:

1. Untuk mencari tahu kinerja apakah sudah sesuai dengan harapan pelanggan atau belum.
2. Mendorong pegawai untuk melakukan pelayanan yang digunakan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Menjadikan tujuan strategi lebih konkret.

Sedangkan menurut *research* dari Yeremina (2022), manfaat pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk menjadikan pelanggan lebih dekat dengan perusahaan
2. Mendorong para pegawai untuk menjalankan pelayanan
3. Untuk membangun tujuan strategi yang lebih jelas agar proses pembelajaran perusahaan menjadi lebih cepat.
4. Membangun kesepakatan bersama yang bertujuan untuk melakukan suatu perubahan guna melakukan suatu perubahan dengan memberi penghargaan.

Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard berdasarkan buku yang ditulis Hansen dan Mowen, dikutip dalam Christianti (2018 : 12), mengartikan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif yakni *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth*. Sama dengan *research* yang dilakukan oleh Chairunnis et al. (2022) yang mengartikan bahwa *balance scorecard* adalah metode suatu

pendekatan manajemen suatu unit bisnis yang dilihat dari 4 perspektif; Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan suatu pengukuran yang dilihat dari laporan keuangan apakah perusahaan tersebut mengalami kerugian atau keuntungan (Kawatu, 2018:499). Adapun tolak ukur yang digunakan dalam penelitian ini untuk menilai kinerja PT. Ravana Jaya, antara lain :

a. *Return on Assets* (ROA)

Hery (2020:193) menyatakan bahwa *Return on Asset* merupakan suatu pengukuran yang dilihat dari seberapa laba yang dihasilkan atas pengembalian asset. Menurut Kasmir:197 perhitungan *return on asset* (ROA) dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) menurut Hery (2016:193) merupakan suatu pengukuran yang dilihat dari seberapa laba yang dihasilkan atas total ekuitas. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

c. *Sales Growth* (SG)

Menurut Fahmi (2018:137) *Sales growth* merupakan suatu pengukuran yang digunakan untuk melihat seberapa besar perusahaan dalam mempertahankan penjualannya dalam dunia bisnis. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$SG = \frac{\text{pendapatan periode ini} - \text{pendapatan periode sebelumnya}}{\text{pendapatan periode sebelumnya}} \times 100\%$$

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan dalam *balanced scorecard* berguna untuk mengetahui apakah seberapa perusahaan dalam memenuhi target kepuasan pelanggan dengan terus menciptakan suatu produk atau jasa terbaru (Fintari dan Fachrizal, 2018:173). yang dapat dilihat dari tiga indikator yaitu:

a. Waktu

Dilihat dari seberapa lama suatu perusahaan dalam mengerjakan target keinginan konsumen. Yang biasanya diukur dari mulai perusahaan menerima pesanan sampai batas akhir pengiriman dari produk.

- b. Kualitas
Diukur dari bagaimana kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Yang bisa dilihat apakah produk itu sesuai atau tidak saat tiba ditangan pelanggan
 - c. Kinerja dan Pelayanan
Dapat dilihat dari seberapa kinerja dan pelayanan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memenuhi kepuasan dari *costumer*.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif proses bisnis internal dapat didefinisikan dalam tiga prinsip yaitu, inovasi, operasi dan layanan purna jual yang dinyatakan oleh Kaplan dan Norton, dikutip dalam Kurniasari (2017)
- a. Proses inovasi
Proses inovasi merupakan suatu proses bagaimana suatu perusahaan dapat mengembangkan produk atau jasa yang baru.
 - b. Proses operasi
Proses operasi merupakan suatu proses dalam menciptakan produk atau jasa baru, yang diukur oleh kualitas, waktu serta biaya.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang tercantum dalam (Kaplan dan Norton, dikutip dalam Adi, 2017:26) yaitu menggunakan dua kategori yaitu :
- a. Retensi Karyawan
Retensi karyawan merupakan suatu proses bagaimana perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya.
 - b. Produktivitas Karyawan
Produktivitas karyawan merupakan suatu peningkatan keahlian serta semangat inovasi dan tingkat kepuasan dari pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan suatu metode yang didasarkan pada kejadian nyata yang mana peneliti memiliki peran penting dalam melihat kondisi objek secara alamiah Sugiyono (2018). Objek pada penelitian ini adalah PT. Ravana Jaya yang bergerak dibidang *general contractors, out sourcing, trading, dan service*.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan suatu wilayah yang terdiri atas objek maupun subjek yang memiliki suatu

karakteristik serat kualitas tertentu yang mana telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Ravana Jaya serta pelanggan yang bekerja sama di PT. Ravana Jaya, yang berdasarkan hasil wawancara dengan direktur perusahaan karyawan sebanyak 50 orang. Pelanggan atau orang yang pernah memesan produk di PT. Ravana Jaya yakni sebanyak 10 orang, yang diambil saat kegiatan magang berlangsung.

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah dengan cara *purposive Sampling*. Menurut Sugiyono, *Purposive Sampling* merupakan suatu teknik pengambilan sampel dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Pada penelitian ini peneliti menetapkan beberapa kriteria pada responden yaitu:

- a. Para pekerja yang sudah memanfaatkan fasilitas yang berada di PT. Ravana Jaya
- b. Pegawai tetap atau pegawai yang berada di kantor
- c. Serta para pelanggan yang pernah melakukan pemesanan sebuah produk terbanyak di PT. Ravana Jaya.

Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer
Data primer merupakan data yang diambil langsung oleh peneliti melalui wawancara ataupun kuesioner Sugiyono (2018:456) Dalam hal ini, data diperoleh langsung dari karyawan dan pelanggan PT. Ravana Jaya melalui kuesioner.
- b. Data Sekunder
Data sekunder merupakan data yang diambil secara tidak langsung artinya data tersebut diambil dari dokumen yang telah dikumpulkan dari suatu perusahaan Sugiyono (2018:456). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan.

Wawancara dan kuesioner merupakan metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono, (2018:140) wawancara merupakan suatu pembicaraan yang dilakukan oleh dua yaitu pewawancara merupakan pihak yang memberikan pertanyaan dan orang yang diwawancarai yaitu sebagai yang menjawab pertanyaan. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan pihak direktur untuk memperoleh data sekunder.

Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan tertulis yang nantinya diberikan kepada responden untuk dijawab. Skala pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2018:93) yaitu *skala likert* merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur pendapat, sikap serta persepsi seseorang mengenai suatu fenomena sosial. Kriteria skor penilaian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kriteria Skor

No	Indikator	Skor
1.	Sangat Puas (SP)	5
2.	Puas (P)	4
3.	Cukup Puas (CP)	3
4.	Tidak Puas (TP)	2
5.	Sangat Tidak Puas (STP)	1

Adapun cara menghitung kuisisioner adalah sebagai berikut :

a. Mengitung rata-rata kuesioner

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Penilaian Kuesioner}}{\text{Jumlah Responden}}$$

b. Menghitung presentase data aktual

$$\text{Data aktual} = \frac{\text{Rata-rata data kuesioner}}{5} \times 100\%$$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan / Financial

Pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan untuk mengetahui pendapatan, penghasilan, laba dan rugi perusahaan. Adapun beberapa pengukuran kinerja melalui sudut pandang perspektif financial :

a. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset untuk menghitung berapa jumlah asset atau laba yang kembali. Sesuai data pada tabel 1.2 maka perhitungan ROA nya adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$2019 = \frac{\text{Rp.312.987.654}}{\text{Rp.450.000.000}} \times 100\% = 69\%$$

$$2020 = \frac{\text{Rp.180.786.987}}{\text{Rp.450.000.000}} \times 100\% = 40\%$$

$$2021 = \frac{\text{Rp.265.908.707}}{\text{Rp.450.000.000}} \times 100\% = 59\%$$

Jadi asset yang kembali pada perusahaan di tahun 2019 sebesar 69%, pada tahun 2020 mengalami penurunan yakni dengan total ROA sebesar 40%, sedangkan pada tahun 2021 mengalami kenaikan hingga 59% sedangkan target dari perusahaan minimal 20%. Maka pada indikator Return On Asset (ROA) menunjukkan kinerja baik.

b. *Return On Equity*

digunakan untuk mengukur jumlah modal yang kembali. Sesuai data pada tabel 1.2 maka total modal yang diperoleh dari penjumlahan pembelian barang dan total gaji karyawan. Maka perhitungan ROE nya adalah sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

$$2019 = \frac{\text{Rp.312.987.654}}{\text{Rp.869.442.668}} \times 100\% = 36\%$$

$$2020 = \frac{\text{Rp.180.786.987}}{\text{Rp.327.121.748}} \times 100\% = 55\%$$

$$2021 = \frac{\text{Rp.265.908.707}}{\text{Rp.625.807.677}} \times 100\% = 40\%$$

Jadi jumlah modal yang kembali pada perusahaan pada tahun 2019 36%, pada tahun 2020 sebesar 55%, dan pada tahun 2021 sebesar 40%, sedangkan target dari perusahaan minimal 35%. Maka pada indikator *Return On Equity (ROE)* menunjukkan kinerja baik.

c. *Sales growth*

Sesuai data pada tabel 1.2 maka perhitungan *sales growth* adalah sebagai berikut:

$$2019 = \frac{\text{Rp.960.786.890} - \text{Rp.790.567.500}}{\text{Rp.790.567.500}} \times 100\% = 21\%$$

$$2020 = \frac{\text{Rp.830.836.325} - \text{Rp.960.786.890}}{\text{Rp.960.786.890}} \times 100\% = 13\%$$

$$2021 = \frac{\text{Rp.880.765.908} - \text{Rp.830.836.325}}{\text{Rp.830.836.325}} \times 100\% = 8\%$$

Jadi pertumbuhan penjualan sebesar 21% pada tahun 2019, 13% pada tahun 2020 nilai tersebut menunjukkan kinerja baik karena target dari perusahaan sebesar 10% sedangkan pada tahun 2021 perusahaan PT. Ravana Jaya belum mencapai target yakni sebesar 8% hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah adanya wabah pandemi *covid 19*.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.1 Data Job Order PT. Ravana Jaya Tahun 2019 -2021

Tahun	Nama Perusahaan	Nama Produk	Jumlah Komplain (Telat Waktu Pengiriman)	Estimasi Waktu Pengiriman
2019	PT. Freeport Indonesia	Gutter	-	1 Hari
		Removeable	1 (3 Hari)	1 Hari
	Cv. Karya Agung Pratama	Cap Beam Lintel Set	-	1 Hari
		Hanging Brow	- (5Hari)	1 Hari
2020	PT. Duplen Surabaya	Drain Hole Cover	- (2Hari)	1 Hari
		Hanging Brow	-	1 Hari
	PT. Cakra Nusa Sinergi	Side Wall Jacket	1 (7Hari)	1 Hari
2021	PT. Freeport Indonesia	Fire Water Tank	-	1 Hari
		Masseger Braket	-	1 Hari
	Cv. Karya Agung Pratama	Locker box	-	1 Hari
		Water Tank	-	1 Hari

Sumber :Data diolah 2022

a. Jumlah komplain

Pada indikator jumlah komplain perusahaan pada tahun 2019 dan 2020 terdapat masing-masing 1 komplain dari pelanggan dalam proses pembuatan produk dan juga ketepatan pengiriman produk. Oleh karena itu diperlukan evaluasi dan solusi perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan meminimalkan adanya komplain dari pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan mengirim produk dengan tepat waktu. Namun pada periode selanjutnya tidak ada complain yang diajukan oleh pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi dan solusi perbaikan sudah di implementasikan dengan baik. Maka pada indikator jumlah komplain dapat dikatakan baik.

b. Ketepatan waktu pengiriman

Pada indikator ketepatan waktu pengiriman perusahaan, pada tahun 2019 didapatkan keterlambatan waktu pengiriman barang selama 3 hari dan 5 hari untuk produk yang berbeda, pada tahun 2020 terdapat juga keterlambatan pengiriman produk selama 2

hari dan 7 hari untuk produk yang berbeda. Target keterlambatan dari perusahaan maksimal 1 hari. Maka dari itu perlu diadakan evaluasi dan solusi perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dengan cara memperbaiki timeline pekerjaan, mengestimasi waktu kedatangan material yang digunakan. Namun pada periode selanjutnya tidak ada complain yang diajukan oleh pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi dan solusi perbaikan sudah di implementasikan dengan baik. Maka pada indikator ketepatan waktu pengiriman dapat dikatakan baik.

c. Tingkat kepuasan konsumen

Tabel 4.2 Pengolahan Data Kuesioner Pelanggan

Respon Pertanyaan	S T P	T P	C P	P	S P	T o t a l	T o t a l R e s p o n d e n	R a t a - r a	P r e s e n t a s e A k t u a l %
Nilai Respon	1	2	3	4	5				
1			7	3		33	10	3,3	66
2			2	6	2	40	10	4	80
3				1 0		40	10	4	80
4				6	4	44	10	4,4	88
Rata-rata Presentase Aktual									79

Sumber :Data diolah 2022

Pertanyaan 1 : Ketepatan waktu pengiriman
Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisisioner pertanyaan 1 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 1

Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan

Total = 7 x 3

Total = 3 x 4

Total = 21

Total = 12

Jadi, nilai total keseluruhan adalah 21+12 = 33

Rata-rata = $\frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$

Rata-rata = 33/10

Rata-rata = 3,3

Presentase aktual

= $\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi x Total Responden}} \times 100\%$

Presentase Aktual = 33/(5x10) x 100%

Presentase Aktual = (33/50) x 100%

Presentase Aktual = 0,686 x 100%

Presentase Aktual = 66%

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 1 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni

sebesar 66% sedangkan target dari perusahaan sebesar 60%

Pertanyaan 2 : Kualitas produk yang dihasilkan

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisionerpertanyaan 2 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 2
 Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan
 Total = 2 x 3 Total = 6 x 4 Total = 2x5
 Total = 6 Total = 24 = 10
 Jadi, nilai total keseluruhan adalah 6+24+10= 40

Rata-rata = $\frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$
 Rata- rata = 40/10
 Rata- rata = 4,0
 Presentase aktual
 $= \frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi x Total Responden}} \times 100\%$
 Presentase Aktual = 40/(5x10) x 100%
 Presentase Aktual = (40/50) x 100%
 Presentase Aktual = 0,8x 100%
 Presentase Aktual = 80%

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 2 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah mencapai target dari perusahaan yakni sebesar 80% sedangkan target dari perusahaan sebesar 60%

Pertanyaan 3 : Harga sesuai dengan kualitas

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 3 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 3
 Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan
 Total = 10x 4
 Total = 40

Rata-rata = $\frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$
 Rata- rata = 40/10
 Rata- rata = 4,0
 Presentase aktual
 $= \frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi x Total Responden}} \times 100\%$
 Presentase Aktual = 40/(5x10) x 100%
 Presentase Aktual = (40/50) x 100%
 Presentase Aktual = 0,8x 100%
 Presentase Aktual = 80%

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 3 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah mencapai target dari perusahaan yakni sebesar 80% sedangkan target dari perusahaan sebesar 60%

Pertanyaan 4 : Kualitas layanan yang diberikan

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 4 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 4
 Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan
 Total = 6x 4 Total = 4x5
 Total = 24 = 20
 Jadi, nilai total keseluruhan adalah 24+20 = 42

Rata-rata = $\frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$
 Rata- rata = 42/10
 Rata- rata = 4,2
 Presentase aktual
 $= \frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi x Total Responden}} \times 100\%$
 Presentase Aktual = 42/(5x10) x 100%
 Presentase Aktual = (42/50) x 100%
 Presentase Aktual = 0,84x 100%
 Presentase Aktual = 84%

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 4 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah mencapai target dari perusahaan yakni sebesar 84% sedangkan target dari perusahaan sebesar 60%

Pertanyaan 3 : Harga sesuai dengan kualitas

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 3 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 3
 Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan
 Total = 10x 4
 Total = 40

Rata-rata = $\frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$
 Rata- rata = 40/10
 Rata- rata = 4,0
 Presentase aktual
 $= \frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi x Total Responden}} \times 100\%$
 Presentase Aktual = 40/(5x10) x 100%
 Presentase Aktual = (40/50) x 100%
 Presentase Aktual = 0,8x 100%
 Presentase Aktual = 80%

Jadi untuk indikator pertanyaan 3 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah mencapai target dari perusahaan yakni sebesar 80% sedangkan target dari perusahaan sebesar 60%

Rata-rata Presentase Aktual

$$\frac{\text{Total Nilai Presentase Aktual}}{\text{Jumlah Pertanyaan}}$$

Rata-rata Presentase Aktual = 314 / 4
 Rata-rata Presentase Aktual = 78,5%
 Target tingkat kepuasan pelanggan dari perusahaan minimal 70%, karena hasil pengolahan data yang diperoleh adalah 78,5% atau lebih dari target perusahaan, maka pada

indikator tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Jumlah komplain yang diatasi

Berdasarkan hasil diskusi dengan direktur perusahaan target dari penanganan jumlah komplain adalah 100% atau semua komplain bisa diatasi. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya complain dari pelanggan di periode selanjutnya. Maka pada indikator jumlah komplain yang bisa diatasi menunjukkan kinerja baik.

b. Layanan Purna Jual

Berdasarkan indikator layanan purna jual perusahaan bisa memberikan pelayanan bagi pelanggan seperti membuka layanan complain melalui email perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar complain customer langsung dapat dengan cepat ditanggapi dan dapat secara langsung ditemukan solusinya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat Retensi Karyawan

Tabel 4.3 Tingkat Retensi Karyawan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Bertahan
1	2019	60	55
2	2020	58	37
3	2021	50	43

Sumber :Data diolah 2022

$\frac{\text{Tot.Krywn yang Tersisa Selama Periode Kerja Tertentu}}{\text{Tot.Karyawan yang di Perkerjakan pada Periode Awalnya}} \times 100\%$

$$\text{Retensi Karyawan 2019} = \frac{55}{60} \times 100\% = 91\%$$

$$\text{Retensi Karyawan 2020} = \frac{37}{58} \times 100\% = 64\%$$

$$\text{Retensi Karyawan 2021} = \frac{43}{50} \times 100\% = 86\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui pada tahun 2019 ke 2020 PT. Ravana Jaya mengalami penurunan retensi karyawan sebesar 27%. Sedangkan pada tahun 2020 ke 2021 PT. Ravana Jaya mengalami kenaikan sebesar 22%. Yaitu pada tahun 2019 karyawan yang bertahan sebesar 91% sedangkan tahun 2020 karyawan yang bertahan sebesar 63%. Untuk tahun 2021 karyawan yang bertahan yaitu 86%.

Tingkat retensi karyawan ditargetkan perusahaan maksimal 15% selisih dari tahun sebelumnya. Maka pada tingkat retensi karyawan ini menunjukkan kineja cukup baik.

b. Produktifitas Karyawan

Berdasarkan tabel 1.1 dan 4.3 maka perhitungan dari produktivitas karyawan setiap tahunnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Total Laba Bersih}}{\text{Total Karyawan}}$$

$$2019 = \frac{\text{Rp.312.987.654}}{60} = \text{Rp. 5.216.461}$$

$$2020 = \frac{\text{Rp.180.786.987}}{58} = \text{Rp. 3.151.450}$$

$$2021 = \frac{\text{Rp.265.908.707}}{50} = \text{Rp. 5.318.174}$$

Karena target yang ditentukan oleh perusahaan minimal 5.000.000 maka Berdasarkan perhitungan diatas indikator produktivitas karyawan pada tahun 2019 dan 2021 bisa dikatakan baik. Namun pada tahun 2020 terdapat penurunan dan tidak mencapai target yang ditentukan. Maka pada indikator produktivitas karyawan menunjukan kinerja yang cukup baik.

c. Tingkat kepuasan karyawan

Tabel 4.4 Pengelolaan Data Kuesioner Kepuasan Karyawan

Respon Pertanyaan	S T P	T P	C P	P	S P	Total	Tot al Res pon den	Rat a- rat a	Pres enta se Akt ual %
Nilai Respon	1	2	3	4	5				
1			3	7		37	10	3,7	74
2			2	4	4	42	10	4,2	84
3				10		40	10	4	80
4			1	9		39	10	3,9	78
5				10		40	10	4	80
Rata-rata Presentase Aktual									79

Sumber :Data diolah 2022

Pertanyaan 1 : Fasilitas kelengkapan kerja yang diberikan oleh perusahaan

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisisioner pertanyaan 1 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 1

Total = Nilai Respon x Total Nilai Pertanyaan

$$\text{Total} = 3 \times 3 \qquad \text{Total} = 7 \times 4$$

$$= 9 \qquad \qquad \qquad = 28$$

Jadi, nilai total keseluruhan adalah $9 + 28 = 37$

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Rata-rata} = 37 / 10$$

Rata-rata = 3,7

Presentase aktual =

$$\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi} \times \text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 37 (5 \times 10) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = (37/50) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 0,74 \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 74\%$$

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 1 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni sebesar 74% sedangkan target dari perusahaan sebesar 70%.

Pertanyaan 2 : Fasilitas yang diberikan perusahaan bermanfaat untuk menunjang pekerjaan

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 2 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 2

$$\text{Total} = \text{Nilai Respon} \times \text{Total Nilai Pertanyaan}$$

$$\text{Total} = 2 \times 3 \quad \text{Total} = 4 \times 4 \quad \text{Total} = 4 \times 5$$

$$= 6 \quad = 16 \quad = 20$$

Jadi, nilai total keseluruhan adalah $6+16+20 = 42$

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Rata-rata} = 42/10$$

$$\text{Rata-rata} = 4,2$$

Presentase aktual =

$$\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi} \times \text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 42 (5 \times 10) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = (42/50) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 0,84 \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 84\%$$

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 1 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni sebesar 84% sedangkan target dari perusahaan sebesar 70%.

Pertanyaan 3 : Gaji

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 3 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 3

$$\text{Total} = \text{Nilai Respon} \times \text{Total Nilai Pertanyaan}$$

$$\text{Total} = 10 \times 4$$

$$= 40$$

Jadi, nilai total keseluruhan adalah 40

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Rata-rata} = 40/10$$

$$\text{Rata-rata} = 4,0$$

Presentase aktual =

$$\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi} \times \text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 40 (5 \times 10) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = (40/50) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 0,80 \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 80\%$$

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 1 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni sebesar 80% sedangkan target dari perusahaan sebesar 70%.

Pertanyaan 4 : Kelengkapan tempat ibadah

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 4 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 4

$$\text{Total} = \text{Nilai Respon} \times \text{Total Nilai Pertanyaan}$$

$$\text{Total} = 1 \times 3 \quad \text{Total} = 9 \times 4 \quad \text{Total} = 4 \times 5$$

$$= 3 \quad = 36 \quad = 20$$

Jadi, nilai total keseluruhan adalah $3+36 = 39$

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Rata-rata} = 39/10$$

$$\text{Rata-rata} = 3,9$$

Presentase aktual =

$$\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi} \times \text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 39 (5 \times 10) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = (39/50) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 0,78 \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 78\%$$

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 4 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni sebesar 78% sedangkan target dari perusahaan sebesar 70%.

Pertanyaan 5 : Pengakuan perusahaan

Berdasarkan data diatas, maka perhitungan data kuisioner pertanyaan 5 adalah sebagai berikut :

- Nilai Respon Pertanyaan 5

$$\text{Total} = \text{Nilai Respon} \times \text{Total Nilai Pertanyaan}$$

$$\text{Total} = 10 \times 4$$

$$= 40$$

Jadi, nilai total keseluruhan adalah 40

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Rata-rata} = 40/10$$

$$\text{Rata-rata} = 4,0$$

Presentase aktual =

$$\frac{\text{Total}}{\text{Nilai Respon Tertinggi} \times \text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 40 (5 \times 10) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = (40/50) \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 0,80 \times 100\%$$

$$\text{Presentase Aktual} = 80\%$$

Jadi untuk indikator pertanyaan ke 1 sudah menunjukkan kepuasan baik karena sudah melampaui target dari perusahaan yakni

sebesar 80% sedangkan target dari perusahaan sebesar 70%.

$$\text{Rata-rata Presentase Aktual} = \frac{\text{Total Nilai Presentase Aktual}}{\text{Jumlah Pertanyaan}}$$

Rata-rata Presentase Aktual = 396 / 5

Rata-rata Presentase Aktual = 79%

Target tingkat kepuasan karyawan dari perusahaan minimal 70%, sedangkan rata – rata presentase aktual yang diperoleh adalah 79%. Maka pada indikator jumlah complain yang bisa diatasi menunjukkan kinerja baik.

5. KESIMPULAN

Dalam hal ini peneliti menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Ravana jaya adalah cukup baik, karena dari keempat perspektif pada *Balanced Scorecard* telah menghasilkan hasil yang cukup maksimal walaupun ada beberapa indikator dari beberapa perspektif yang belum memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Adapun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Pertama, *I financial perspective* yang menggunakan 3 indikator yaitu *Return on Asset* (ROA) dengan hasil sebesar 69% yang sudah melampaui target perusahaan, *Return On Equity* (ROE) dengan hasil pencapaian sebesar 55%, sedangkan pada indikator *Sales Growth* belum mencapai target dari perusahaan yakni sebesar 8% pada tahun 2020 dengan target perusahaan sebesar 10%. Maka pada perspektif *financial* menunjukan kinerja cukup baik karena ada satu indikator yang belum mencapai target dari perusahaan.

Kedua, *customer perspective* yang menggunakan tiga indikator yaitu jumlah complain pada indikator ini kinerja perusahaan menunjukan kineja baik karena pada tahun selanjutnya complain dari pelanggan sudah berkurang bahkan sudah tidak terjadi complain lagi, ketepatan waktu pengiriman maksimal 1 hari, ditahun 2019 dan tahun 2020 terdapat keterlambatan pengiriman selama 3-5 hari, tetapi pada tahun selanjutnya keterlambatan sudah terjadi lagi, maka bisa dikatakan pada indikator ketepatan waktu pengiriman baik , tingkat kepuasan pelanggan dengan pencapaian sebesar 78% sudah melampaui target dari perusahaan yang sebesar 70% . ketiga indikator tersebut sudah melampaui target dari perusahaan maka dapat dikatakan bahwa pada perspektif pelanggan ini pengukuran kinerja sudah berjalan dengan baik

Ketiga *internal proses business perspective*, yang menggunakan 2 indikator yaitu jumlah complain pelanggan yang bisa diatasi dengan hasil pencapaian sebesar 100%, layanan purna jual dengan hasil tercapainya layanan bagi customer. Maka dapat dikatakan pada perspektif proses bisnis internal ini sudah berjalan baik.

Keempat *learning and growth perspective* dengan menggunakan 3 indikator yaitu tingkat retensi karyawan dengan hasil pada tahun 2019 ke 2020 PT. Ravana Jaya mengalami penurunan retensi karyawan sebesar 27%. Sedangkan pada tahun 2020 ke 2021 PT. Ravana Jaya mengalami kenaikan sebesar 22%. Tingkat retensi karyawan ditargetkan perusahaan maksimal 15% selisih dari tahun sebelumnya Maka pada tingkat retensi karyawan ini menunjukkan kineja cukup baik. Produktivitas karyawan dengan hasil pencapaian sebesar Rp. 6.259.753 yang meningkat sebanyak 1% dari target yang sudah ditentukan perusahaan, tingkat kepuasan karyawan dengan hasil pencapaian sebesar 79%. Sedangkan target tingkat kepuasan karyawan dari perusahaan minimal 60%. Maka dapat dikatakan pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menunjukan cukup baik karena ada satu indikator yang belum mencapai target dari perusahaan.

6. REFERENSI

- Adi. 2017. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.” *Jurnal Profita* 1: 1-15.
- Alimudin, dkk. 2019. “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM.” *EkoNika*, 4(1). 1-17
- Christianti. 2018. “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan (Studi Kasus di SD Tarakanita Bumijo I Yogyakarta dan SMP Stella Duce 2 Yogyakarta). Skripsi. Yogyakarta : Universitas Mercu Buana. 7-12
- Essau, Nadia Clarisa., Jenny Morasa, dan Peter M. Kapojos. “Analisi Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Astra Internasional TBK-Daihatsu Sales

- Operation* Cabang Malang.” Jurnal EMBA 9, no 2 (2021).
- Febriyani, Fitri. 2020. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* PT. Sinar Musi Jaya Palembang.” Skripsi. Palembang : Universitas Tridinanti Palembang
- Hardani, dkk. (2020). “Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif.” Yogyakarta : Pustaka Ilmu
- Harttati, Andi, dkk. 2022. “Pengukuran Kinerja Sektor Publik:Teori dan Aplikasi.” Bandung : Media Sains Indonesia
- Julyanto Octoberry. 2022. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.” *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4). 268-278
- Kasmir, K. 2018. “Analisis Laporan Keuangan. Raja Grafindo.
- Kawatu, B. M. L., Tamaka, N. R., & Latjandu, L. D. (2018). “Ipteks *balanced scorecard* pada PT. Daya anugrah mandiri manado.” *Jurnal Ipteks Akuntansi Bagi Masyarakat*, 2(2).496-501.
- Pika, Putu Ayu Titha Paramita dan Ida Bagus Dharmadiaksa. 2018 “AnalisisPengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana”. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2). 1253-1280
- Pratama, Lakoni. 2018. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Musi Jaya Bahari Palembang.” Palembang : Universitas Tridinanti Palembang
- Rengganis, dkk. 2017. “Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.” *Jurnal Mediasi*, 2(2). 110-135
- Siahan, Febrina Monalisa BR. 2021. “Analisis Faktor Keterlambatan Proyek KonstruksiI Pada PT. PLN (Persero) UP Sumbagut.” Skripsi. Medan : Universitas Medan Area
- Sugiyono. 2018. *Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Yeremina, B. 2022. “Teori Penilaian Pengukuran Kinerja Karyawan.” *Jurnal PUSDANSI*, 2(4).
- Zikrilla, Mutia. 2019. “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever.TBK Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*.” Skripsi. Lima Kaum : Institut Agama Islam Negeri (IAIN)

7. DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Latifah Nur Rohmah, dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Gresik. Alamat tinggal di jalan pendidikan no.01, Desa Mlangi, Kecamatan Widang, Kabupaten Tuban, nomor yang bisa di hubungi 0813.3101.8524 (WhatsApp).