

PENERAPAN BALANCE SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI

Moh Farhan Mahendra
Universitas 17 Agustus 1945
Email: 1221900131@surel.untag-sby.ac.id

Slamet Riyadi
Universitas 17 Agustus 1945
Email: slametriyadi10@untag-sby.ac.id

Korespondensi penulis: mohfarhanmahendra@email.com

Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY,
Jawa Timur 60118

Abstract.

This research is aimed to assess the performance of a company using the balanced scorecard by referred from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, and a innovative and learning perspective. The data source is given by company's annual report. This research is descriptive qualitative. The analysis show that balance scorecard obtained from perspective above. Financial perspective shows that the company is able to fulfill its short time obligation. Customer perspective shows that customer get high satisfaction in 2017. Internal business process perspective shows that company is able to transaction which selling is bigger than buying. Last, innovative and learning perspective shows that many employee has been trained but the amount of employee decreased compared last year.

Keywords: *Balance Scorecard, customer perspective, financial perspective, , internal business process perspective, and a innovative and learning perspective*

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dari sebuah perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sumber data dari penelitian ini adalah sumber primer yaitu data yang diolah dari *annual report* dan literatur lain sebagai sumber sekunder. Metode penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil analisa dengan balance scorecard didapatkan dari perspektif keuangan bahwa rasio asset bahwa perusahaan mampu membayar kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan perspektif pelanggan, didapatkan bahwa pelanggan mendapatkan kepuasan yang tinggi pada tahun 2017. Berdasarkan perspektif internal bisnis didapatkan bahwa perusahaan masih mampu untuk bertransaksi dengan jumlah penjualan yang lebih besar dari pembelian. Sedangkan, menurut perspektif pelatihan dan pembelajaran menunjukkan bahwa banyak karyawan yang dilatih namun jumlah karyawan menurun dibanding tahun sebelumnya.

Kata kunci: Balance Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal Bisnis, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

LATAR BELAKANG

Perkembangan di dunia Industri yang terus bertumbuh pesat dan semakin kompleks menjadi tantangan bagi setiap perusahaan untuk tetap bertahan dan bersaing dalam memenuhi kebutuhan masyarakat maupun konsumen. Persaingan yang sangat ketat tersebut harus memperhatikan berbagai faktor baik eksternal maupun internal. Kendala eksternal merupakan keadaan yang berada di luar perusahaan seperti kondisi politik, pengaruh globalisasi dan lain-lain. Sedangkan faktor internal adalah yang berada di dalam perusahaan seperti kemampuan karyawan. Kondisi keuangan perusahaan dan masih banyak lagi. Dalam mengatasi masalah tersebut, perlu diukur kinerja perusahaan agar perusahaan mengetahui kelemahan dan kekurangan sehingga mampu untuk bersaing di era global.

Pengukuran kinerja tersebut dapat menggunakan *balance scorecard*. *Balance scorecard* memiliki 4 perspektif yaitu: 1) perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Norton, 2001). *Balance scorecard* memiliki keunggulan-keunggulan, yaitu seimbang, koheren dan terukur yang menjadikan sistem ini lebih unggul dan banyak digunakan di berbagai perusahaan. Adanya *balance scorecard* mampu menjadikan perusahaan untuk menerjemahkan visi misi kepada suatu langkah yang lebih teknis dan taktis. (Materneh, 2011). Adanya penilaian atau pengukuran kinerja maka akan membantu perusahaan dalam melaksanakan evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan apakah sudah baik atau tidak (Mulyadi, 2007).

Pengukuran kinerja tersebut dijadikan suatu metode pada penelitian ini yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI. Sistem pengukuran ini mampu menganalisa hubungan sebab akibat yang saling berdampak satu sama lain. Keempat perspektif tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Berdasarkan uraian ini akan diteliti kualitas kinerja perusahaan dengan menggunakan *balance scorecard* pada PT Perkebunan Nusantara XI.

KAJIAN TEORITIS

Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Kinerja perusahaan adalah suatu hasil keputusan dari sekumpulan individu yang dibuat terus menerus dalam sistem manajemen (Sugiyono, 1996). Sedangkan Mulyadi mendefinisikan kinerja tim dalam strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007). Definisi berikutnya diberikan oleh Yuwono bahwa pengukuran kinerja merupakan proses pendataan dan pengukuran terhadap pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian suatu tujuan melalui hasil yang dapat berupa produk maupun jasa (Yuwono S. S., 2002). Sehingga kinerja pengukuran diartikan sebagai pencapaian hasil dan produk dalam waktu tertentu.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif memiliki syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas berdasarkan yang dilihat konsumen.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan sehingga penilaian lebih komprehensif.
4. Memberikan feedback pada seluruh anggota sehingga masalah dikenali dan mudah diperbaiki (Yuwono, 2002).

Dalam mencapai tujuan yang efektif tersebut digunakan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Norton, 2001) (Yuwono, 2002). Kelebihan dari sistem ini adalah 1) komprehensif dalam arti lengkap yakni perspektif keuangan dipengaruhi perspektif yang lain. 2) Koheren dalam arti jelas dan berhubungan sehingga mampu untuk diterjemahkan dalam bentuk strategi yang lain. 3) Terukur dalam arti dapat ditentukan sasaran dari empat perspektif. 4) seimbang yakni antara nilai return akan terbentuk jika 3 perspektif yang lain memiliki kualitas yang baik (Khawla F Kalaf, 2017).

Hubungan Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Perusahaan

Perspektif keuangan yang digunakan *Balance Scorecard*, menentukan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak dalam meningkatkan keuntungan perusahaan. Perbaikan ini terbukti pada sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan

usaha dan nilai saham (Kaplan, 2001) pengukuran ini menentukan kualitas perusahaan dalam mengelola keuangan dari suatu perusahaan. Terdapat 4 tolok ukur dalam perusahaan ini seperti laba bersih dan ROI, dan ROE karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Kinerja perusahaan yang baik diukur dengan cara perusahaan mengelola keuangan tersebut yang dipengaruhi oleh perspektif yang lain.

Hubungan Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Perusahaan

Perspektif ini merupakan *leading indicator* yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Kinerja yang buruk dari perspektif ini berpotensi menurunkan jumlah pelanggan. Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions* (Kaplan, 2001). Perspektif ini memiliki beberapa tolok ukur seperti retensi, kepuasan, profitabilitas, akuisisi dan mangsa pasar yang berkaitan erat dengan produk, hubungan antara pelanggan dan kegunaan dari produk. Sehingga perspektif ini melihat kualitas hubungan pelanggan terhadap kinerja pelanggan (Prayogi, 2013)

Hubungan Perspektif Internal Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan

Perspektif ini mampu mengidentifikasi proses internal bisnis yang berkaitan dengan proses bisnis yang terjadi di dalam. *Balance Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk kualitas bisnis dan produk mereka sesuai dengan pelanggan atau tidak. Perspektif ini mampu untuk memudahkan dan meringkankan proses produksi sehingga dapat ke konsumen lebih cepat. Tolak ukur dalam perspektif ini yaitu layanan, inovasi dan operasi. (Garrison, 2014) (Aini, 2018) (Arwindah, 2015). Sehingga apabila proses internal bisnis ini berjalan baik maka, kinerja perusahaan akan meningkat dengan optimalnya biaya perusahaan.

Hubungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus disusun oleh perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Kualitas dari pelanggan akan mempengaruhi nilai dari perusahaan. Sehingga

Pelatihan dan sejenisnya menjadi faktor penentu kualitas pelanggan. perspektif ini biasanya akan menunjukkan akan menunjukkan kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan sehingga mencapai kinerja dan diinginkan. Dengan demikian, perlu dilakukan pengukuran kinerja pada internal perusahaan yang berhubungan dengan pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini di lakukan di PT Perkebunan Nusantara XI, Data yang digunakan meliputi data primer adalah data yang diambil secara langsung dari *annual report* PT Perkebunan Nusantara XI. Sedangkan data sekunder adalah data yang diambil dari penelitian terdahulu. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan hasil pengolahan annual report, wawancara maupun observasi. Proses pengambilan data dilakukan dengan tabulating, verifikasi dan penyajian data. Kemudian data diolah diolah dengan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Perspektif Keuangan

URAIAN/DESKRIPSI	Satuan	RKAP 2017	Realisasi		CAPAIAN	
			2016	2017		
Pendapatan Penjualan <i>Sales Revenue</i>	Rp juta <i>mi/fionRp</i>	3.113.478	2.501.596	2.393.645	80,3	104,5
Biaya Operasional <i>Operational Cost</i>	%	7,621	8,636	8,171	1,133	1,057
Laba Sebelum Pajak <i>Profit BeforeTax</i>	Rp juta <i>mi/fionRp</i>	90.954	40.271	189.040	443	213
TotalAset <i>Total Assets</i>	Rp juta <i>mi/fionRp</i>	7.373.097	6.463.509	6.629.176	877	975

Total Liabilitas dan Ekuitas <i>Liability and Equity</i>	Rp juta <i>millionRp</i>	7.373.097	6.463.509	6.629.176	877	975
ROA	%	093	049	294	527	167
ROE	%	182	063	506	346	125

Tabel . 1 Kinerja Keuangan PT Perkebunan Nusantara XI tahun 2013-2017(Sumber :
Annual Report Perusahaan)

Tabel . 2 Perhitungan Rasio Lancar(Diolah Peneliti)

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Rasio Lancar
2016	2.125.858.814.872	1.846.355.066.578	1,15
2017	1.230.472.553.995	1.427.722.287.976	0,86
Rata-Rata			0,29

Data diatas menunjukkan hasil perhitungan Rasio Lancar PT.Perkebunan Nusantara XI pada tahun 2016 1,15 dan pada tahun 2017 0,86 mengalami penurunan 0,29 pada tahun 2017 . Maka dari perhitungan Rasio Lancar nyamenunjukkan bahwa PT.Perkebunan Nusantara XI memiliki nilai rasio lancar yang menurun dari tahun 2016-2017.

Pengukuran perspektif keuangan pada PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya dilihat dari perhitungan current Perspektif Keuangan ratio dari tahun 2016 116,10% tahun 2017 85,46%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari perhitungan debt to asset ratio dari tahun 2016 45% tahun 2017 43,03%. Menunjukkan bahwa perusahaan dapat memenuhi seluruh kewajibannya. Dari perhitungan return on asset menunjukkan tahun 2016 2,49% tahun 2017 0,54% . Bahwa menandakan bahwa perusahaan cukup efektif dalam memanfaatkan aset-aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Perusahaan ini telah mampu dan cukup efektif untuk mengelola bisnisnya dengan melihat return of asset nya. Perputaran Asset yang efisien dan semakin tinggi profit margin yang diperoleh oleh perusahaan akan berdampak pada peningkatan nilai perusahaan dalam hal meningkatkan keuntungan bisnisnya. Adapun faktor faktor yang menyebabkan kenaikan dan penurunan adalah kinerja karyawan perusahaan. Prospek

perusahaan serta berbagai kebijakan kebijakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoreksi kembali prospek kegiatan yang dijalankan perusahaan agar lebih produktif.

Hasil Perspektif Pelanggan

Dari hasil survey yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kepuasan selama setahun. Rata-rata persepsi pelanggan atas pelayanan petugas diseluruh PG menyatakan “PUAS” sebanyak 50 dan meningkat daripada tahun 2016 untuk secara keseluruhan, persepsi pelanggan untuk kriteria “Kinerja dibandingkan dengan perusahaan lain” bernilai “PUAS” dengan terdapat peningkatan untuk subkriteria Kualitas Gula secara keseluruhan, kesesuaian harga dengan kualitas gula, kecepatan memberikan respon keluhan pelanggan, dan yang paling utama adalah dalam peningkatan keterikatan produk perusahaan dengan pelanggan dan akan menyempurnakan kualitas dan desain kemasan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Tabel . 3 Kepuasan Pelanggan (Annual Report PT Perkebunan Nusantara XI 2013-2017)

DAFTAR PERTANYAAN	2013	2014	2015	2016	2017
Keterbukaan dalam proses lelang	BAIK	SANGAT BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	BAIK
Pelayanan Petugas	BAIK	SANGAT BAIK	SANGAT BAIK	SANGAT BAIK	BAIK
Penyediaan ruangan dan konsumsi	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK
Kesesuaian harga yang terbentuk dengan kualitas gula	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK
Durasi/Waktu lelang	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK
Ketepatan dan kecepatan pelayanan DO	BAIK	BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	BAIK
Kesepakatan dalam proses pembayaran	SANGAT BAIK	BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	BAIK

Persepsi pelanggan pada tahun 2017 atas pelayanan petugas diseluruh PG menyatakan "PUAS" dan meningkat daripada tahun 2016 untuk secara keseluruhan, persepsi pelanggan untuk kriteria "Kinerja dibandingkan dengan perusahaan lain" bernilai "PUAS" dengan terdapat peningkatan untuk subkriteria Kualitas Gula secara keseluruhan, kesesuaian harga dengan kualitas gula, kecepatan memberikan respon keluhan pelanggan, dan yang paling penting peningkatan keterikatan produk perusahaan dengan pelanggan dan akan menyempurnakan kualitas dan desain kemasan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Tabel 3 menunjukkan penilaian customer terhadap perusahaan. Pada tahun 2016 terdapat nilai sangat baik pada pelayanan, ketepatan dan keterbukaan informasi. Kemudian nilai tersebut turun menjadi baik pada tahun 2017. Penurunan nilai tersebut dapat diakibatkan oleh beberapa faktor seperti kualitas dari pegawai tersebut, dan kualitas keadaan perusahaan pada tahun tersebut. Jika kualitas ini kita kaitkan dengan kualitas pelanggan maka akan didapatkan bahwa peningkatan kualitas ini juga disertai dengan menurunnya asset. Sehingga, kepuasan pelanggan sedikit banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Hasil Proses Internal Bisnis

Proses inovasi yang diberikan perusahaan kepada pelanggan yaitu perusahaan telah melakukan pengembangan produk serta selalu melakukan perbaikan-perbaikan guna menghasilkan produk yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya. Analisa yang paling sederhana dalam mengidentifikasi internal bisnis adalah dengan melihat jumlah transaksi selama 2 tahun terakhir. Jumlah penjualan pada tahun 2017 dan tahun 2016 masing masing sebesar 24.742.258.498 dan 12.217.677.776. Sedangkan jumlah pembelian adalah sebesar 270.212.120 dan 4.365.235.528. berdasarkan jumlah transaksi ini dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami kenaikan transaksi dari tahun 2016 ke tahun 2017.

Tabel . 4 Jumlah transaksi dari tahun 2016-2017(Sumber : Annual Report PT Perkebunan Nusantara XI)

	2017	2016
PENJUALAN	24.742.258.498	12.217.667.776
PEMBELIAN	270.212.120	4.365.235.528

Proses inovasi yang diberikan perusahaan kepada pelanggan yaitu perusahaan telah melakukan pengembangan produk serta selalu melakukan perbaikan-perbaikan dari dalam maupun luar guna menghasilkan produk yang berkualitas. Adanya perbedaan selisih antara jumlah transaksi periode sekarang dengan jumlah transaksi periode lalu menyebabkan terjadinya fluktuasi. Pada tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan kinerja. Berdasarkan hal ini dapat dianalisa bahwa perusahaan sedang mengalami penurunan dari tahun 2016-2017 sebagaimana ditunjukkan oleh Annual Report. Adapun penurunan produktivitas transaksi dapat diakibatkan oleh kebijakan perusahaan, jumlah produksi dari perusahaan maupun jumlah penjualan yang menurun yang secara tidak langsung diakibatkan oleh menurunnya kualitas pelanggan.

Tabel . 5 Jumlah Karyawan dari pada tahun 2016 hingga 2017(Sumber : Annual Report PT Perkebunan Nusantara XI)

STATUS PEGAWAI	2017			REALISASI 2016
	RKAP	REALISASI	REALISASI	
Golongan-2	590	580	549	
Golongan-1	3.242	3.013	3.164	
Musiman	1900	1.567	18. 33	
PKWT	2650	2.640	2.519	
Honorer	35	34	36	
Jumlah	8.417	7.834	8.101	

Jumlah karyawan pada tahun 2017 mengalami berkurangnya karyawan dari tahun 2016. Adapun penurunan ini disebabkan oleh adanya kebijakan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pegawai. Dalam upaya untuk menjadikan SDM di perusahaan unggul harus ada monitoring dan juga penilaian masing-masing individu juga pengembangan tersendiri itu seperti pelatihan,peningkatan kompetensi serta sistem punishment dan rewarding. Tingkat produktivitas karyawan harus memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Pada tingkat pelatihan karyawan, perusahaan mampu memberikan pengembangan kepada karyawan terbukti dari setiap tahunnya terjadi

peningkatan pelatihan karyawan. Pengembangan atau pelatihan yang diberikan perusahaan yaitu seminar, workshop, Training dan Lain sebagainya. Adapun jumlah tersebut ditunjukkan pada tabel 5.

Tingkat produktivitas karyawan pada tahun mengalami penurunan karyawan dari tahun 2016 menuju 2017. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan harus mempunyai visi dan misi supaya karyawan tidak mengalami kebingungan, adanya corporate value juga harus dikenal semua karyawan karena sebagai dasar perusahaan untuk mendorong para karyawan nya, hubungan kerja antara pimpinan dan juga bawahan, dan juga kesejahteraan karyawan terjamin dari mulai reward dan juga kompensasi jika ada karyawan menyimpang harus di hukum sehingga tidak timbul rasa iri antar karyawan. Dan juga Pengembangan atau pelatihan uji kompetensi yang diberikan perusahaan yaitu seminar, workshop, studi banding, dan outbond. Perusahaan ini telah melakukan pelatihan khusus untuk melatih sesuai jabatan sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 6.

Tabel . 6 Jumlah Pelatihan (Sumber: Annual Report PT Perkebunan Nusantara XI)
Pada Pegawai

Level Karyawan	Jumlah Peserta	Total Pelatihan
Dewan Komisaris	0	
Direksi	14	14
Sekretaris Perusahaan	1	1
SPI	19	9
Pejabat Puncak	212	78
Staff	908	95
Pelaksana	296	45
Total	1450	242

Adanya penurunan ini diakibatkan oleh berbagai faktor seperti kenyamanan pegawai dalam bekerja, fasilitas perusahaan dan banyak lagi. Sistem perusahaan yang baik dapat meningkatkan perusahaan sehingga mampu meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Sistem reward dan punishment juga harus diberlakukan. Sehingga, kenaikan produktivitas dapat dilakukan dengan penambahan pegawai atau strategi strategi lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan Berdasarkan hasil analisis Balanced Scorecard pada PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya tahun 2016-2017 maka penulis dapat mengambil kesimpulan yakni : berdasarkan Perspektif Keuangan Pada current ratio, perusahaan mampu membayar kewajiban jangka pendek yang ditutup oleh asset lancar. Debt to asset ratio perusahaan menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu membayar seluruh kewajiban baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan total asset turnover perusahaan menunjukkan perusahaan kurang produktif menggunakan asset yang dimiliki. Return on asset perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan cukup efektif memanfaatkan aset- asetnya untuk menghasilkan laba yang tinggi. Berdasarkan Perspektif Pelanggan Pada kepuasan pelanggan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi namun terjadi penurunan pada tahun 2017, sehingga kepercayaan pelanggan menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal Perusahaan mampu melakukan transaksi jangka pendek dan jangka panjang sehingga perusahaan mampu dan tetap hidup. Terakhir, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik dilihat dari tingkat pelatihan karyawan dan produktifitas karyawan yang meningkat dengan jumlah pegawai yang relatif banyak yang telah dilatih.

Saran Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang dapat disampaikan penulis sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan, Perusahaan perlu memperhatikan total asset turnover, perusahaan hendaknya lebih produktif dalam mengelola aset-aset yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan jumlah penjualan, dan untuk return on asset, perusahaan perlu menjaga agar harga pokok penjualan perusahaan efisien dan meningkatkan pendapatan yang diperoleh dari penjualan serta biaya operasional seefisien mungkin agar dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.
2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan strategi pemasaran yang ada.
3. Pada perspektif internal bisnis, perusahaan harus selalu melakukan perbaikan-perbaikan atau pengembangan agar target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dengan terus meningkatkan tingkat pelatihan bagi karyawan.

DAFTAR REFRENSI

- Aini, P. Q. (2018). Analisis Metode Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Golden Teknik Sidoarjo Tahun 2013-2015. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi Bisnis Untag*, 42-53.
- Arwindah. (2015). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT.Jamsostek di Belawan . *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS*, 28-42.
- Garrison. (2014). *Akuntansi Manajerial*. . Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, D. P. (2001). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Khawla F Kalaf, 2. (2017). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study . *Journal Of Business Administration*, 44-53.
- Materneh, G. F. (2011). Performance Evaluation and Adoption of Balanced Scorecard (BSC) in Jordanian Industrial Companies. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 50-62.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Norton. (2001). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Prayogi. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT Perkebunan Nusantara VII. *AKUNTABILITAS: JURNAL PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN AKUNTANSI Akuntabilitas* , 79-94.
- Sugiyono. (1996). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV Alfa Beta.
- Yuwono. (2007). *“Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi yang berfokus pada strategi*. Gramedia: Jakarta.
- Yuwono, S. S. (2002). *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia.