

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH V MANADO**

*THE APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AS A MEASURE OF A COMPANY
PERFORMANCE IN PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH V MANADO*

Oleh:

Regina Bella Titaria Rakian¹
Grace B. Nangoi²
Stanley Walandouw³

^{1, 2, 3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹reginatitaria@gmail.com

²gracebn@yahoo.com

³stanleykho99@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggali data perusahaan, melakukan wawancara dan mengukur hasil kinerja dari perusahaan. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan yang masih dianggap kurang baik, sedangkan untuk perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Jadi berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berada dalam kondisi yang baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*.

Abstract: This study aims to determine the performance of the company PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado using the *Balanced Scorecard* method. This study uses a qualitative descriptive method by exploring company data, conducting interviews and measuring the performance results of the company. The results obtained show that the company's performance from a financial perspective is still considered poor, while for other perspectives, namely the customer perspective, the internal business process perspective and the growth and learning perspective, it shows good results. So based on the results of measuring the performance of the company as a whole, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado is in good shape.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi saat ini, mendorong terciptanya suatu persaingan global dalam berbagai bidang usaha. Hal ini mengakibatkan persaingan antarperusahaan semakin ketat. Kemampuan perusahaan untuk berkembang dan mempertahankan eksistensi persaingan usahanya ditentukan dengan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

Memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan juga harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Sehingga manajemen perlu untuk lebih memperhatikan setidaknya dua hal penting yaitu keunggulan dan nilai. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam persaingan bisnis saat ini yaitu dengan adanya perbaikan pada kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Karena dengan pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan ataupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat ukur untuk mengevaluasi apa yang telah dicapai perusahaan pada periode sebelumnya.

Untuk melihat kinerjanya, setiap perusahaan memiliki alat pengukur kinerja masing-masing. Kebanyakan masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional seperti *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *economy value added (EVA)* dan beberapa metode pengukuran kinerja tradisional lainnya. Metode-metode tersebut hanya terpaku pada satu aspek saja dan tidak akan memberikan gambaran yang jelas dan mendetail tentang fokus dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang serta belum cukup mampu untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki suatu perusahaan sudah baik atau belum. Sehingga pengukuran kinerja semacam ini kurang tepat jika diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, karena tujuan utama PT. Pegadaian (Persero) adalah memberikan *service excellent* dengan fokus nasabah.

PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado saat ini menggunakan pengukuran kinerja *Key Performance Index (KPI)*, yang hanya menitik beratkan pada aspek bisnis dan aspek individu (*job description*) masing-masing saja. Ukuran bisnis dan individu saja tidak dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja yang digunakan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, penulis mencoba untuk menerapkan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.

Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang berfokus pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan, tetapi dapat pula digunakan sebagai strategi manajemen perusahaan dan juga sebagai alat komunikasi yang digunakan pihak eksekutif kepada *shareholder* ataupun pihak-pihak lainnya. *Balanced scorecard* dapat digunakan bagi hampir seluruh jenis perusahaan, baik perusahaan profit maupun perusahaan non-profit.

Balanced scorecard selaku alat ukur kinerja, akan membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dimilikinya dengan cara yang lebih baik. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis memilih PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado sebagai objek penelitian dan tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengukuran kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil yang telah dicapai. Mulyadi (2001:353) menyatakan, pengertian pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk:

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi pada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personilnya terlibat dalam upaya pemberi kepuasan terhadap pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pemikiran dari *balanced scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan seperti menggunakan *balanced sheet* dan *income statement* atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan yaitu, pelanggan, bisnis internal perusahaan, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

2. Perspektif Pelanggan (*Customers Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton dikutip dalam Sanida (2017:29), mengungkapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*.

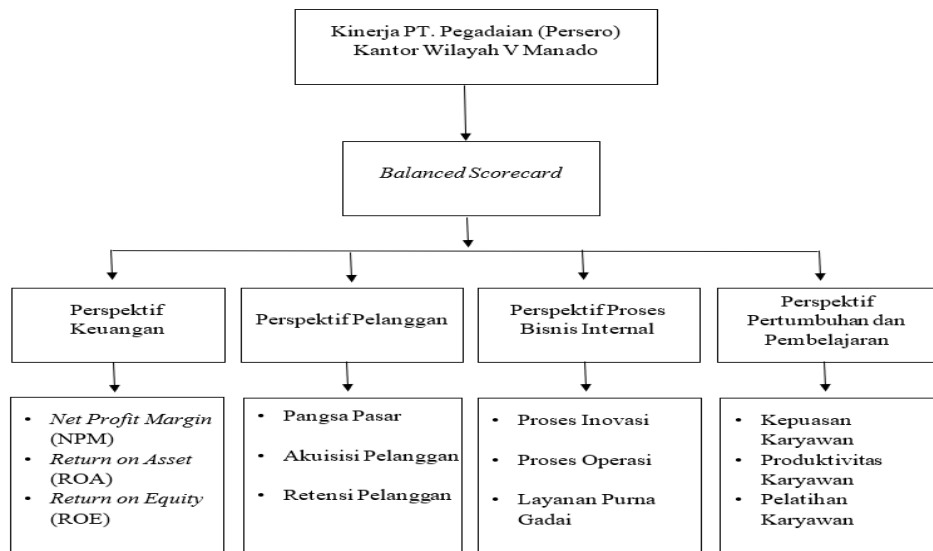
Penelitian Terdahulu

Abofaied (2017) dalam penelitian yang berjudul *Evaluation of Bank’s Performance by Using Balanced Scorecard: Practical Study in Libyan Environment*. Hasil penelitian ini memiliki banyak implikasi pada otoritas Bank Sentral Libya dan pembuat kebijakan di sektor keuangan dalam hal difusi *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan sistematis untuk evaluasi kinerja

Utama dan Breliastiti (2017) dalam penelitian yang berjudul *Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa di Indonesia*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga perusahaan menghasilkan nilai *Balanced Scorecard* yang baik, yang menggambarkan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan dapat berjalan dengan selaras dan berimbang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kurniasari dan Memarista (2017) dalam penelitian yang berjudul *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perspektif keuangan, kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan mengalami penurunan. Perspektif pelanggan, kinerja yang memuaskan. Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual hasilnya baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran semua indikatornya menunjukkan hasil yang baik

Kerangka Konseptual Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pemikiran

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2021

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode ini dilakukan dengan menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi dari berbagai variabel *balanced scorecard*

yang diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Kemudian menarik hasil dari pengukuran kinerja tersebut menjadi suatu ciri kondisi atau situasi pada objek penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian ini, penulis mengadakan penelitian pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Lebih tepatnya berada di kelurahan Pinaesaan, kecamatan Wenang, kota Manado. Sementara waktu dalam penelitian ini akan dimulai pada bulan April 2020 sampai selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa data tentang gambaran umum perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan misi serta tujuan perusahaan dan data hasil wawancara dengan semua informan. Sedangkan data kuantitatif berupa laporan neraca dan laporan laba rugi perusahaan untuk dua tahun terakhir, terhitung mulai tahun 2018 sampai 2019 serta data jumlah pelanggan tahun 2017 sampai 2019. Untuk sumber data, semua data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Hal tersebut karena semua data diambil atau didapatkan langsung dari sumber utama yaitu pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik, penulis menggunakan berbagai metode, yaitu dengan wawancara, dokumentasi dan observasi.

Metode Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Data yang diperoleh dari lapangan dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu metode pembahasan yang sifatnya menguraikan, menggambarkan, membandingkan dan menerangkan pembahasan mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.

Proses Analisis

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan proses analisis dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data-data dan dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini secara langsung dari PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan langkah berikut.
2. Menganalisis penerapan indikator kinerja utama dari empat perspektif *balanced scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.
3. Menentukan skala penilaian (*rating scale*) dan menetapkan skor dari hasil setiap indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dari masing-masing perspektif. Dan melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan sebagai berikut.
4. Menarik kesimpulan serta memberikan saran pada perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dari hasil penelitian yang dilakukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah yang ada yaitu, hasil penelitian yang dilakukan penulis dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dapat diuraikan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Indikator yang digunakan untuk menilai perspektif keuangan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado serta uraian hasil analisis perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

1. Net Profit Margin (NPM)

Tabel 1 Net Profit Margin (NPM)

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Pendapatan (Rp)	NPM (%)
2018	Rp. 388,448,898,381	Rp. 878,244,451,948	44,23%
2019	Rp. 459,472,065,295	Rp. 1,035,633,659,110	44,36%

Return on Asset (ROA)**Tabel 2 Return on Asset (ROA)**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA (%)
2018	Rp. 388,448,898,381	Rp. 524,845,353,568	74,01%
2019	Rp. 459,472,065,295	Rp. 1,007,301,804,447	45,61%

2. Return on Equity (ROE)**Tabel 3 Return on Equity (ROE)**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Modal (Rp)	ROE (%)
2018	Rp. 388,448,898,381	Rp. 480,801,085,676	80,79%
2019	Rp. 459,472,065,295	Rp. 932,185,860,808	49,28%

Perspektif Pelanggan

1. Pangsa Pasar

Hasil penelitian yang didapatkan dari PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berkaitan dengan indikator pangsa pasar ini adalah PT. Pegadaiana (Persero) Kantor Wilayah V Manado dalam periode penelitian tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 telah membukan beberapa Unit Pelayanan Cabang (UPC) baru disejumlah daerah yang berpotensi untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan. Berikut ini Unit Pelayanan Cabang (UPC) yang baru dibuka pada periode penelitian antara lain Unit Pelayanan Cabang (UPC) Moilong (didaerah Luwuk), Unit Pelayanan Cabang (UPC) Raja Ampat (didaerah Raja Ampat) dan Unit Pelayanan Cabang (UPC) Wasior (didaerah Manokwari).

2. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan dari tahun ke tahun. Tingkat akuisisi pelanggan diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan.

Tabel 4 Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Pelanggan	619.669	662.065	880.197
Penambahan/ (Penurunan) Pelanggan	-	42.396	218.132
Prosentase Akuisisi Pelanggan	-	6,40%	24,78%

3. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, atau bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Indikator ini diukur dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan jumlah pelanggan tahun lalu.

Tabel 5 Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Pelanggan	619.669	662.065	880.197
Prosentase Masuk/ (Keluar) Pelanggan	-	6,84%	32,95%

Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal ini, penulis menggunakan tiga indikator yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna gadai. Berikut ini uraian hasil penelitian dari ketiga indikator ini:

1. Proses Inovasi

- Pengembangan Produk Baru: Adanya peluncuran dan pengoperasian beberapa produk baru pada periode penelitian (2018 sampai 2019). Produk-produk tersebut antara lain adalah Arrum Haji, KCA Prima, Amanah, Rahn Tasjily Tanah, Pegadaian Digital dan Gadai On Demand.
- Kenyamanan Ruang Operasi dan Suasana Aman: PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado memiliki kantor yang dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap dan memadai. Adanya ruang tunggu bagi pelanggan *full AC*, televisi dan pelayanan yang baik. Sedangkan dari segi keamanan, kantor PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dilengkapi dengan dua orang petugas keamanan yang bertugas untuk menjaga dan menjamin keselamatan karyawan dan pelanggannya.

- c. Mudah Diakses: Pegadaian memberikan kemudahan bagi pelanggannya dalam hal mengakses Pegadaian dengan berbagai inovasi. Inovasi-inovasi tersebut antara lain *Website* Pegadaian, Aplikasi Pegadaian Digital dan Gadai *on Demand* (GoD).
2. Proses Operasi
- a. Promosi yang efektif: PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melakukan berbagai macam strategi untuk mempromosikan produk-produk yang ditawarkan perusahaan. Berikut ini strategi yang dilakukan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dalam hal promosi seperti promosi langsung, promosi di media sosial, promosi iklan di baliho dan spanduk, promosi dengan bantuan *blogger*, menjadi sponsor *event*, serta promosi melalui penjualan.
- b. Efisiensi Waktu Pelayanan: Berdasarkan hasil wawancara, Pegadaian memiliki standar waktu pelayanan karyawan kepada pelanggan yang disebut dengan *Service Level Agreement* (SLA) yaitu maksimum pelayanan selama 15 menit. Jadi, setiap karyawan diharuskan untuk tidak melewati SLA yang telah ditetapkan saat melayani pelanggan. Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melakukan proses bisnisnya berada dirata-rata 12-15 menit. Dan selama tahun 2018 sampai 2019, tidak ada komplain dari pelanggan mengenai waktu pelayanan yang diberikan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.
3. Layanan Purna Gadai
- Aktivitas layanan purna gadai yang diberikan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berdasarkan hasil wawancara diantaranya adalah layanan cuci emas gratis dan layanan yang disediakan untuk menanggapi komplain pelanggan terkait produk-produk Pegadaian. Layanan cuci emas gratis diberikan kepada pelanggan setia Pegadaian dan kepada pelanggan yang membeli barang lelang. Sedangkan untuk layanan komplain pelanggan, ditunjukkan untuk menanggapi setiap komplain dari pelanggan agar bisa langsung diproses atau ditangani oleh perusahaan. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado juga bertanggung jawab penuh terhadap barang menjadi jaminan, sehingga pelanggan atau nasabah tidak perlu takut atau khawatir dengan barang jaminannya.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Kepuasan Karyawan

Hasil penelitian yang didapatkan dari PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado didalam memenuhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- Pemberian tugas sudah sesuai dengan kemampuan dan *skills* karyawan
- Pemberian gaji yang layak dan sesuai kepada karyawan dan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan
- Bagi karyawan yang berprestasi perusahaan menyediakan insentif atau bonus
- Setiap karyawan diberikan tunjangan-tunjangan yang meliputi tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, juga ada tunjangan spesifik sesuai pada tingkatan jabatan karyawan, dan tunjangan-tunjangan lainnya
- Setiap karyawan mendapatkan kesempatan karir yang sama setiap tahunnya untuk mengikuti program kenaikan jabatan sesuai dengan yang dicapai masing-masing karyawan
- Setiap karyawan mendapat kesempatan *mentoring* dengan atasan ketika ada kesulitan dalam pekerjaan
- Penilaian prestasi karyawan dilakukan dengan sangat adil, sesuai dengan tanggung jawab dan apa saja yang telah dicapai atas target yang telah ditetapkan kepada masing-masing karyawan
- PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawannya dengan rasa kekeluargaan yang kuat ditiap tim kerja

2. Produktivitas Karyawan

Cara menghitung produktivitas karyawan adalah dengan membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja (laba) dengan jumlah pekerja yang kerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Tabel 6 Produktivitas Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado

Tahun	2017	2018	2019
Laba Bersih	310.645.899.386	388.448.898.381	459.472.065.295
Jumlah Karyawan	46	49	51
Produktivitas	6.753.171.726	7.927.528.538	9.009.256.182
Rasio Produktivitas	-	Naik 17,38%	Naik 11,32%

3. Pelatihan Karyawan

Untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta kecakapan karyawan dalam melayani pelanggan, PT. Pegadaian (Persero) melaksanakan kegiatan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan kriteria masing-masing jabatan yang didasarkan pada ketentuan dan aturan yang berlaku menyeluruh pada PT. Pegadaian (Persero). Diklat yang dilaksanakan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado diantaranya adalah Diklat Induksi, Diklat Karir, Diklat Kompetensi, Diklat Penyesuaian Jabatan, Program Tugas Belajar, Pendidikan Mandiri dan Program *On The Job Training* (OJT).

Pembahasan

Dari hasil penelitian yang penulis peroleh dari PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, maka kinerja perusahaan dari keempat perspektif *balanced scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Dari hasil perhitungan *net profit margin* (NPM) yang dilakukan, hasil *net profit margin* tahun 2018 dan 2019 adalah sebesar 44,23% dan 44,36%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2018 ke tahun 2019 sebesar 0,13%. Kenaikan ini terjadi karena adanya peningkatan laba bersih dan total pendapatan yang seimbang, masing-masing sebesar 18,28% dan 17,92%. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil *net profit margin* (NPM) diatas meningkat, dengan demikian peneliti memberikan skor 1 untuk *net profit margin* (NPM). Untuk indikator *return on asset* (ROA) hasil yang diperoleh untuk tahun 2018 dan 2019 masing-masing sebesar 74,01% dan 45,61%. Jika dilihat dari hasil perhitungan tersebut, *return on asset* mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu sebesar 28,4% yang disebabkan karena terjadi kenaikan yang sangat signifikan pada total aktiva yaitu sebesar 91,92%. Kenaikan total aktiva ini terjadi karena adanya pembelian aktiva tetap yang cukup besar sehingga tidak mampu terpenuhi oleh laba yang dihasilkan, dimana kenaikan laba bersih hanya sebesar 18,28%. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa prosentase ROA mengalami penurunan yang cukup signifikan. Maka untuk *return on asset* (ROA) mendapatkan skor -1. Pada rasio *return on equity* (ROE), hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa rasio ini juga mengalami penurunan yang cukup besar di tahun 2019. Berdasarkan tabel 4.3 halaman 56 hasil *return on equity* tahun 2018 dan 2019 berturut-turut sebesar 80,79% dan 49,28%. Penurunan yang terjadi sebesar 31,51% diakibatkan karena adanya peningkatan total modal sebesar 93,88% yang tidak seimbang dengan laba bersih yang hanya meningkat sebesar 18,28%. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut maka *return on equity* mendapat skor -1.

Berdasarkan perhitungan rasio keuangan diatas, dapat diketahui nilai kinerja perspektif keuangan, yaitu:

$$\text{Perspektif Keuangan} = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} = \frac{-1}{3} = -0,3$$

Perspektif Pelanggan

Pada indikator pangsa pasar, keadaan proporsi segmen pasar PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dapat dilihat dari luasnya pangsa pasar yang dapat dikuasai oleh perusahaan untuk menarik lebih banyak pelanggan. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melakukan strategi untuk memaksimalkan operasinya dengan cara mendekati diri kepada masyarakat melalui pembukaan Cabang dan UPC (Unit Pelayanan Cabang) dipusat keramaian yang jauh dari jangkauan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pada periode penelitian yaitu tahun 2018 sampai 2019, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado membuka dan mengoperasikan beberapa Unit Pelayanan Cabang (UPC) baru di beberapa daerah. Di antaranya di daerah Luwuk dibuka UPC Moilong, di daerah Raja Ampat dibukanya UPC Raja Ampat dan di daerah Manokwari dibuka UPC Wasior. Dapat dilihat bahwa, setiap tahunnya perusahaan terus berupaya memperluas daerah bisnisnya untuk menarik lebih banyak pelanggan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mampu meningkatkan pangsa pasar. Oleh karena itu, hasil penilaian pada indikator ini diberikan skor 1. Pada indikator akuisisi pelanggan, dapat dilihat dari hasil perhitungan pada tabel 4.5 halaman 58 untuk tahun 2018 dan 2019 masing-masing sebesar 6,40% dan 24,78% naik, dengan jumlah pelanggan baru 42.396 ditahun 2018 dan ditahun 2019 sebesar 218.132. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan mampu menarik pelanggan baru setiap tahunnya yang menunjukkan bahwa hasil indikator ini sangat baik. Oleh karena itu, indikator akuisisi pelanggan mendapat skor 1. Indikator selanjutnya untuk perspektif pelanggan adalah retensi pelanggan. Dan dari hasil perhitungan yang dilakukan, dapat diketahui jumlah pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ketahun yaitu dari 619.669 pelanggan pada tahun 2017 menjadi 662.065 pelanggan ditahun 2018 atau meningkat sebesar

6,84%. Selanjutnya ditahun 2019 pun mengalami peningkatan sebesar 32,95% sehingga membuat total pelanggan ditahun 2019 menjadi 880.197 pelanggan. Hal ini menunjukkan kondisi yang sangat baik dalam aspek jumlah pelanggan perusahaan yang terus meningkat setiap tahunnya. Selain itu, hal ini juga menunjukkan pelayanan dan proses operasi yang dijalankan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado diterima dengan baik dimasyarakat atau sesuai dengan harapan masyarakat, karena banyak masyarakat yang tertarik dan bertahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan retensi pelanggan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado sangat baik. Oleh karena itu, indikator ini mendapatkan skor 1.

Berdasarkan uraian ketiga indikator perspektif pelanggan diatas, maka kinerja perspektif pelanggan dapat dinilai sebagai berikut:

$$\text{Perspektif Pelanggan} = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} = \frac{3}{3} = 1$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator pertama pada perspektif ini adalah proses inovasi, yang diukur dengan melihat kriteria penilaian antara lain pengembangan produk baru, kenyamanan ruang operasi serta suasana yang aman dan kemudahan bagi pelanggan untuk mengakses PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.

Tabel 7 Kriteria Penilaian Proses Inovasi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado

No	Kriteria Penilaian	Keadaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Keterangan
1	Pengembangan Produk Baru	Adanya penambahan produk baru setiap tahunnya dan terus berinovasi untuk kemajuan perusahaan. Pada periode penelitian yaitu tahun 2018 dan 2019, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mampu meluncurkan enam produk dan layanan baru yang sangat inovatif dan sampai saat ini terus mengalami kemajuan dan diterima baik di masyarakat.	Tercapai
2	Kenyamanan Ruang Operasi dan Suasana Aman	Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado memiliki kantor yang dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap dan memadai. Juga dilengkapi dengan ruang tunggu yang مخصوصkan bagi pelanggan <i>full AC</i> , televisi dan pelayanan yang baik. Perusahaan memiliki dua orang petugas keamanan yang ditugaskan untuk menjaga dan menjamin keamanan dan keselamatan karyawan dan pelanggan.	Tercapai
3	Mudah diakses	Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pegadaian (Persero) sangat mudah diakses oleh siapa saja dan kapan saja dengan adanya <i>Website</i> Pegadaian, Aplikasi Pegadaian Digital dan layanan <i>Gadai on Demand</i> yang sangat memudahkan pelanggan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.	Tercapai

Berdasarkan tabel kriteria penilaian proses inovasi diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator proses inovasi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berada pada posisi yang sangat baik. Oleh karena itu, indikator ini diberikan skor 1.

Indikator berikutnya adalah proses operasi, dengan tolak ukur penilaian berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel 8 Kriteria Penilaian Proses Operasi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado

No	Kriteria Penilaian	Keadaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Keterangan
1	Promosi yang efektif	Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mampu melakukan promosi yang efektif dengan berbagai macam strategi promosi untuk setiap produk-produk yang ditawarkan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado sangat memperhatikan strategi promosinya.	Tercapai

2	Efisiensi Waktu	Dari hasil penelitian, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado sendiri mampu melayani pelanggan dibawah waktu <i>Service Level Agreement</i> (SLA). Paling tinggi waktu pelayanan kepada pelanggan berada disekitar 12-15 menit. Dan selama tahun 2018 dan 2019 tidak ada komplain dari pelanggan mengenai waktu pelayanan yang dilakukan karyawan perusahaan.	Tercapai
---	-----------------	--	----------

Berdasarkan tabel kriteria penilaian proses operasi diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator proses operasi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado menunjukkan hasil yang sangat baik. Oleh karena itu, indikator proses operasi mendapat skor 1. Indikator terakhir dalam perspektif proses bisnis adalah layanan purna gadai. Berdasarkan pada hasil penelitian, layanan purna gadai PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dapat dikatakan cukup baik dengan layanan yang ditawarkan seperti layanan cuci emas gratis dan layanan komplain pelanggan serta PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado bertanggung jawab penuh atas barang jaminan pelanggan. Untuk itu, indikator layanan purna gadai diberikan skor 1.

Berdasarkan uraian ketiga indikator pada perspektif proses bisnis diatas, maka dapat diketahui nilai dari perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut :

$$\text{Perspektif Proses Bisnis Internal} = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} = \frac{3}{3} = 1$$

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, dari segi pemberian tugas kepada karyawan sudah sesuai dengan kemampuan dan *skill* setiap karyawannya. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado selalu memberikan gaji yang layak dan sesuai kepada karyawan serta sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Bahkan karyawan sering mendapatkan insentif atau bonus bagi yang berprestasi. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado juga memberikan karyawannya tunjangan-tunjangan yang meliputi tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, juga terdapat tunjangan spesifik tergantung pada tingkatan jabatan karyawan dan tunjangan-tunjangan lainnya. Setiap karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mendapat kesempatan karir yang sama dan setiap tahun, sehingga semua karyawannya bisa mengikuti program kenaikan jabatan dan pengembangan karir. Untuk penilaian prestasi karyawan pun, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melakukannya dengan sangat adil. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawannya dengan rasa kekeluargaan yang kuat di tiap tim kerja sehingga menciptakan kekompakan dalam satu tim untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Sehingga, berdasarkan uraian tersebut maka indikator kepuasan karyawan mendapat skor 1. Pada indikator produktivitas karyawan, berdasarkan tabel 4.7 halaman 66, hasil perhitungan produktivitas karyawan, dapat diketahui bahwa rasio produktivitas terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2018 produktivitas karyawan naik 17,38% dan pada tahun 2019 produktivitas naik 11,32%. Hal ini membuktikan bahwa kontribusi karyawan terhadap perusahaan sangat besar. Oleh karena itu, produktivitas karyawan mendapatkan skor 1. Indikator pelatihan karyawan jika dilihat dari hasil penelitian, pelatihan karyawan dilaksanakan langsung dari pusat dan sangat terarah dan sistematis disusun sesuai dengan ketentuan dan aturan secara menyeluruh. Dimana setiap karyawan berhak dan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat guna mengembangkan diri dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja. Selama mengikuti diklat, penghasilan karyawan tidak dikurangi dan mendapatkan biaya perjalanan dinas yang diberikan langsung dari perusahaan. Karyawan juga dilengkapi dengan uang saku, makan dan minum, fasilitas akomodasi, alat tulis, fasilitas peralatan praktik dan lain sebagainya. Berdasarkan uraian tersebut, maka indikator pelatihan karyawan mendapat skor 1.

Berdasarkan penjelasan ketiga indikator pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat diketahui nilai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

$$\text{Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran} = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} = \frac{3}{3} = 1$$

Pengukuran Kinerja PT. Pegadaiana (Persero) Kantor Wilayah V Manado Secara Keseluruhan

Hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlahkan bobot nilai untuk setiap ukuran pemacu kinerja pada masing-masing perspektif.

Tabel 9 Ringkasan Penilaian Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan Metode *Balanced Scorecard*

Parameter Kinerja	Skor Keseluruhan	Skor yang Diperoleh	Nilai	Kinerja
Perspektif Keuangan	3	-1	-0,3	Kurang Baik
Perspektif Pelanggan	3	3	1	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	3	3	1	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	3	3	1	Baik
Total Skor	12	8	0,7	Baik

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado pada perspektif keuangan memberikan indikator nilai sebesar -0,3. Hal ini berarti bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado menunjukkan kinerja yang kurang baik. Nilai NPM mendapat skor 1 karena hasil NPM ditahun 2019 meningkat, walaupun peningkatannya tidak besar. Untuk nilai ROA mendapat skor -1 karena hasil ROA ditahun 2019 mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan dengan ROA tahun 2018. Begitu juga dengan nilai ROE yang menurun drastis ditahun 2019 maka kondisi tersebut menunjukkan kondisi yang buruk atau kurang efisien. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa kondisi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado jika dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan kondisi yang kurang baik.
2. Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, perspektif pelanggan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator pengukuran mulai dari pangsa pasar yang terus diperluas, kemudian diiringi dengan peningkatan akuisisi dan retensi pelanggan. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan bernilai 1. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa kondisi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado jika dilihat dari perspektif pelanggan menunjukkan kondisi yang baik.
3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado bernilai 1. Dengan perincian bahwa semua indikator pengukuran mendapatkan skor 1. Hal ini dikarenakan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna gadai yang dianalisis melalui faktor-faktor kritikal keberhasilan yang digunakan peneliti mampu dan telah diberikan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado melalui proses bisnis yang dijalankan dalam operasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kondisi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kondisi yang baik.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado bernilai 1 yang berarti kinerja perspektif ini baik. Dengan perincian pada masing-masing pengukuran meliputi kepuasan karyawan, produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan mendapat skor 1. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa, kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado jika dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.
5. Berdasarkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan, skor yang diperoleh dari keempat perspektif *balanced scorecard* dengan total skor 8 dari 12 pengukuran yang dihitung sehingga nilai yang didapat adalah 0,7. Atas dasar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado secara keseluruhan berada dikondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard*, dimana tiga perspektif diantaranya menunjukkan kondisi atau keadaan yang baik, sedangkan kondisi pada perspektif keuangan yang masih menunjukkan kondisi yang kurang baik. Sehingga peneliti dapat menyimpulkan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan operasinya.
6. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado memungkinkan untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Hal ini karena, *balanced scorecard* mampu menggambarkan kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado dengan cara yang lebih baik dan komprehensif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Dalam perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, perusahaan perlu menerapkan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategis dan pengukuran kinerja perusahaan agar mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan melakukan perencanaan yang matang. Selain itu, *balanced scorecard* mampu menggambarkan bagaimana kondisi perusahaan dari aspek keuangan dan pelanggan, termasuk aspek bisnis serta aspek individu perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Pada perspektif keuangan, perusahaan harus berusaha lebih keras lagi untuk meningkatkan performanya. Karena dari hasil kinerja perspektif keuangan yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang masih kurang baik. Oleh karena itu, PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado diharapkan untuk selalu mempertimbangkan setiap pengeluaran terhadap pendapatan secara tepat terutama dalam melakukan investasi. Hal ini untuk menghindari pembelian aktiva tetap secara bersamaan yang dapat menimbulkan defisit anggaran perusahaan. Selain itu juga, hal ini perlu dilakukan untuk menghindari kegagalan investasi yang berdampak besar.
3. Dari hasil penilaian pada perspektif non keuangan yang didalamnya perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan sudah mampu menunjukkan performa yang sangat baik. Untuk itu diharapkan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado mampu mempertahankan serta meningkatkannya agar kedepannya kinerja perusahaan terus mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abofaied, Abdurizzag. 2017. Evaluation of Bank's Performance by Using Balanced Scorecard: Practical Study in Libyan Environment. *International Journal of Business and Management*. <https://www.iises.net/international-journal-of-business-management/publication-detail-1297>
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedelapan. Buku Dua. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert. S. dan Norton, David. P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Krismiaji, Aryani Y. Anni. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Kurniasari, Verny dan Memarista, Gesti. 2017. Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Jurnal Agora* 5(1): 1-7. <https://media.neliti.com/media/publications/55327-ID-analisis-kinerja-perusahaan-menggunakan.pdf>
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisher. Jakarta.
- Utama, M. D dan Breliastiti, R. 2017. Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis* 9(1):1-23. <https://journal.ubm.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/871>
- Yuwono, S. 2008. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.