

Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada CV Palakat Manado

Performance Measurement Analysis with Balanced Scorecard Method in CV Palakat Manado

Rovie Hartono Wantah¹, Stanly Alexander², Victorina Tirayoh³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus
Bahu, Manado 95115, Indonesia

Email : [1lincengrovie@gmail.com](mailto:lincengrovie@gmail.com), [2Stanly_w.alexander@yahoo.com](mailto:Stanly_w.alexander@yahoo.com), [3vtirayoh@yahoo.com](mailto:vtirayoh@yahoo.com)

ABSTRACT - The balanced scorecard is a strategic management system that translates the vision, strategy, and becomes a tool for measuring the performance of the company CV. Palakat Manado. The purpose of this study is to determine the company's performance which will be evaluated using four balanced scorecard perspectives. The research method in this research is descriptive method with a qualitative approach. The result of the study show that overall good result are assessed based on the result of the measurement of a financial perspective which shows an increase almost every year, the customer perspective that shows the increase in the number of the customers each year, CV. Palakat Manado has developed service processes and innovation from an internal business process perspective, and a growth and learning perspective is considered good because CV. Palakat Manado is able to maintain good relationships with employees. The overall performance of CV. Palakat Manado is considered quite good in increasing profits, maintaining, and maintaining good relationships with employees and customers.

Keywords : Measurement, Performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK - Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi, strategi, dan menjadi alat untuk mengukur kinerja perusahaan CV. Manado Palakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan yang akan dievaluasi dengan menggunakan empat perspektif balanced scorecard. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan hasil yang baik dinilai berdasarkan hasil pengukuran perspektif keuangan yang menunjukkan peningkatan hampir setiap tahun, perspektif pelanggan yang menunjukkan peningkatan jumlah pelanggan setiap tahun, CV. Palakat Manado telah mengembangkan proses pelayanan dan inovasi dari perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap baik karena CV. Palakat Manado mampu menjaga hubungan baik dengan karyawan. Kinerja CV secara keseluruhan. Palakat Manado dinilai cukup baik dalam meningkatkan keuntungan, menjaga, dan menjaga hubungan baik dengan karyawan dan pelanggan.

Kata Kunci : Pengukuran, Kinerja, Balanced Scorecard

1. PENDAHULUAN

Dengan adanya persaingan usaha yang semakin ketat saat ini, perusahaan di hadapkan pada penentuan strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Penentuan strategi dalam perusahaan akan di jadikan landasan dan tolak ukur untuk mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan. Dalam dunia persaingan yang sangat sengit saat ini menuntut manajemen agar menyiapkan strategi-strategi yang akan digunakan untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan alat untuk mengukur sejauh mana tercapainya kinerja suatu perusahaan. Penilaian kinerja berperan sangat penting,

Diterima: 12-09-2022; Disetujui untuk Publikasi: 06-10-2022

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari suatu penetapan strategi dan penerapannya dan juga untuk mengukur kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kemajuan suatu perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam pengukuran kinerja pada awalnya dilakukan dengan cara akuntansi keuangan tradisional yang di atur berbagai laporan keuangan kuartalan dan tahunan. Namun dalam cara tersebut memiliki banyak kelemahan diantaranya adalah dalam pengukuran tradisional hanya menitik beratkan pada ukuran keuangan. Dengan mengukur keuangan saja tidak cukup untuk memberikan gambaran tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Selain itu juga pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan keuangan saja mengakibatkan banyaknya sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tidak dapat diukur.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen yang memberikan gambaran visi dan strategi suatu perusahaan kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran tersebut di nyatakan kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta kemampuan belajar dan berkembang. Pengukuran kinerja financial menunjukkan apakah perencanaan serta strategi memberikan perbaikan yang mendasar untuk mengetahui berhasil tidaknya financial yang di capai oleh organisasi atas aktifitas yang dilakukan dalam perspektif lainnya. Perspektif pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan bersaing, perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan perusahaan.

Balanced scorecard telah di terapkan pada beberapa perusahaan baik pada perusahaan dagang, perusahaan manufaktur serta pada perusahaan jasa. Dengan menerapkan balanced scorecard pada perusahaan ditemukan ada banyak kekurangan atau `masalah-masalah yg yang harus di perbaiki oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena para karyawan-karyawan sudah mengetahui aktifitas-aktifitas yang mereka lakukan sangat berpengaruh pada perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa para karyawan-karyawan dan perusahaan merupakan satu kesatuan yang tidak bisa di pisahkan.

CV. PALAKAT MANADO merupakan perusahaan yang bergerak di bidang event organizer khususnya dalam penyedia jasa professional untuk menyelenggarakan suatu acara. Event Organizer biasanya di kenal dengan EO yang dapat membantu kliennya untuk dapat menyelenggarakan suatu acara yang diinginkannya. Diantaranya tugas pokok dari event organizer atau EO yaitu diantaranya merencanakan, menyusun strategi, penjadwalan, mengatur dan menyelenggarakan anggaran, mengkoordinasi, serta membuat evaluasi kerja suatu acara yang telah dilaksanakan. CV. PALAKAT merupakan perusahaan event organizer yang bertempat di kota manado Sulawesi utara yang tugasnya sama yang telah di uraikan di atas. Dalam beberapa tahun belakangan ini CV. PALAKAT Manado belum pernah mengukur kinerja perusahaannya sehingga perusahaan tersebut tidak mengetahui kemajuan atau dengan kata lain sudah efektif atau belumlah kinerja yang telah dilakukan selama beberapa tahun sejak berdirinya perusahaan ini. Oleh karena itu penulis ingin mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard yang diharapkan bisa membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing yang kuat untuk mendongkrak kinerja pada CV. PALAKAT MANADO.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melakukan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Kata kinerja merupakan kependekan dari “kinetika energi kinerja” yang berasal dari kata “performance” yang dimana artinya yaitu penyelesaian suatu tugas dengan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil

dari pekerjaan yang di capai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sedangkan menurut Irham Fahmi (2016:176) kinerja adalah hasil yang di peroleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya (Mahmudi 2015:15).

2.2 Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu pertama kartu skor (scorecard) yang merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja dari seseorang. Kartu skor juga dapat di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan oleh personel di masa depan. Dan yang kedua, berimbang (balanced) yaitu menu jukan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Balanced scorecard (kartu skor berimbang) adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang di turunkan dari strategi perusahaan, yaitu: ukuran kinerja financial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja financial masa depan (Kaplan dan Norton di kutip dalam Dewi 2015).

2.3 Pengukuran Kinerja Menggunakan Perspektif Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu growt, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton 2010). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, untuk menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkan jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atau investasi yang dilakukan. Tolak ukur kerap di gunakan pada tahap ini, misalnya ROI (return on investment), profit margin dan operating ratio.
- c. Harvest (panen) adalah tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun membangun kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama pada tahap ini, sehingga di ambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengeluaran modal kerja.

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut (Mahmudi 2015:142).

- a) Retensi pelanggan (customer retention)
Retensi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan (customer), ukuran yang digunakan adalah presentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan dan pelanggan yang kembali datang.
- b) Akuisisi pelanggan (customer acquisition), merupakan kemampuan perusahaan untuk menambah jumlah pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah jumlah pelanggan baru.

3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran terhadap seluruh kinerja perusahaan, termasuk manajer dan karyawan. Dalam menyediakan barang/jasa yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Proses ini merupakan identifikasi untuk mencapai tujuan perpektif keuangan. Menurut Vincent Gasper (2015:522) untuk balanced scorecard, biasanya digunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama. Ada tiga proses bisnis dalam perspektif bisnis internal, yaitu:

a) Proses inovasi

Proses inovasi merupakan hal yang penting untuk dapat mempertahankan posisi dalam segmen pasar yang telah dikuasai perusahaan atau bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam egmen pasar. Hal ini dikarenakan pelanggan selalu tertarik kepada produk yang lebih canggih, lebih baik kualitas maupun bentuknya dan berbeda dibandingkan dengan produk-produk yang sudah ada di pasaran. Sehingga proses ini harus diperhatikan oleh perusahaan demi kepuasan pelanggan dan kemajuan perusahaan.

b) Proses operasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Aktivitas dalam proses operasi dalam mengukur kinerja karyawan adalah menilai waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses pelayanan

Merupakan proses yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan dan menyelesaikan masalah yang ada pada pelanggan, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan.

4. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif keempat yang merupakan kemampuan untuk mengembangkan perusahaan. Menurut Vincent Gazper (2015 : 535) perpektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan outcome dalam ketiga perpektif di atas yaitu perpektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur dan teknologi, serta kultur perusahaan. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perpektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan agar dapat tetap berkembang dan dapat menciptakan masa depan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan tempat penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di CV. PALAKAT MANADO yang beralamat di JL. Sam Ratulangi Ranotana, Sario, ManadoHotel Grandpuri Lt. 3, Ruangn Sarang Inovasi.

3.2 Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang di dapat langsung dari CV. Palakat Manado. Metode pengumpulan data yang di pakai dalam penelitian ini yaitu wawancara dan dokumentasi.

3.3 Metode dan Proses Analisis

Dari data – data yang didapatkan dari lapangan kemudian peneliti menganalisa dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari CV. Palakat Manado dengan proses analisis sebagai berikut :

- a) Perpektif keuangan
 - a. Rentabilitas Modal Sendiri
 - b. Profit Margin
 - c. Rasio Operasi
- b) Perpektif pelanggan
 - a. Retensi pelanggan
 - b. Akuisisi pelanggan
- c) Perpektif proses bisnis internal
 - a. Proses inovasi
 - b. Proses operasi
- d) Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan
 - a. Retensi pekerja
 - b. Produktivitas pekerja
- e) Memberikan hasil analisis dan kesimpulan apakah implementasi dan pelaksanaan pengukuran kinerja menggunakan empat perpektif balanced scorecard memberikan kontribusi atau tidak kepada CV. Palakat Manado.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perpektif keuangan

Tabel 1

Laba Bersih, Pendapatan, dan Modal Sendiri CV. Palakat Manado

Tahun	Laba Bersih	Modal Sendiri
2018	111.826.453	650.000.000
2019	132.523.515	650.000.000
2020	93.335.022	730.000.000

Sumber : laporan keuangan CV. Palakat Manado

Berdasarkan tabel di atas langkah selanjutnya yaitu menghitung rentabilitas modal sendiri, margin laba, dan rasio operasi untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama satu periode tertentu.

a. Rentabilitas Modal Sendiri

Untuk mengetahui efisien atau tidaknya suatu perusahaan dapat di ukur dengan membandingkan antara laba yang di dapatkan dengan modal yang telah di keluarkan oleh perusahaan dengan cara menghitung rasio rentabilitasnya. Data yang di butuhkan untuk menganalisis rentabilitas modal sendiri adalah laba bersih dan modal sendiri perusahaan. Sumber data yang di gunakan dalam perpektif keuangan adalah laporan keuangan CV. Palakat Manado untuk tahun 2018, 2019 dan 2020. Analisis data yang digunakan adalah rentabilitas ekonomi dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode yang di teliti. Rumus untuk menghitung rentabilitas modal adalah :

$$\text{Rentabilitas Modal} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{modal sendiri}} \times 100$$

Tabel 2
Laba Bersih, Modal Sendiri, dan Rentabilitas Modal Sendiri

Tahun	Laba Bersih	Modal Sendiri	Rentabilitas Modal sendiri
2018	111.826.453	650.000.000	17,20%
2019	132.523.515	650.000.000	20,38%
2020	93.335.022	730.000.000	12%

Sumber : Data diolah (2021)

Perhitungan rentabilitas modal sendiri dianalisis dengan membandingkan antara tahun 2018, 2019, dan 2020. Rentabilitas dikatakan baik apabila menurun setiap tahunnya. Sedangkan apabila yang terjadi setiap tahunnya fluktuatif maka kenaikan atau penurunannya harus di bandingkan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan perhitungan rentabilitas modal yang telah di ukur dapat diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri untuk tahun 2018, 2019, dan 2020 berturut - turut adalah 17,2%, 20,38%, dan 12%. Hal ini mengartikan perusahaan CV. Palakat Manado dapat menghasilkan laba bersih Rp. 0,172 untuk tahun 2018, Rp. 0,2038 untuk tahun 2019, dan Rp. 0,12 untuk tahun 2020. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rentabilitas modal sendiri pada tahun 2018 ke tahun 2019 kenaikan sebesar 3,18% dari 17,2% menjadi 20,38% hal ini di sebabkan karena terjadi kenaikan laba bersih sebesar 20.697.062 walaupun modal sendiri tidak mengalami perubahan. Rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan berarti kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bagi pemilik modal sendiri yaitu semakin besar.

Sedangkan rentabilitas modal sendiri pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 8,38% dari 20,38% menjadi 12% hal ini di karenakan terjadi penurunan laba bersih sebesar 20,38% sedangkan modal sendiri mengalami kenaikan dari 650.000.000 menjadi 730.000.000 hal ini menunjukkan perusahaan CV. Palakat kurang baik dalam menghasilkan laba bagi pemilik modalnya sendiri.

b. Margin Laba

Untuk mengukur margin laba data yang diperlukan adalah laba bersih dan dan penjualan bersih tahun 2018, 2019, dan 2020. Rumus untuk menghitung margin laba adalah :

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

Tabel 3
Laba Bersih, Pendapatan, dan Margin Laba

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Jasa	Margin Laba
2018	111.826.453	676.617.450	16,52%
2019	132.523.515	698.500.760	19%
2020	93.335.022	669.384.522	14%

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan perhitungan maka diketahui margin laba pada tahun 2018, 2019 dan 2020 berturut – turut adalah 17,2%, 20,38%, dan 12%. Pada tahun 2018 ke 2019 margin laba mengalami kenaikan sebesar 2,48% dari 16,52% menjadi 19% hal ini terjadi kenaikan pada laba bersih 20.697.062 dari 111.826.453 menjadi 132.523.515, hal ini mengartikan bahwa semakin baik untuk perusahaan mampu dalam menghasilkan keuntungan yang semakin bagi perusahaan. Sedangkan untuk tahun berikutnya

yaitu pada tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu 5% dari 19% pada tahun 2019 menjadi 14% pada tahun 2020.

c. Rasio Operasi

Untuk menghitung rasio operasi memerlukan data biaya operasi dan total pendapatan perusahaan pada tahun 2018, 2019, dan tahun 2020. Untuk mengukur rasio operasi maka di gunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan}} \times 100$$

Tabel 4

Biaya Operasi, Pendapatan, dan Rasio Operasi

Tahun	Biaya Operasi	Pendapatan Jasa	Rasio Operasi
2018	564.790.997	676.617.450	83,50%
2019	565.977.245	698.500.760	81%
2020	576.049.500	669.384.522	86%

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rasio operasi pada tahun 2018, 2019 dan 2020 secara berturut – turut 83,5%, 81%, dan 86% hal ini mengartikan bahwa setiap Rp. 1,00 penjualan bersih menanggung biaya operasi sebesar Rp. 0,835 untuk tahun 2018, Rp. 0,81 pada tahun 2019, dan untuk tahun 2020 sebesar Rp. 0,86. Dari perhitungan di atas juga dapat diketahui bahwa rasio operasi mengalami penurunan pada sebesar 2,5% dari 83% menjadi 81% hal ini mengartikan bahwa tingkat efisiensi perusahaan semakin tinggi. Sedangkan rasio operasi pada tahun 2019 ke 2020 mengalami kenaikan sebesar 5% dari 81% mejadi 86% hal ini dikarenakan biaya operasi tidak mengalami kenaikan sebesar 10.072.255 dari 565.977.245 menjadi 576.049.500 dan mengalami penurunan pada pendapatan. Hal ini di artikan bahwa tingkat efisiensi perusahaan semakin rendah dalam meminimalisir tingkat pertambahan biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 5

Data Jumlah Pelanggan CV. Palakat Manado

Tahun	2017	2018	2019	2020
jumlah pelanggan	78	102	103	103
jumlah pelanggan baru	-	24	1	0

Sumber : CV. Palakat Manado (2021)

a. Akuisisi pelanggan

Dalam mengukur akuisisi pelanggan penulis menggunakan rumus berikut :

$$\frac{\text{jumlah pelanggan} - \text{jumlah pelanggan tahun lalu}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100$$

Tabel 6

Jumlah Pelanggan dan Persentase Akuisisi CV. Palakat Manado

Tahun	2017	2018	2019	2020
jumlah pelanggan	78	102	103	103

jumlah pelanggan baru	-	24	1	0
persentasi akuisisi	-	30,76%	1%	0%

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel diatas di dapatkan total jumlah pelanggan dari tahun 2017, 2018, 2019, sampai tahun 2020 yang berturut – turut di dapat jumlah pelanggan yaitu antara 78 sampai 100 pelanggan lebih yang dimana pada setiap tahun bertambah jumlah pelanggan yang memesan pelayanan jasa pada perusahaan CV. Palakat Manado. Dari data di atas maka di hitung persentase akuisisi pelanggan pada setiap tahun yang di hitung berdasarkan rumus di atas maka di dapat hasil pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 30,76%, pada tahun 2018 juga mengalami kenaikan sebesar 1% dan pada tahun 2020 tidak ada penambahan jumlah pelanggan yaitu 0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan CV. Palakat Manado cukup berhasil mempertahankan konsistensinya dalam menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan.

b. Retensi pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak – pihak terkait pada CV. Palakat Manado, jumlah pelanggan yang keluar hampir sama banyak dengan pelanggan baru jika di hitung dalam persentase tidak mencapai 5% sehingga dapat dikatakan tingkat retensi pelanggan pada CV. Palakat Manado dinilai baik dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

CV. Palakat Manado telah melakukan inovasi – inovasi baru dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi – inovasi tersebut merupakan pengembangan pelayanan jasa dari sisi manajerial para karyawan telah di berikan tugas masing – masing sesuai *jobdesknya*, dan juga seperti memantapkan konsep – konsep, *branding*, dan meningkatkan jumlah pengikut di sosial media dan tetap menjaga komunikasi dengan pelanggan. Berdasarkan uraian di atas, CV. Palakat Manado telah melakukan inovasi dalam proses bisnisnya sehingga secara keseluruhan proses inovasi CV. Palakat Manado telah dilakukan dan dinilai baik.

b. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan oleh CV. Palakat Manado berupa berfokus di bidang jasa profesional dalam menyediakan jasa yang mampu memberikan pelayanan dalam bidang berupa *design grafis* dan *multimedia, marketing, production, dan event organizer*. CV. Palakat juga menyediakan pelayanan berupa pelayanan hiburan dan komunikasi serta proses pelayanan yang diberikan oleh CV. Palakat Manado yang sangat responsif terhadap para pelanggannya. Secara keseluruhan proses pelayanan yang di berikan oleh CV. Palakat di nilai baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan karyawan yang keluar dengan karyawan tahun berjalan pada CV. Palakat Manado. Data yang di butuhkan untuk mengukur retensi karyawan adalah data jumlah karyawan dan data jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2018, 2019, dan 2020. Jumlah karyawan pada CV. Palakat Manado berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan ada 5 karyawan tetap yang bekerja sebagai direktur, bagian administrasi, bagian keuangan dan pada bagian produksi. Jumlah karyawan tidak ada penambahan sejak tahun 2018. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Diketahui bahwa jumlah pelanggan yang ada pada perusahaan yaitu 5 karyawan tetap, jika dihitung tingkat retensi karyawannya nilai persentasinya 100%, ini dikarenakan tidak adanya penambahan jumlah karyawan baru dan tidak adanya pengurangan jumlah karyawan pada perusahaan CV. Palakat Manado.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan rasio pendapatan per karyawan CV. Palakat Manado, dan data yang diperlukan untuk mengukur produktivitas karyawan adalah pendapatan perorangan karyawan dan jumlah karyawan pada CV Palakat Manado. Produktivitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan rumus berikut :

$$\frac{\text{produktivitas tahun berjalan} - \text{produktivitas tahun sebelumnya}}{\text{produktivitas tahun lalu}} \times 100$$

Tabel 4.7

Pendapatan Perkaryawan dan Rasio Produktifitas

Tahun	2018	2019	2020
Total Pendapatan	676.617.450	698.500.760	669.384.522
Jumlah Karyawan	5	5	5
Produktivitas Karyawan	135.323.490	139.700.152	133.876.904
rasio produktivitas	0,20%	0,03%	-0,40%

Sumber : Data diolah (2021)

Dari data tersebut maka di dapat hasil rasio produktifitas karyawan pada CV. Palakat Manado pada tahun 2018 bertambah 0,2%, pada tahun 2019 bertambah 0.03%, dan pada tahun 2020 berkurang sebesar 0,4%. Terjadinya penambahan pada tahun 2018 dikarenakan pendapatan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp.21.883.310, dan juga terus mengalami penambahan sebesar 0,03% pada tahun 2019, sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan sebesar 0,4% hal tersebut dikarenakan menurunnya angka total pendapatan pada CV. Palakat Manado yaitu sebesar Rp.29.116.238 yang sangat mempengaruhi pada produktifitas karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Perspektif keuangan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan dinilai masih cukup baik karena dinilai dari hasil pengukuran rentabilitas modal sendiri secara keseluruhan perusahaan CV. Palakat Manado. Rentabilitas modal sendiri mengalami kenaikan pada tahun 2019 akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Sedangkan pada pengukuran margin laba jika dinilai secara keseluruhan kemampuan perusahaan dalam meraih tingkat keuntungan masih kurang baik walaupun mengalami kenaikan pada tahun 2018 ke tahun 2019. Begitupun pada rasio biaya pada CV. Palakat Manado dinilai masih cukup baik. Terjadinya penurunan dan kenaikan pada rentabilitas modal sendiri, margin laba, dan pada biaya karena dilihat dari terjadinya penurunan pendapatan yang cukup signifikan pada tahun 2020, hal itu terjadi karena dampak dari wabah Covid19 yang melanda hampir di seluruh dunia yang sangat mempengaruhi bagi pendapatan karena berkurangnya pemesanan layanan jasa pada CV. Palakat Manado.
2. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan secara umum dinilai cukup baik karena hampir setiap tahunnya mengalami kenaikan, terutama pada tingkat akuisisi pelanggan tahun 2018 mengalami kenaikan yang cukup tinggi yaitu sebesar 30,76%, walaupun pada tahun 2020 tidak mengalami penambahan jumlah pelanggan tapi CV. Palakat Manado sudah mampu untuk meningkatkan dan mempertahankan pelanggannya.

3. Pengukuran pada perpektif proses bisnis internal secara umum dinilai baik di karenakan CV. Palakat Manado selalu meningkatkan proses inovasi dan proses pelayanannya di setiap tahun.
4. Hasil pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan di nilai cukup baik, dikarenakan pada hasil pengukuran pada tingkat retensi karyawan tidak ada penambahan maupun penurunan, walaupun nilai dari produktivitas karyawan yang mengalami penurunan.

5.2 Saran

1. Lebih meningkatkan laba bersih pada tingkat penjualan agar profit margin bisa meningkat setiap tahunnya.
2. Mempertahankan hubungan yang baik kepada pelanggan – pelanggan dengan mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan pelanggan.
3. Mempertahankan hubungan yang baik dengan para karyawan agar para karyawan bisa lebih termotivasi dan akan berdampak positif pada kinerja perusahaan.
4. CV. Palakat Manado harus lebih sering menerapkan pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard yang di harapkan agar perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitriani, Dewi. 2014. *“balanced scorecard : alternative pengukuran kinerja organisasi sector public.* Jurnal cakrawala akuntansi. Vol. 6 No.1 Edisi Februari 2014, Hal, 6-31
https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=uAK9snQAAAAJ&citation_for_view=uAK9snQAAAAJ:roLk4NBRz8UC
- Gazperz, V. 2015. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Fahmi., I., 2016. *Manajemen Kinerja. Teori Akuntansi Aplikasi.* Bandung : ALFABETA
- R., S., Kaplan., Norton, 2011. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sector Public.* Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mulyadi, (2015). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Jakarta : Salemba Empat
- L., Sri., 2016. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong tahun 2013 dan 2014.* Skripsi.
- Yuniasari., Endang., Retnani, 2016. *Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Prudential Life Assurance.* Skripsi. ALFABET