

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Iidria Maita, S.Kom.,M.Sc. 2Liffia Julian Fahrani.

1,2,Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Sains dan Teknologi UIN Suska Riau Jl. HR Soebrantas KM.18
Panam Pekanbaru - Riau

Email: IIdriamaita@gmail.com, 2liffia.julian.fahrani@students.uin-suska.ac.id.

ABSTRAK

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat menyebabkan perubahan besar dalam persaingan bisnis, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi. Untuk menghadapi persaingan yang semakin berkembang ini, kinerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Untuk mengatasi masalah mengenai kinerja, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dari hasil perhitungan dengan rumus *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru cukup baik dengan banyak hal yang harus diperbaiki.

Kata kunci: kinerja, *Balanced Scorecard*

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang semakin berkembang menyebabkan perubahan besar dalam persaingan bisnis, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen atau perusahaan dengan perusahaan lain. Untuk menghadapi persaingan ini, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam perusahaan.

Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan saja dan tidak menghiraukan kinerja non keuangan, maka dibuatlah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan mengukur non keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton pada tahun 1992 merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu metode penilaian kinerja dengan mengukur aspek keuangan dan non keuangan yang di dalamnya menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan[1]

Pegadaian merupakan BUMN sektor keuangan Indonesia yang bergerak pada tiga lini bisnis perusahaan yaitu pembiayaan, emas dan aneka jasa. PT. Pegadaian Persero wilayah II Pekanbaru merupakan salah satu kantor wilayah yang membawahi kantor area yaitu area Pekanbaru, Batam dan Padang. Kemudian kantor area membawahi kantor unit. Kantor unit disebut dengan UPC (Unit Pelayanan Cabang). Saat ini kanwil II Pegadaian Pekanbaru menilai kinerja karyawan menggunakan KPI (Key Performance Indicator), dan melakukan inovasi terhadap pengelolaan karyawan dengan cara

melakukan pelatihan e-learning, sharing dan briefing setiap bulannya. Pada nyatanya itu tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan pada tahun 2017-2018, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Yang diturunkan dari proses strategi perusahaan dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced Scorecard* bukan merupakan sistem pengukuran semata. Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan[2]

Metode *Balanced Scorecard* dipilih sebagai metode utama karena digunakan dalam penelitian terdahulu seperti untuk: (1) Pengukuran Kinerja Perusahaan Pertanian Di Lembang, Jawa Barat Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Akhmad, Widjaya, dan Nugraha, 2016); (2) Analisis Penerapan *Balanced Scorecard*, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo (Mahsinah, Poniwati, dan Cholifah, 2017); (3) Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Devani 2016).

Dengan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dilakukan penelitian analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. LANDASAN TEORI

B.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi[3] kinerja adalah hasil yang dilakukan karyawan, seberapa banyak kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawab. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan motivasi. Kemampuan terdiri dari IQ dan knowledge, sedangkan motivasi terbentuk saat karyawan menghadapi situasi kerja berupa sesuatu yang menggerakkan karyawan tersebut agar mencapai tujuan perusahaan[4].

B.2. Pengukuran Kinerja

Kata pengukuran sering diartikan dengan kata assessment. Sedangkan kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (companies performance assessment) merupakan suatu proses atau sistem penilaian pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu[5].

Pengukuran kinerja adalah penentuan yang dilakukan periodik efektivitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja tradisional dan pengukuran kinerja kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang di anggaran atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya[6]

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

a. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen straregi saat ini secara signifikan dengan menggunakan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Manajemen strategi tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran

yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

b. *Perspektif Keuangan*

Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, *operating ratio* dan *current ratio*

1. ROI (*Return On Investment*)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.

$$ROI = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

2. Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$ProfitMargin = \frac{LabaBersih}{Penjualan} \times 100\%$$

3. Operating Ratio

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi rasio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

$$OperatingRatio = \frac{LabaBersih}{Penjualan} \times 100\%$$

4. Current Ratio

Memaksimalkan arus kas masuk dan pengeluaran modal kerja.

$$\text{CurrentRatio} = \frac{\text{AktivaLancar}}{\text{HutangLancar}} \times 100\%$$

c. Perspektif Pelanggan

Kinerja pada perspektif pelanggan memiliki dampak langsung terhadap meningkatnya penjualan perusahaan. Tujuan perspektif pelanggan untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi, sedangkan perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggan. Pada organisasi sektor publik, yang menjadi pelanggan utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik[6]. Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition* dengan pengukuran sebagai berikut:

1. *Customer Retention* (retensi pelanggan); mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

$$\text{TingkatRetensiPelanggan} = \frac{\text{JumlahPelangganLama}}{\text{JumlahPelanggan}} \times 100\%$$

2. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$\text{TingkatPemerolehanPelanggan} = \frac{\text{JumlahpelangganBaru}}{\text{JumlahPelanggan}} \times 100\%$$

3. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam *value proposition*. Menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada nasabah.
4. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

$$\text{TingkatProfitabilitasPelanggan} = \frac{\text{LabaBersih}}{\text{PendapatanBersih}} \times 100\%$$

Nomor dan judul tabel ditulis diposisi kiri kolom (*left alignment*). Tabel dinomori dengan angka arab sesuai dengan urutannya. Judul tabel ditulis dibagian atas tabel dengan cara *title case*, kecuali untuk kata

sambung dan kata depan. Ukuran huruf untuk judul tabel 10 (sepuluh) dan isi tabel adalah 8 (delapan). Sisi paling luar tabel tidak boleh melebihi batas margin kolom. Jika ukuran tabel tidak cukup ditulis dalam lebar 1 (satu), maka penulisannya dapat melintasi 2 kolom. Jarak baris yang digunakan antara tabel dengan kalimat di atasnya dan di bawahnya adalah 1 (satu) baris kosong. Tabel wajib menggunakan *layout* sesuai dengan Tabel 1 tanpa menggunakan garis lurus/vertikal. Setiap tabel harus diacu dalam tulisan dengan disertai nomor tabel dan diawali dengan huruf besar, misalnya Tabel 1.

Tabel 1. Hasil uji *black box* aplikasi navigasi berbasis *mobile*

Smartphone	Sistem Operasi Mobile	Tingkat Keberhasilan
Lenovo A610 Plus	Android OS, V5.0	100 %
Samsung Galaxy	Android OS, V5.0	100 %
Xiaomi Redmi 3s	Android OS, V6.01	100 %
Samsung Galaxy ACE3	Android OS, V4.2	100 %
Asus Zenfone 2 Laser	Android OS, V5.0	100 %
Oppo Mirror 5	Android OS, V5.1	100 %
Oppo NEO 7	Android OS, V5.1	100 %
Asus Zenfone 5	Android OS, V5.0	100 %
Huawei Y6	Android OS, V5.1	100 %
Asus Z007	Android OS, V.4.4.2	100 %
Rata-rata		100

B.3. Perspektif Bisnis Internal Penggunaan Gambar

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar[7].

$$\text{RetensiKaryawan} = \frac{\text{JumlahKaryawanKeluar}}{\text{TotalJumlahKaryawan}} \times 100\%$$

B.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

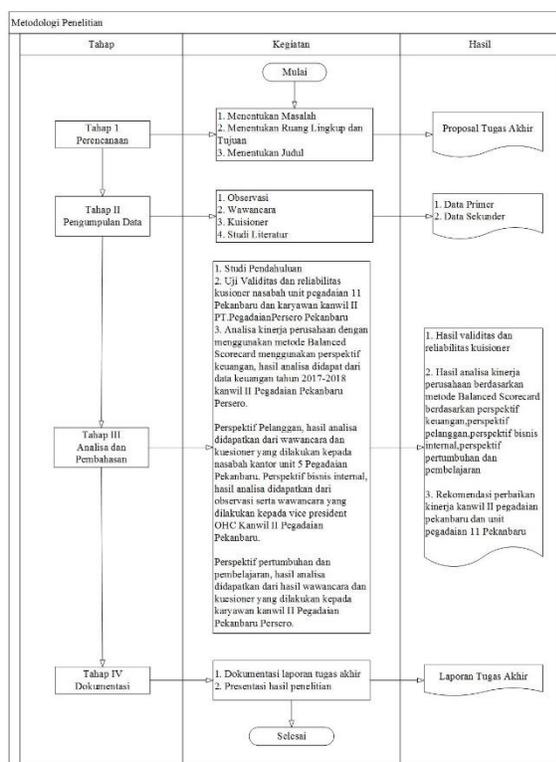
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan

berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Dengan pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan setelah menerapkan perspektif-perspektif yang ada didalam balanced scorecard. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar dibawah diagram metodologi penelitian.



Gambar C.1 Metodologi penelitian

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

D.1. Hasil Kinerja Perspektif Keuangan

Tabel 1. Hasil perhitungan perspektif keuangan

Ukuran	Tahun		Rata-rata
	2017	2018	
ROI	(11,26)%	(11,32)%	(11,29)%
Profit Margin	(19,81)%	(20,32)%	(20,06)%
Operating Ratio	(16,59)%	(16,69)%	(16,64)%

Current Ratio	(15,97)%	(16,25)%	(16,11)%
---------------	----------	----------	----------

Dari data diatas terlihat bahwa nilai ROI belum bisa dikatakan baik, pada profit margin mengalami kenaikan sebesar 32,12% artinya profit margin pada tahun 2017-2018 sudah bisa dikatakan baik karena mengalami kenaikan yang signifikan. Pada operating ratio didapatkan nilai kenaikan sebesar 1,01% walaupun tidak mengalami kenaikan yang signifikan tentu sangat berpengaruh pada keberlangsungan nilai perusahaan. Pada current ratio didapatkan kenaikan sebesar 2,81% merupakan kenaikan yang signifikan yang sangat berpengaruh untuk keberlangsungan nilai perusahaan.

D.2. Hasil Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 2 Hasil Pehitungan Perspektif Pelanggan

Ukuran	Tahun		Rata-rata
	2017	2018	
Produktivitas Karyawan	Rp(586,010,085)	Rp(650,728,028)	Rp(618,414,556,5)
Retensi Karyawan	-	-	-

Dari hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat dapat kita lihat dari persentase pemerolehan pelanggan terjadi penerunan sebesar 26,66% retensi pelanggan juga mengalami penurunan sebesar 543,33% dan untuk profitabilitas pelanggan juga mengalami penurunan sebesar 5,93%. Penurunan ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru kantor unit cabang 5 pegadaian pekanbaru mengalami penurunan drastis dari tahun 2017-2018. Dengan demikian jika mengalami penurunan terus menerus akan berdampak negatif untuk perusahaan

D.3. Hasil Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Adapun pengukuran yang dilakukan untuk mengukur kinerja perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut :

1. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang dilakukan untuk karyawan dan nasabah dalam hal ini, PT.Pegadaian melakukan inovasi terhadap karyawna dengan melakukan pelatihan e-

learning setiap bulannya, *sharing* dan *learning*, serta *breefing*. Inovasi yang dilakukan untuk nasabah yaitu melakukan sistem kekeluargaan dalam bertransaksi seperti tidak berbicara terlalu formal serta sering melakukan sosialisai dan komunikasi dengan nasabah.

2. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini, PT.Pegadaian memberikan beberapa pelayanan prima antara lain tidak memberikan bunga yang terlalu besar, menggunakan aplikasi mobile agar lebih memudahkan nasabah jika ingin melakukan transaksi tanpa harus datang ke kantor unit, memberikan pencairan dana yang sangat cepat, memberikan bonus kepada nasabah, serta melakukan event yang menguntungkan untuk nasabah.

D.4. Hasil Kinerja Perspektif Pelanggan Bab 2

Tabel 3 Hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Ukuran	Tahun		Rata-rata
	2017	2018	
Pemerolehan Pelanggan	36,66%	10%	23,33%
Retensi Pelanggan	63,33%	90%	36,16%
Profitabilitas Pelanggan	40,44%	34,51%	37,47%

Pada pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran produktivitas mengalami kenaikan. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2017-2018 dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut.

D.5. Hasil Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard

Tabel D.4 hasil rekapitulasi hasil berdasarkan scorecard

Ukuran	Tahun		Rata-rata	Scorecard
	2017	2018		
Perspektif Keuangan				
ROI	(11,26)%	(11,32)%	(11,29)%	Buruk
Profit Margin	(19,81)%	(20,32)%	(20,06)%	Baik
Operating Ratio	(16,59)%	(16,69)%	(16,64)%	Baik
Current Ratio	(15,97)%	(16,25)%	(16,11)%	Baik
Perspektif Pelanggan				
Pemerolehan Pelanggan	36,66%	10%	23,33%	Buruk
Tingkat Retensi Pelanggan	63,33%	90%	36,16%	Baik
Profitabilitas Pelanggan	34,51%	40,44%	37,47%	Baik
Kepuasan Pelanggan	-	-	67,07%	Baik
Perspektif Bisnis Internal				
Inovasi Perusahaan	-	-	-	-
Layanan Purna Jual	-	-	-	-
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Produktivitas	Rp(586,101,085)	Rp(650,728,028)	Rp(123,682,911)	Baik
Karyawan				
Retensi Karyawan	0%	0%	0%	Baik
Kepuasan Karyawan	-	-	37,81%	Cukup

Dari tabel diatas,dapat disimpulkan pada perspektif keuangan didapatkan persentase nilai ROI pada tahun 2017-2018 mengalami peningkatan dengan rata-rata nilai sebesar 11,29% dengan kriteria nilai scorecard buruk, hal ini dikarenakan perusahaan belum cermat dalam melakukan investasi. Pada nilai *profit margin* didapatkan rata-rata nilai persentase sebesar 20,06% dengan kriteria nilai scorecard baik, artinya perusahaan telah berhasil mengumpulkan laba yang cukup tinggi. Pada nilai *operating ratio* didapatkan rata-rata nilai sebesar 16,64% dengan kriteria nilai scorecard baik hal ini dikarenakan perusahaan berhasil memanfaatkan modal yang dimiliki dan menghasilkan laba bersih yang tinggi. Pada nilai *current ratio*, didapatkan rata-rata nilai persentase sebesar 16,11% dengan kriteria nilai scorecard baik, dikarenakan perusahaan telah berhasil memaksimalkan kas masuk perusahaan dan pengeluaran modal kerja.

Pada perspektif pelanggan, didapatkan persentase pemerolehan pelanggan dengan rata-rata 23,33% dengan kriteria penilaian scorecard buruk dikarenakan perusahaan tidak mampu menarik pelanggan baru dibuktikan dengan persentase yang menurun dari tahun 2017-2018. Pada tingkat retensi pelanggan didapatkan rata-rata nilai 36,16% dengan kriteria nilai scorecard Baik dikarenakan perusahaan mampu mempertahankan hubungan komunikasi yang baik dengan nasabah. Pada nilai Profitabilitas pelanggan didapatkan rata-rata nilai persentase sebesar 37,47% dengan kriteria nilai scorecard baik, dikarenakan keuntungan yang didapat dari nasabah mengalami peningkatan dari tahun 2017-2018. Pada

nilai persentase kepuasan pelanggan didapatkan nilai rata-rata 67,07% dengan kriteria nilai scorecard baik yang didapatkan dari hasil kuesioner yang disebar kepada nasabah.

Pada perspektif bisnis internal tidak ada nilai persentase yang didapatkan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada nilai produktivitas karyawan didapatkan nilai kriteria scorecard baik, karena pendapatan perusahaan mengalami peningkatan dari tahun 2017-2018. Pada nilai retensi karyawan didapatkan nilai 0% dengan kriteria nilai scorecard baik, karena tidak ada karyawan yang lama yang keluar dan karyawan baru yang masuk. Pada nilai kepuasan karyawan didapatkan nilai rata-rata 73,81% yang didapatkan dari hasil kuesioner karyawan dengan kriteria nilai scorecard cukup, artinya tidak bisa dikatakan baik dan tidak bisa dikatakan buruk.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan Kanwil II Pegadaian Persero Pekanbaru tidak mengalami peningkatan. Hal ini dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada angka kepuasan karyawan hanya mendapatkan persentase nilai sebesar 37,81% dengan kriteria nilai scorecard cukup. Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan terbukti mampu meningkatkan kepuasan nasabah, hal ini dapat dilihat pada perspektif pelanggan untuk nilai kepuasan pelanggan didapatkan persentase nilai sebesar 67,07% dengan kriteria nilai scorecard baik. Hal ini tentu saja berdampak positif untuk nilai profit margin, operating ratio dan current ratio yang mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi kecil.

Namun demikian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu nilai ROI yang menurun dengan demikian perusahaan harus lebih cermat dalam berinvestasi. Meskipun masih banyak kelemahan namun secara keseluruhan kinerja Kanwil II PT.Pegadaian Persero Pekanbaru sudah dapat dikatakan baik. Tentu saja masih banyak sekali dibutuhkan pembenahan terkait dengan kelemahan kelemahan yang ada. Pada akhirnya penggunaan metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengakomodasikan kebutuhan manajemen perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan baik dari faktor keuangan maupun non keuangan.

E. PENUTUP

E.1. Kesimpulan

Hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* kinerja perusahaan Kanwil II PT.Pegadaian Pekanbaru Persero pada tahun 2017-2018 belum bisa dikatakan baik. Hasil pengukuran perspektif keuangan, yaitu profit margin, operating ratio, dan current ratio didapatkan hasil bahwa kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik walaupun nilai ROI mengalami penurunan dan harus diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan, menunjukkan hasil yang baik untuk nilai tingkat retensi pelanggan, profitabilitas karyawan, dan kepuasan pelanggan dengan pemerolehan pelanggan harus diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal mendapatkan hasil yang baik untuk keseluruhan. Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan persentase hasil yang baik untuk produktivitas karyawan dan retensi karyawan. Untuk nilai kepuasan karyawan memperoleh nilai yang cukup berdasarkan kriteria *scorecard*. Untuk hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner karyawan dan nasabah mendapatkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki.

E.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis dalam penelitian ini, Diharapkan kanwil II PT.Pegadaian Persero Pekanbaru dapat menjadikan penelitian ini sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan kedepannya dan manajemen Kanwil II PT.Pegadaian Pekanbaru mulai memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada dan lebih memperhatikan investasi agar tidak terjadi kerugian terhadap perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya, masih diperlukan konsep penelitian yang sama, karena penelitian ini baru pertama kali dilakukan di Kanwil II Pegadaian Persero Pekanbaru, mampu untuk mengukur kinerja perusahaan selama 5 tahun terakhir, dan menggunakan data yang lebih lengkap.

REFERENSI

- [1] N. Sukma and K. Krisnadewi, "Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama," E-Jurnal Akunt., vol. 5, no. 2, pp. 487–515, 2013.
- [2] D. A. N. Sistem and M. Strategis, "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan," pp. 7–14.
- [3] P. Di, D. Operasi, and P. T. Pusri, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi Pt. Pusri Palembang." Psikis J. Psikol. Islam., vol. 1, no. 2, pp. 43–53, 2016.

- [4] H. Murti and V. A. Srimulyani, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun," *JRMA J. Ris. Manaj. dan Akunt.*, vol. 1, no. 1, pp. 10–17, 2013.
- [5] D. K. Robert and Norton, "Management to Strategy Scorecard to Strategy," *Calif. Manag. Rev.*, vol. 39, no. 1, pp. 53–79, 1996.
- [6] R. H. Nurdin, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Yyy Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard," *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 3, pp. 83–90, 2019.
- [7] S. Hanuma and E. Kiswara, "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan," *Anal. Balanc. Scorec. sebagai alat pengukur kinerja Perusah.*, pp. 1–24, 2016.