

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS CV. ALFARIS SOLUTION)

ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE WITH THE BALANCED SCORECARD METHOD (CASE STUDY CV. ALFARIS SOLUTION)

Bebey Bagjarasa¹, Rina Djunita Pasaribu², Tri Djatmiko³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

bebeybagjarasa@student.telkomuniversity.ac.id¹, rinadjunitapasaribu@telkomuniversity.ac.id²,
tridjatkiko@telkomuniversity.ac.id³

Abstrak

Pada perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat ini, banyak perusahaan menggunakan pengukuran kinerja dengan menitikberatkan hanya pada perspektif keuangan saja, sedangkan perspektif non keuangan dipandang tidak dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja. Dengan kata lain, hal ini mengacu pada sistem manajemen tradisional yang hanya mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan satu perspektif yaitu keuangan, tanpa mempertimbangkan perspektif non keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan CV. Alfaris Solution dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (BSC) memiliki kelebihan dalam mengukur kinerja perusahaan baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif yaitu. Data penelitian dikumpulkan dari kuesioner yang disebarluaskan melalui Google form kepada 38 responden sebagai pelanggan dan 6 responden sebagai karyawan CV. Alfaris Solution.

Hasil Penelitian yang telah dilakukan, untuk perspektif keuangan berdasarkan data yang telah diolah menunjukkan keuangan yang fluktuatif setiap tahunnya, perspektif pelanggan menunjukkan 70% responden menyatakan baik namun masih ada yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kualitas pelayanan, perspektif proses bisnis internal menunjukkan 88% responden menyatakan sangat baik namun masih ada yang harus ditingkatkan yaitu research and development, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan 65% responden menyatakan cukup baik namun masih ada yang harus ditingkatkan yaitu kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.

Abstract

In the increasingly rapid development of the business world, many companies use performance measurement by focusing only on the financial perspective, while the non-financial perspective is seen as not being used as a performance measure. In other words, it refers to a traditional management system that only measures the performance of a company based on one perspective, namely financial, without considering non-financial perspectives.

This study aims to analyze the company's performance CV. Alfaris Solution using the method Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (BSC) has advantages in measuring company performance from both financial and non-financial perspectives, namely customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This research method is descriptive quantitative method, namely. Research data were collected from questionnaires distributed via Google form to 38 respondents as customers and 6 respondents as employees of CV. Alfaris Solutions.

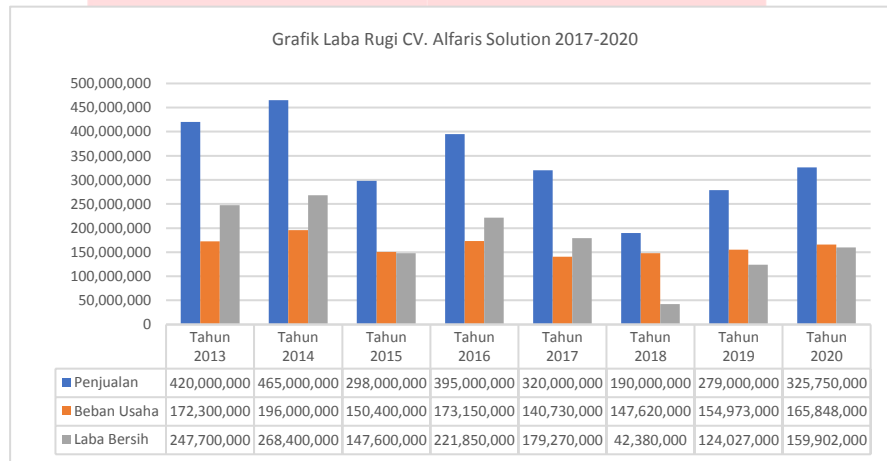
The results of the research that has been carried out, for a financial perspective based on data that has been processed, shows that finances fluctuate every year, the customer perspective shows 70% of respondents say it is good but there are still things that need to be improved, namely service quality, internal business process perspective shows 88% of respondents stated very good but there is still something that needs to be improved, namely research and development, and the learning and growth perspective shows that 65% of respondents said it was quite good but there is still something that needs to be improved, namely employee welfare.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.*

1. Pendahuluan

Dengan persaingan global masa ini, perusahaan dihadapkan dengan tantangan untuk menentukan strategi dalam pengelolaan usahanya. Strategi ditentukan untuk menjadi dasar dan kerangka mewujudkan sasaran perusahaan yang telah ditentukan manajemen. Sehingga dibutuhkan metode untuk mengukur kinerja perusahaan yang dapat mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan tersebut itu tercapai. Dengan demikian, untuk mengatasi kekurangan ini maka perusahaan membutuhkan tolak ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja perusahaan yang dapat menunjukkan arah perusahaan tersebut akan berjalan dan bagaimana perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan, maka ditemukan suatu metode untuk mengukur kinerja tidak hanya melihat dari keuangan tetapi juga non keuangan perusahaan metode ini dinamakan *Balanced Scorecard*.

Perusahaan CV. Alfaris Solution merupakan perusahaan lokal Majalengka di dirikan pada tahun 2013 yang sampai sekarang masih beroperasi dibidang jasa pembuatan *Website, Software/Aplikasi berbasis Web dan Mobile*, dan layanan *Digital Solution Partnership*. Di perusahaan tersebut telah menerapkan strategi dalam konsep modern untuk produksi maupun pemasarannya, dan perusahaan hanya menggunakan pengukuran kinerja yang bersifat jangka pendek dengan pengukuran kinerja keuangan, pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pihak manajemen dapat mempertimbangkan kondisi di masa depan yang semakin kompetitif.



Gambar 1.1 Grafik Laba Rugi CV. Alfaris Solution tahun 2017-2020

Sumber: Penulis, 2020

Berdasarkan gambar 1.1 kita dapat mengetahui laba rugi CV. Alfaris Solution yang fluktuatif. Tentunya, hasil yang telah dicapai CV. Alfaris Solution sampai saat ini berdasarkan aspek keuangan, berdasarkan yang telah di jelaskan paragraf sebelumnya bahwa perspektif keuangan belum cukup untuk mengukur kinerja perusahaan, CV. Alfaris Solution belum menggunakan metode pengukuran kinerja perusahaan non keuangan,

Maka berdasarkan penjelasan diatas, permasalahan yang ada pada CV. Alfaris Solution ini tidak adanya pengukuran yang lengkap tentang bagaimana kinerja keuangan maupun non keuangan di dalam perusahaan tersebut, dan juga kurangnya pemahaman dalam menilai kinerja perusahaan dari aspek non keuangan, . Dan juga selama ini belum pernah mengukur kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta kinerja strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan itu. maka dari itu saya sebagai peneliti bertujuan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* ini agar dapat mengetahui lebih jauh lagi bagaimana kinerja di dalam CV. Alfaris Solution tersebut.

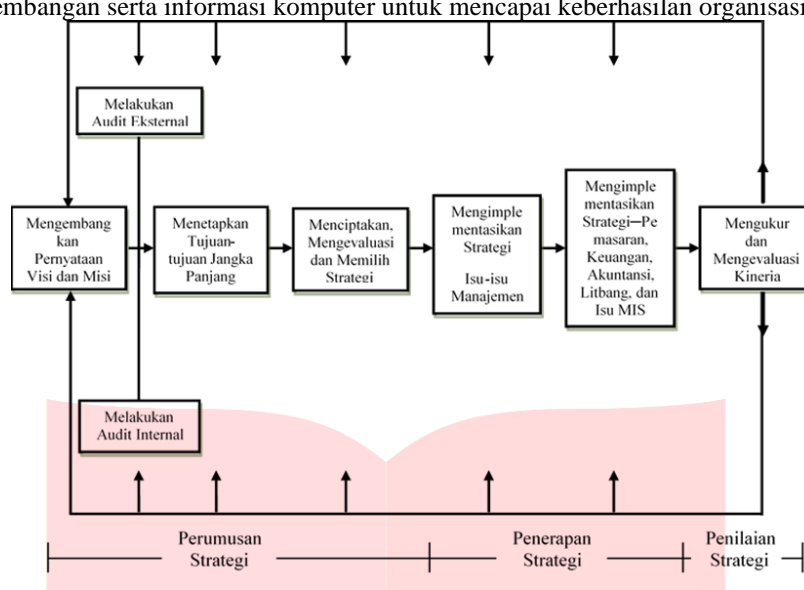
Adanya penelitian menggunakan analisis *Balanced Scorecard* pada CV. Alfaris Solution ini agar dapat menilai kinerja perusahaan baik keuangan maupun non keuangan, berdasarkan penjelasan pada beberapa paragraf sebelumnya maka peneliti akan meneliti kinerja CV. Alfaris Solution dengan metode *balanced scorecard*.

2. Dasar Teori dan Kerangka Pemikiran

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan Seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas/fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan Manajemen, Pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi penelitian dan pengembangan serta informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional [2].



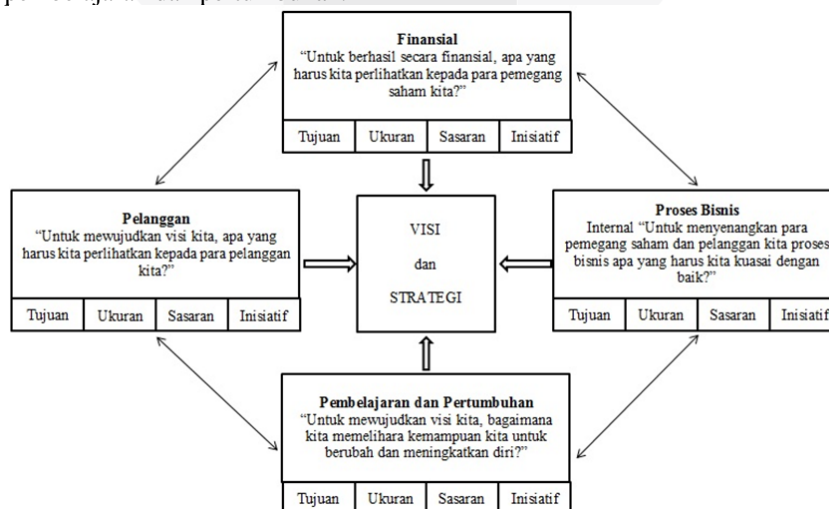
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi
Sumber: Fred R. David (2010)

2.2 Kinerja Organisasi

Mengukur kinerja organisasi (measuring organizational performance) merupakan aktivitas evaluasi strategi penting lainnya. Menentukan tujuan mana yang paling utama dalam melakukan evaluasi strategi dapat menjadi suatu hal yang sulit. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Memilih kombinasi kriteria yang tepat dalam mengevaluasi strategi bergantung kepada ukuran organisasi, industri, strategi dan filosofi manajemen [1].

2.3 Balanced Scorecard

Satu set ukuran yang menggunakan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang tela dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan [3]. Ukuran dan system manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, progress, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. [3]. Maka dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard merupakan sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.



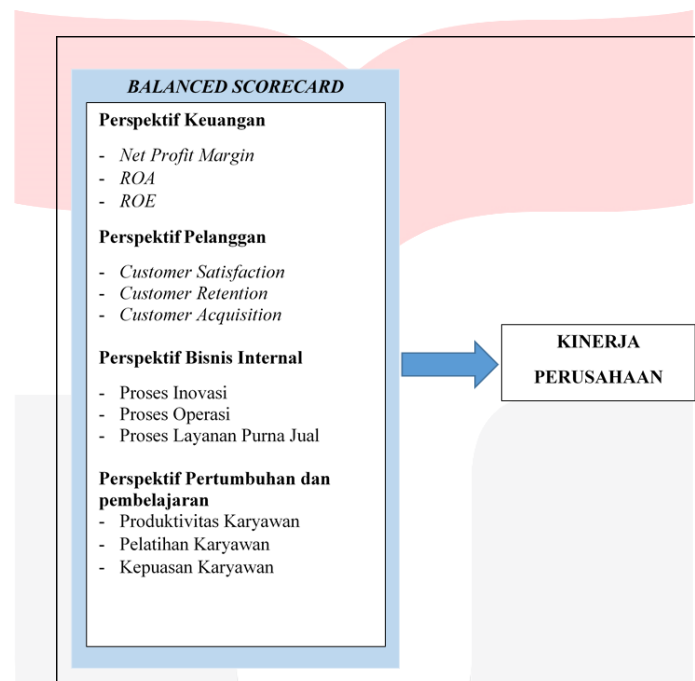
Gambar 2.2 Empat perspektif dalam Balanced Scorecard

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000)

2.4 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja ialah salah satu faktor yang sangat penting dan dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya memfokuskan pada aspek keuangan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Pengukuran kinerja seperti ini tidak mampu mengungkap masa lalu suatu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik, karena keuangan dianggap hanya mengejar profitability jangka pendek [3].

Maka untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard merupakan ukuran dan system manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, progress, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. [3].



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran
Sumber: hasil olahan penulis (2020)

3. Metodologi Penelitian

3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya [9]. Populasi yang dipilih oleh peneliti untuk dianalisis akan menjadi pembatas dari hasil penelitian yang diperoleh, artinya penelitian hanya akan berlaku pada populasi yang dipilih [8]. Populasi dari penelitian ini adalah 6 karyawan dan 38 perusahaan sebagai pelanggan.

3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur [9].

Uji validitas item kuesioner menggunakan korelasi Pearson product moment dengan taraf signifikansi = 5%, tiap item kuesioner bisa dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan dari Corrected Item Total Correlation lebih besar dari pada r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$). Dan uji validitas dilakukan dengan bantuan software SPSS versi

25 for Windows yang merupakan fasilitas untuk mengukur validitas. Uji validitas di dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi Product Moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \quad (3.1)$$

Dimana:

Keterangan:

r = Nilai koefisien korelasi

n = Banyaknya subjek pemilik nilai

x = Nilai variabel 1

y = Nilai variabel 2

Dengan taraf signifikan 95%, maka akan didapatkan hasil:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut dikatakan valid
- Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka item tersebut dikatakan tidak valid

1. Uji Validitas Perspektif Pelanggan

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan	
Customer	Customer Acquisition	CA1	0,408877	0,361	Valid
		CA2	0,367636	0,361	Valid
		CA3	0,4299986	0,361	Valid
		CA4	0,55273	0,361	Valid
		CA5	0,414392	0,361	Valid
	Customer Satisfaction	CS6	0,532743	0,361	Valid
		CS7	0,671156	0,361	Valid
		CS8	0,384893	0,361	Valid
		CS9	0,776031	0,361	Valid
		CS10	0,540657	0,361	Valid
		CS11	0,581218	0,361	Valid
	Customer Retention	CR12	0,558019	0,361	Valid
		CR13	0,506631	0,361	Valid
		CR14	0,454465	0,361	Valid
		CR15	0,52966	0,361	Valid

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel 3.1, diperoleh r hitung untuk 15 item pernyataan pada variabel penelitian nilainya melebihi batas kritis yang ditentukan yaitu 0,361. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan pada penelitian ini valid dan layak digunakan pada tahap selanjutnya.

2. Uji Validitas Perspektif Proses Internal Bisnis

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Proses Internal Bisnis	IBP1	0,857493	0,811	Valid
	IBP2	0,970143	0,811	Valid
	IBP3	0,857493	0,811	Valid

		IBP4	0,970143	0,811	Valid
		IBP5	0,970143	0,811	Valid
		IBP6	0,970143	0,811	Valid

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel 3.2, diperoleh r hitung untuk 6 item pernyataan pada variabel penelitian nilainya melebihi batas kritis yang ditentukan yaitu 0,811. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan pada penelitian ini valid dan layak digunakan pada tahap selanjutnya.

3. Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PP11	0,961524	0,811	Valid
	PP22	0,961524	0,811	Valid
	PP3	0,874157	0,811	Valid
	PP4	0,961524	0,811	Valid
	PP5	0,961524	0,811	Valid
	PP6	0,961524	0,811	Valid
	PP7	0,874157	0,811	Valid
	PP8	0,874157	0,811	Valid

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel 3., diperoleh r hitung untuk 6 item pernyataan pada variabel penelitian nilainya melebihi batas kritis yang ditentukan yaitu 0,811. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan pada penelitian ini valid dan layak digunakan pada tahap selanjutnya.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah derajat konsistensi/ keajegan data dalam interval waktu tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, maka reliabilitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik terkait dengan keakuratan, ketelitian, dan kekonsistenan. Suatu alat disebut reliabel apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek sama sekali diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah, dalam hal ini relatif sama berarti tetap adanya toleransi perbedaan kecil diantara hasil beberapa kali pengukuran [9].

$$r = (K/(K - 1)) [1 - (\sum \sigma_b^2) / (\sigma_t^2)] \quad (3.2)$$

Keterangan:

R = Reliabilitas instrument

K = Banyaknya butir pernyataan dan pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian total

Apabila koefisien Alpha Cronbach memiliki nilai minimal 0,70, maka menunjukkan bahwa kuesioner tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang sudah baik Indrawati [9]. Uji Reliabilitas pada penelitian ini juga dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 25 for Windows. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas:

1. Uji Reliabilitas Perspektif Pelanggan

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach'alpha	N of Items	Keterangan
0,800	15	Reliabel

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.5, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,7.

2. Uji Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach'alpha	N of Items	Keterangan
0,971	6	Reliabel

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.7, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,7.

3. Uji Reliabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach'alpha	N of Items	Keterangan
0,978	8	Reliabel

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.8, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,7.

3.3 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013). Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampel nya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya.

1. Perspektif Keuangan

Pada teknik analisis data perspektif keuangan, dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Bunga Dan Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Rata-rata industri untuk net profit margin adalah sebesar 9% [16].

$$\text{ROA} = \frac{\text{Pendapatan setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Rata-rata industri rasio ROA adalah 13% [16].

$$\text{ROE} = \frac{\text{Pendapatan Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Rata-rata industri untuk rasio ROE sebesar 21,6% [16].

2. Perspektif pelanggan

Analisis deskriptif merupakan bagian dari ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis hasil data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data tanpa membuat kesimpulan yang berlaku secara umum [9].

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis tanggapan responden, dari jawaban kuesioner disusun beberapa kriteria penilaian untuk semua indikator pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah berikut [5].

- Nilai kumulatif merupakan jumlah nilai dari setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari setiap responden.
- Persentase merupakan nilai kumulatif pernyataan lalu dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
- Jumlah responden adalah 38 orang dengan nilai skala satu adalah pengukuran terkecil dan nilai skala lima adalah yang terbesar. Sehingga akan memperoleh:

$$\text{Jumlah Kumulatif terkecil: } 38 \times 1 = 38$$

$$\text{Jumlah Kumulatif terbesar: } 38 \times 5 = 190$$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai terkecil dan nilai terbesar:

$$\text{presentase} = \frac{\text{Nilai Kumulatif}}{\text{Nilai Frekuensi}} \times 100\% \quad (3.6)$$

$$\text{Nilai persentase terkecil: } \frac{38}{190} \times 100\% = 20\%$$

$$\text{Nilai persentase terbesar: } \frac{190}{190} \times 100\% = 100\%$$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai rentang:

$$\text{Nilai rentang} = \frac{\text{Presentase Terbesar} - \text{Presentase Terkecil}}{\text{Jumlah Titik Skala}} \quad (3.7)$$

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{100\% - 20\%}{5} = 16\%$$

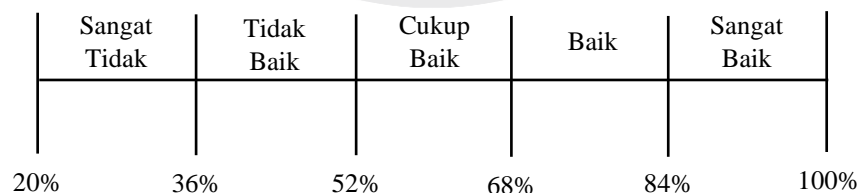
Maka dari hasil perhitungan nilai rentang tersebut, akan didapatkan nilai interval sebesar 16%. Berikut kategori Interpretasi Skor:

Tabel 3.7 Kategori Interpretasi Skor

Hasil Perhitungan	Kategori
20-36%	Sangat Tidak Baik
>36-52%	Tidak Baik
>52-68%	Cukup Baik
>68-84%	Baik
84-100%	Sangat Baik

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berikut merupakan garis kontinum untuk melihat hasil skor tetap dari setiap variabel:



Gambar 3.1 Persentase Garis Kontinum
Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Setelah dilakukan pembuatan kategori interpretasi skor dan garis kontinum, dilanjutkan dengan melakukan perhitungan skor total dari masing-masing variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. Skor total = (jumlah responden sangat setuju x 5) + (jumlah responden setuju x 4) + (jumlah netral/ragu-ragu/kurang setuju x 3) + (Jumlah responden tidak setuju x 2) + (jumlah responden sangat tidak setuju x 1)
2. Skor ideal = (Diasumsikan seluruh responden menjawab pada skala sangat setuju) x (Jumlah responden)
3. Klasifikasi kategori (%) = $\frac{skor\ total}{skor\ ideal} \times 100\%$

3. Perspektif proses bisnis internal

Analisis deskriptif merupakan bagian dari ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis hasil data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data tanpa membuat kesimpulan yang berlaku secara umum [9].

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis tanggapan responden, dari jawaban kuesioner disusun beberapa kriteria penilaian untuk semua indikator pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah berikut [5].

- a. Nilai kumulatif merupakan jumlah nilai dari setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari setiap responden.
- b. Persentase merupakan nilai kumulatif pernyataan lalu dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
- c. Jumlah responden adalah 6 orang dengan nilai skala satu adalah pengukuran terkecil dan nilai skala lima adalah yang terbesar. Sehingga akan memperoleh:

Jumlah Kumulatif terkecil: $6 \times 1 = 6$

Jumlah Kumulatif terbesar: $6 \times 5 = 30$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai terkecil dan nilai terbesar:

$$presentase = \frac{Nilai\ Kumulatif}{Nilai\ Frekuensi} \times 100\% \tag{3.8}$$

Nilai persentase terkecil: $\frac{6}{30} \times 100\% = 20\%$

Nilai persentase terbesar: $\frac{30}{30} \times 100\% = 100\%$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai rentang:

$$Nilai\ rentang = \frac{Presentase\ Terbesar - Presentase\ Terkecil}{Jumlah\ Titik\ Skala} \tag{3.9}$$

$$Nilai\ Rentang = \frac{100\% - 20\%}{5} = 16\%$$

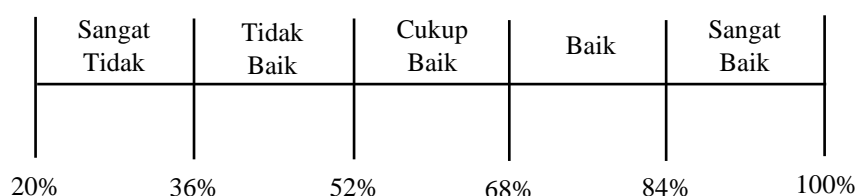
Maka dari hasil perhitungan nilai rentang tersebut, akan didapatkan nilai interval sebesar 16%. Berikut kategori Interpretasi Skor:

Tabel 3.8 Kategori Interpretasi Skor

Hasil Perhitungan	Kategori
20-36%	Sangat Tidak Baik
>36-52%	Tidak Baik
>52-68%	Cukup Baik
>68-84%	Baik
84-100%	Sangat Baik

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berikut merupakan garis kontinum untuk melihat hasil skor tetap dari setiap variabel:



Gambar 3.3 Persentase Garis Kontinum
Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Setelah dilakukan pembuatan kategori interpretasi skor dan garis kontinum, dilanjutkan dengan melakukan perhitungan skor total dari masing-masing variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. Skor total = (jumlah responden sangat setuju x 5) + (jumlah responden setuju x 4) + (jumlah netral/ragu-ragu/kurang setuju x 3) + (Jumlah responden tidak setuju x 2) + (jumlah responden sangat tidak setuju x 1)
2. Skor ideal = (Diasumsikan seluruh responden menjawab pada skala sangat setuju) x (Jumlah responden)
3. Klasifikasi kategori (%) = $\frac{\text{skor total}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Analisis deskriptif merupakan bagian dari ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis hasil data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data tanpa membuat kesimpulan yang berlaku secara umum [9].

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis tanggapan responden, dari jawaban kuesioner disusun beberapa kriteria penilaian untuk semua indikator pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah berikut [5]:

- a. Nilai kumulatif merupakan jumlah nilai dari setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari setiap responden.
- b. Persentase merupakan nilai kumulatif pernyataan lalu dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
- c. Jumlah responden adalah 38 orang dengan nilai skala satu adalah pengukuran terkecil dan nilai skala lima adalah yang terbesar. Sehingga akan memperoleh:

$$\text{Jumlah Kumulatif terkecil: } 6 \times 1 = 6$$

$$\text{Jumlah Kumulatif terbesar: } 6 \times 5 = 30$$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai terkecil dan nilai terbesar:

$$\text{presentase} = \frac{\text{Nilai Kumulatif}}{\text{Nilai Frekuensi}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai persentase terkecil: } \frac{6}{30} \times 100\% = 20\%$$

$$\text{Nilai persentase terbesar: } \frac{30}{30} \times 100\% = 100\%$$

Berikut merupakan rumus untuk menghitung persentase nilai rentang:

$$\text{Nilai rentang} = \frac{\text{Presentase Terbesar} - \text{Presentase Terkecil}}{\text{Jumlah Titik Skala}} \quad (3.10)$$

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{100\% - 20\%}{5} = 16\%$$

Maka dari hasil perhitungan nilai rentang tersebut, akan didapatkan nilai interval sebesar 16%. Berikut kategori Interpretasi Skor:

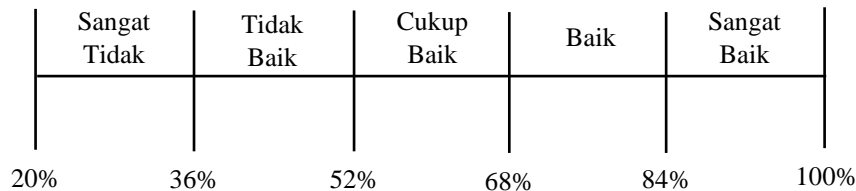
Tabel 3.9 Kategori Interpretasi Skor

Hasil Perhitungan	Kategori
20-36%	Sangat Tidak Baik
>36-52%	Tidak Baik

>52-68%	Cukup Baik
>68-84%	Baik
84-100%	Sangat Baik

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berikut merupakan garis kontinum untuk melihat hasil skor tetap dari setiap variabel:



Gambar 3.4 Persentase Garis Kontinum

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Setelah dilakukan pembuatan kategori interpretasi skor dan garis kontinum, dilanjutkan dengan melakukan perhitungan skor total dari masing-masing variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. Skor total = (jumlah responden sangat setuju x 5) + (jumlah responden setuju x 4) + (jumlah netral/ragu-ragu/kurang setuju x 3) + (Jumlah responden tidak setuju x 2) + (jumlah responden sangat tidak setuju x 1)
2. Skor ideal = (Diasumsikan seluruh responden menjawab pada skala sangat setuju) x (Jumlah responden)
3. Klasifikasi kategori (%) = $\frac{\text{skor total}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$

4. Hasil

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden memiliki fungsi sebagai gambaran informasi sederhana mengenai responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang didapatkan peneliti bersumber dari responden yang tepat dan kompeten. Karakteristik responden pada penelitian ini adalah pelanggan CV. Alfaris Solution yang terdiri dari 38 pelanggan dan karyawan CV. Alfaris Solution yang terdiri dari 6 orang karyawan. Karakteristik responden yang digunakan peneliti terdiri dari dua tipe yaitu internal (karyawan perusahaan) dan eksternal (pelanggan).

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1. Perspektif keuangan

a. Net Profit Margin

Tabel 4.1 Perspektif Keuangan

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Net Profit Margin
2017	179.270.000	320.000.000	56,02
2018	42.380.000	190.000.000	22,30
2019	124.027.000	279.000.000	44,45
2020	159.902.000	325.750.000	49,08

Sumber: Hasil olahan penulis, (2021)

Berdasarkan hasil data yang telah diolah pada tabel 4.1 maka dapat dinyatakan:

Net Profit Margin dari tahun 2017, 2018, 2019 dan 2010 berturut-turut adalah 56,02%, 22,30%, 44,45% dan 49,08%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,650 ; Rp 0,233 ; Rp 0,444 dan Rp 0,490. Rata-rata industri untuk net profit margin adalah sebesar 9% [16]. Net Profit

Margin CV. Alfaris Solution telah melebihi rata-rata industri dan ini menunjukkan hasil yang baik untuk rata-rata industri.

b. *Return On Investment (ROI)*

Tabel 4.2 Perspektif Keuangan

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2017	179.270.000	418.450.000	42,86
2018	42.380.000	349.980.000	12,10
2019	124.027.000	445.550.000	27,83
2020	159.902.000	455.600.000	35,09

Sumber: Hasil olahan penulis, (2021)

Berdasarkan hasil data yang telah diolah pada tabel 4.2 maka dapat dinyatakan:

Return On Investment dari tahun 2017, 2018, 2019, dan 2020 berturut turut adalah 42,86%, 12,10%, 27,83% dan 35,09%. Hal ini menunjukkan dalam setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,428; Rp 0,121; Rp 0,278 dan Rp 0,350. Rata-rata industri rasio ROI adalah 13% [16] dan hanya pada tahun 2018 perlu dievaluasi karena *ROI CV. Alfaris Solution* di bawah 13%. Tahun 2017, 2019 dan 2020 sudah cukup baik untuk rata-rata industri.

c. *Return On Equity (ROE)*

Tabel 4.3 Perspektif Keuangan

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE (%)
2017	179.270.000	334.200.000	53,64
2018	42.380.000	177.550.000	23,86
2019	124.027.000	320.100.000	38,74
2020	159.902.000	332.200.000	48,13

Sumber: Hasil olahan penulis, (2021)

Berdasarkan hasil data yang telah diolah pada tabel 4.3 maka dapat dinyatakan:

ROE dari tahun 2017, 2018, 2019 dan 2010 berturut-turut adalah 53,64%, 23,86%, 38,74% dan 48,13%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap Rp 1,00 modal menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,536; Rp 0,238 ; Rp 0,387 dan Rp 0,481. Rata-rata industri untuk rasio ROE sebesar 21,6% [16]. Berdasarkan tabel 4.3, *ROE CV. Alfaris Solution* semuanya diatas 21,6% yang menunjukkan keuangannya cukup baik untuk rata-rata industri.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pada sub ini akan dijelaskan mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan. Berikut hasil tanggapan responden:

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Perspektif Pelanggan

No	Item Kuesioner	Jawaban Responden					Jumlah	Skor	Skor Ideal
		5	4	3	2	1			
1	CV. Alfaris Solution memberikan promosi produk yang menarik	2	18	16	2	0	38	134	190
		5%	47%	42%	5%	0%	100%	71%	

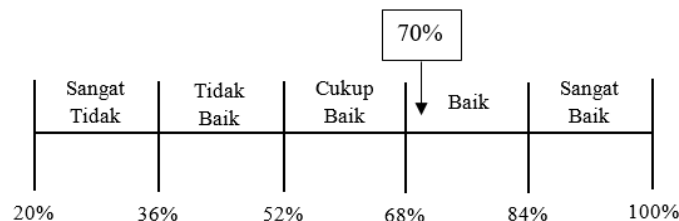
2	CV. Alfaris Solution mempromosikan produknya secara menarik dibandingkan dengan perusahaan sejenisnya lainnya	0	19	15	4	0	38	129	190
		0%	50%	39%	11%	0%	100%	68%	
3	CV. Alfaris Solution memberikan kemudahan akses informasi mengenai produk dan jasa yang ditawarkan	4	20	11	2	1	38	138	190
		11%	53%	29%	5%	3%	100%	73%	
4	CV. Alfaris Solution memberikan penawaran harga yang terjangkau oleh pelanggan	6	15	12	4	1	38	135	190
		16%	39%	32%	11%	3%	100%	71%	
5	CV. Alfaris Solution memberikan banyak varian produk dan jasa	2	19	11	5	1	38	130	190
		5%	50%	29%	13%	3%	100%	68%	
6	CV. Alfaris Solution menghasilkan produk dengan kualitas terbaik sesuai harapan pelanggan	1	14	23	0	0	38	130	190
		3%	37%	61%	0%	0%	100%	68%	
7	CV. Alfaris Solution menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai target pelanggan	4	19	12	3	0	38	138	190
		11%	50%	32%	8%	0%	100%	73%	
8	CV. Alfaris Solution mengakomodasi keinginan pelanggan dalam membuat produk	1	20	9	6	2	38	126	190
		3%	53%	24%	16%	5%	100%	66%	
9	CV. Alfaris Solution menepati janji yang diberikan kepada pelanggan	3	17	14	4	0	38	133	190
		8%	45%	37%	11%	0%	100%	70%	
10	Mendapatkan rekomendasi dari pelanggan lain sehingga memilih CV. Alfaris Solution	1	21	10	5	1	38	130	190
		3%	55%	26%	13%	3%	100%	68%	
11	CV. Alfaris Solution memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan	0	19	13	5	1	38	126	190
		0%	50%	34%	13%	3%	100%	66%	

12	CV. Alfaris Solution memberikan pelayanan interaksi dengan ramah, sopan dan santun	4	19	12	3	0	38	131	190
		11%	50%	32%	8%	0%	100%	69%	
13	CV. Alfaris Solution menerima pelayanan keluhan dan <i>maintenance</i> dengan responsif	1	16	20	1	0	38	131	190
		3%	42%	53%	3%	0%	100%	69%	
14	CV. Alfaris Solution memberikan kemudahan dan keamanan dalam transaksi	2	20	15	1	0	38	137	190
		5%	53%	39%	3%	0	100%	72%	
15	Menetapkan CV. Alfaris Solution sebagai pilihan utama dalam hal jasa pembuatan Website, Software/Aplikasi berbasis Web dan Mobile, dan layanan Digital Solution Partnership	1	24	13	0	0	38	140	190
		3%	63%	34%	0%	0%	100%	74%	
Jumlah Skor Total								1995	2850
Persentase Skor								70%	

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berdasarkan uraian diatas, terdapat skor sebesar 126 atau sebanyak 66% dan ini merupakan skor terendah diantara 15 skor pertanyaan, hal ini menunjukkan bahwa hanya 66% responden yang setuju CV. Alfaris Solution memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan. Dengan fakta tersebut maka CV. Alfaris Solution harus mengevaluasi pelayanan dan terus memaksimalkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Namun demikian, skor tertinggi sebesar 140 atau sebanyak 74%, dan ini menunjukkan bahwa sebanyak 74% responden menetapkan CV. Alfaris Solution sebagai pilihan utama dalam hal jasa pembuatan Website, Software/Aplikasi berbasis Web dan Mobile, dan layanan Digital Solution Partnership.

Hasil skor penilaian yang sudah dihitung diinterpretasikan dalam garis kontinum pada Gambar berikut:



Gambar 4.2 Garis Kontinum perspektif pelanggan

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Dilihat dari garis kontinum pada Gambar 4.2 menunjukan bahwa variabel perspektif pelanggan memiliki persentase sebesar 70% jika dilihat dari garis kontinum artinya menunjukkan hasil baik karena berada diantara 68% dan 84%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution secara keseluruhan dinilai baik oleh pelanggan.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada sub ini akan dijelaskan mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan. Berikut hasil tanggapan responden:

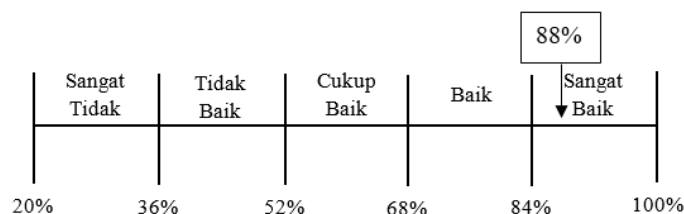
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Item Kuesioner	Jawaban Responden					Jumlah	Skor	Skor Ideal
		5	4	3	2	1			
1	CV. Alfaris Solution membuat produk sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan keinginan pelanggan	4	0	2	0	0	6	26	30
		67%	0%	33%	0%	0%	100%	87%	
2	CV. Alfaris Solution melakukan <i>research and development</i> sebelum memasarkan produknya	2	3	1	0	0	6	25	30
		33%	50%	17%	0%	0%	100%	83%	
3	CV. Alfaris Solution menyesuaikan semua proses operasinya dengan perkembangan teknologi terbaru	3	2	1	0	0	6	26	30
		50%	33%	17%	0%	0%	100%	87%	
4	CV. Alfaris Solution melakukan proses penyelesaian kegiatan operasional sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas	3	2	1	0	0	6	26	30
		50%	33%	17%	0%	0%	100%	87%	
5	CV. Alfaris Solution melakukan evaluasi dan perbaikan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	4	2	0	0	0	6	28	30
		67%	33%	0%	0%	0%	100%	93%	
6	CV. Alfaris Solution memberikan pelayanan perbaikan jika terjadi masalah pada produknya	4	2	0	0	0	6	28	30
		67%	33%	0%	0%	0%	100%	93%	
Jumlah Skor Total							159	180	
Persentase Skor								88%	

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berdasarkan uraian diatas uraian diatas, terdapat skor 83% ini merupakan skor terkecil diantara 6 skor lainnya, hal ini menunjukkan hanya 83% yang responden menyetujui bahwa CV. Alfaris Solution melakukan *research and development* sebelum memasarkan produknya, maka ini menjadi bahan evaluasi untuk CV. Alfaris Solution.

Hasil skor penilaian yang sudah dihitung diinterpretasikan dalam garis kontinum pada Gambar berikut:



Gambar 4.3 Garis Kontinum perspektif proses bisnis internal

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Dilihat dari garis kontinum pada Gambar 4.3 menunjukan bahwa variabel perspektif proses internal bisnis memiliki persentase sebesar 88% jika dilihat dari garis kontinum artinya menunjukan hasil baik karena berada diantara 84% dan 100%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution selama ini dinilai sangat baik.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada sub ini akan dijelaskan mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Berikut hasil tanggapan responden:

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Item Kuesioner	Jawaban Responden					Jumlah	Skor	Skor Ideal
		5	4	3	2	1			
1	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan CV. Alfaris solution sesuai dengan keahlian dan keterampilan karyawan	3	2	1	0	0	6	26	40
		50%	33%	17%	0%	0%	100%	65%	
2	Menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan CV. Alfaris Solution	2	3	1	0	0	6	25	40
		33%	50%	17%	0%	0%	100%	63%	
3	CV. Alfaris Solution memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan atau meningkatkan keahlian dan keterampilan	4	1	1	0	0	6	27	40
		67%	17%	17%	0%	0%	100%	68%	
4	Karyawan CV. Alfaris Solution melakukan <i>sharing knowledge</i> (berbagi ilmu) antara karyawan dengan yang lainnya	4	2	0	0	0	6	28	40
		67%	33%	0%	0%	0%	100%	70%	
5	Gaji/penghasilan yang didapat sudah sepadan dengan kinerja yang anda berikan pada CV. Alfaris Solution	2	2	2	0	0	6	24	40
		33%	33%	33%	0%	0%	100%	60%	
6	CV. Alfaris Solution memberikan kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi ataupun sanksi terhadap karyawan yang melanggar aturan	3	1	2	0	0	6	25	40
		50%	17%	33%	0%	0%	100%	63%	
7	Fasilitas yang diberikan CV. Alfaris Solution telah memadai dalam menunjang produktivitas kerja selama ini	4	2	0	0	0	6	28	40
		67%	33%	0%	0%	0%	100%	70%	
8		4	2	0	0	0	6	28	40

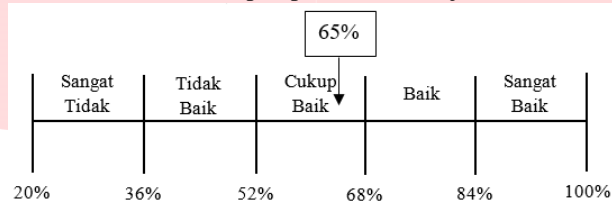
Merasa puas bekerja di CV. Alfaris Solution	67%	33%	0%	0%	0%	100%	70%	
Jumlah Skor Total							155	240
Persentase Skor							65%	

Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Berdasarkan penjelasan diatas, kita dapat mengetahui pernyataan gaji/penghasilan memiliki nilai skor yang paling kecil yaitu 24 atau sebesar 60%, hal ini harus menjadi bahan evaluasi CV. Alfaris Solution dalam menyejahterakan karyawannya, disusul dengan penyelesaian tugas dan apresiasi kinerja yang masing-masing skor sebesar 63% yang merupakan nilai skor terkecil kedua setelah gaji dan penghasilan yang juga sama menjadi bahan evaluasi.

Hasil skor penilaian yang sudah dihitung diinterpretasikan dalam garis kontinum pada Gambar berikut:

Gambar 4.4 Garis Kontinum perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Data yang Telah Diolah (2021)

Dilihat dari garis kontinum pada Gambar 4.4 menunjukan bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki persentase sebesar 65% jika dilihat dari garis kontinum artinya menunjukan hasil baik karena berada diantara 52% dan 68%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution selama ini dinilai cukup baik.

4.2.5. Kinerja CV. Alfaris Solution dalam mencapai visi misi sebagai tujuan berdasarkan metode Balanced Scorecard

Berikut peta strategi CV. Alfaris Solution dalam mencapai visi dan misinya sebagai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan tersebut berdasarkan hasil studi pendahuluan, yang selanjutnya dianalisis dengan hasil perhitungan Balanced Scorecard yang telah dijelaskan pada subab sebelumnya.

Tabel 4.7 Peta strategi CV. Alfaris Solution

	Tujuan	Ukuran	Sasaran	Inisiatif
Perspektif keuangan	Profit meningkat, efisiensi biaya, pendapatan meningkat	Laporan Keuangan	Meningkatkan pendapatan	Membuat perencanaan keuangan yang lebih efisien dan membuat aturan baru pembayaran dengan metode kredit dengan syarat menjadi member tetap.
Perspektif Pelanggan	Kepuasan pelanggan meningkat, retensi pelanggan dan kualitas pelayanan	Kepuasan pelanggan	Penjualan meningkat dan peningkatan kepuasan pelanggan	Memberikan layanan khusus untuk member.
Perspektif Proses Bisnis Internal	Produktivitas, Efisiensi dan efektivitas proses operasi,	Produktivitas	Produktivitas dan peningkatan pelayanan	Memperbaiki dan menambah fasilitas yang menunjang karyawan untuk lebih produktif
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan/ <i>soft skill</i> maupun <i>hard skill</i> dan juga kepuasan karyawan.	Kemampuan Karyawan	Kapabilitas karyawan dan kepuasan	Memberikan insentif dan kesempatan mengikuti pelatihan, <i>workshop</i> maupun pendidikan dan pelatihan formal lainnya.

Berdasarkan penjelasan uraian diatas dan perhitungan *Balanced Scorecard* pada subab sebelumnya maka dapat diketahui bahwa kinerja CV. Alfaris Solution dalam mengimplementasikan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan belum sepenuhnya tercapai dan masih harus di evaluasi dan ditingkatkan kinerjanya.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. Perspektif keuangan CV. Alfaris Solution tahun 2017-2020
 - Net Profit Margin (NPM) menunjukkan setiap tahunnya terjadi fluktuatif, terjadi penurunan pada tahun 2017 ke tahun 2018 dan terjadi peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2020.
 - Return On Investment (ROI) menunjukkan setiap tahunnya terjadi fluktuatif, terjadi penurunan pada tahun 2017 ke tahun 2018 dan terjadi peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2020.
 - Return On Equity (ROE) menunjukkan setiap tahunnya terjadi fluktuatif, terjadi penurunan pada tahun 2017 ke tahun 2018 dan terjadi peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2020.
 - Maka kinerja keuangan CV. Alfaris Solution masih berada pada tahap *growth*, yaitu Perusahaan pada tahap ini menggunakan sumber daya cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan bisnisnya, mengembangkan dan menambah fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan operasi, memperkuat jaringan distribusi dan meningkatkan investasi.
2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki persentase sebesar 70%, berdasarkan garis kontinum artinya menunjukkan hasil baik karena berada diantara 68% dan 84%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution secara keseluruhan dinilai baik oleh pelanggan. Namun dalam pelayanan menunjukkan bahwa hanya 66% responden yang setuju CV. Alfaris Solution memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan. Dengan fakta tersebut maka CV. Alfaris Solution harus mengevaluasi pelayanan dan terus memaksimalkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses internal bisnis memiliki persentase sebesar 88% berdasarkan garis kontinum artinya menunjukkan hasil baik karena berada diantara 84% dan 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution selama ini dinilai sangat baik.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki persentase sebesar 65% berdasarkan garis kontinum artinya menunjukkan hasil baik karena berada diantara 52% dan 68%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja CV. Alfaris Solution selama ini dinilai cukup baik. Namun gaji/penghasilan menunjukkan hanya 60%, hal ini harus menjadi bahan evaluasi CV. Alfaris Solution dalam menyejahterakan karyawannya, disusul dengan penyelesaian tugas dan apresiasi kinerja yang masing-masing hanya 63% yang merupakan nilai skor terkecil kedua setelah gaji dan penghasilan yang juga sama menjadi bahan evaluasi.
5. Kinerja CV. Alfaris Solution dalam mengimplementasikan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan belum sepenuhnya tercapai dan masih harus di evaluasi dan ditingkatkan kinerjanya.

5.2 Saran

Berdasarkan pemaparan pada kesimpulan, saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam aspek teoritis adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya data tidak hanya didapatkan dari kuesioner saja, tetapi dapat dilakukan dengan wawancara langsung kepada responden karena hanya unit kerja tertentu yang memiliki informasi dan pengalamannya yang tidak bisa diungkapkan melalui kuesioner.
2. Hasil penelitian *Balanced Scorecard* ini juga dapat menjadi referensi untuk penelitian maupun mengembangkan sehingga menjadi lebih baik. Selain itu peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor-faktor yang belum dibahas dan kekurangan pada penelitian ini.

6. Referensi

- [1] David, F. R. (2015). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Konsep* (edisi 15). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- [2] David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- [3] S. Kaplan, Robert dan P. Norton, David. (2000). *BALANCED SCORECARD*. Jakarta: Erlangga
- [4] Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama
- [5] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- [6] Indrawati. (2015). *METODE PENELITIAN MANAJEMEN DAN BISNIS* (D. Sumayyah (ed.)). PT Refika Aditama.
- [7] Deni Harumantaka, Idqan Fahmi, dan Agus Maulana. (2019). *PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS BUMD ABC KOTA BOGOR)*
- [8] Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [9] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [10] Ilsha Restu Fadhillah. (2019). *ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA KOPERASI PEGAWAI TELKOM PADANG PERIODE 2015-2017)*
- [11] Admin. (2017). *Strategic Management*. [Online]. Retrieved from <https://noblegrey.net/strategic-management/>
- [12] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [13] Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [14] Sujarweni. (2015). *Statistik untuk bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- [15] Pratiwi dan Kurniawati. Elok. (2016). *ANALISA PENERAPAN BALANCE SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT MALINDO FEEDMILL, TBK*.
- [16] Handoko, Dr. T. Hani. (2012). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.