

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCE SCORECARD PADA PABRIK MIE BIHUN
IKAN MAS BANGSALSARI JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Akuntansi Syariah



RISKA AYU LESTARI
NIM: E20193059

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN ISLAM
JUNI 2023**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCE SCORECARD PADA PABRIK MIE BIHUN
IKAN MAS BANGSALSARI JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Hjai Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Oleh :

Riska Ayu Lestari
NIM : E20193059

Disetujui Pembimbing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Luluk Musfiroh, M.Ak.
NIP. 198804122019032007

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCE SCORECARD PADA PABRIK MIE BIHUN
IKAN MAS BANGSALSARI JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Hari : Jum'at
Tanggal : 09 Juni 2023

Tim Penguji

Ketua

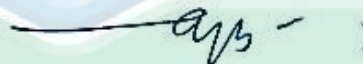
Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si
NIP. 196808072000031001

Sekretaris


Siti Indah Purwaning Yuwana, S.Si., M.M
NIP. 198509152019032005

Anggota:

1. Dr. Ahmad Afif, M.E.I

()

2. Luluk Musfiroh, M.Ak

()

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si
NIP. 196808072000031001

MOTTO

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Dan bahwasannya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (39). QS. Surat An-Najm Ayat 39.*



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

*Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Aisyah Al-Qur'an dan Terjemah Untuk Wanita*, (Bandung: Jabal, 2010), 527.

PERSEMBAHAN

Rasa syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt yang telah memberikan Taufiq, Hidayah dan Rahmat-Nya sehingga dalam proses pengerjaan skripsi ini penulis masih dalam lindungan-Nya dan diberi kesehatan serta semangat yang tiada henti sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini, dan skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Bapak dan Ibu tersayang, yaitu Bapak Sukarmin beserta Ibu Samsia. Terimakasih atas kasih dan sayang yang begitu tulus, nasehat dan motivasi serta doa yang tiada hentinya yang dipanatkan dan selalu memberikan dukungan baik dalam keadaan suka maupun duka. Terimakasih sudah selalu memberikan persembahan yang terbaik dalam segala hal. Semoga bapak dan ibu selalu dalam lindungan Allah Swt. Terimakasih juga selama ini sudah membesarkan dan merawat dengan ikhlas dan penuh kasih sayang.
2. Saudara kandung satu-satunya yaitu Ananda Aprilia adek tercinta yang selalu menghibur hari demi hari menjadi lebih berwarna. Terimakasih juga sudah banyak membantu.
3. Terimakasih untuk teman-teman dolor, teman-teman grup analisis manusia serta teman-teman keluarga besar AKS 2 yang selalu memberikan pertolongan dan selalu menghibur.
4. Mbak Alfiatul Rita Aprilia sebagai pemilik Pabrik Mie Bihun Ikan Mas yang berada di Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember. Terimakasih sudah mengizinkan penulis melakukan penelitian dipabrik sebagai tugas akhir pada perkuliahan beserta para karyawan dan pelanggan Pabrik Mie

Bihun Ikan Mas yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk diwawancarai.

5. Untuk semua adik-adik Akuntansi Syariah, terus semangat dalam berproses, tahap perkuliahan ini masih tahap awal, terus berjuang raih cita-cita kalian., buat bangga orang tua kalian dan kampus tercinta kita yaitu UIN KHAS JEMBER.
6. Almamater Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Shiddiq (KHAS) Jember yang selalu dikagumkan dan dibanggakan.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya, sehingga penulis skripsi ini dapat selesai. Sholawat serta salam semoga selalu terlimpahkan kepada junjungan Agung Nabi kita, Nabi Muhammad saw, keluarga, sahabat serta pengikutnya, yang telah memberikan jalan kebenaran kepada kita semua. Semoga kita termasuk orang-orang yang mendapatkan Syafaat-Nya Aamiin. Dalam menyusun skripsi ini, tidak terwujud secara baik tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari pihak lain. Oleh karena itu segala kerendahan hati penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM. selaku Rektor UIN KHAS Jember yang memberikan fasilitas sebagai modal dalam penyusunan skripsi ini.
2. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E, M,Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN KHAS Jember.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, S. H. I., M. E I selaku ketua jurusan Ekonomi Islam.
4. Dr. Nur Ika Mauliyah, M.Ak selaku Koordinator Program Studi Akuntansi Syariah UIN KHAS Jember.
5. Hikmatul Hasanah, S.E.I., M.E. selaku dosen penasehat akademik (DPA)
6. Luluk Musfiroh, M.Ak selaku dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penulis serta memberikan motivasi dalam penulisan skripsi.

7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN KHAS Jember yang telah memberikan ilmunya dan juga memberikan pelayanannya selama ini.
8. Mbak Alfiatul Rita Aprilia, para karyawan pabrik beserta pelanggan pabrik terimakasih telah membantu dan memberi dukungan sebagai informan yang peneliti butuhkan, sehingga proses penyelesaian skripsi ini dapat berjalan dengan baik.
9. Serta semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan dukungan yang baik moral maupun material.

Semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapatkan balasan yang baik pula dari Allah Swt, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini ada kekurangan, baik segi bahasa, penyusunan maupun teori yang tertulis. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun kepada pembaca agar selanjutnya lebih baik lagi. Semoga apa yang sudah ditulis ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya penulis, Aamiin.

Jember, 13 Juni 2023

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Riska Ayu Lestari

Nim: E20193059

ABSTRAK

Riska Ayu Lestari, 2023: *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember*

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, *Balance Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Dalam dunia bisnis pengukuran kinerja perusahaan penting dilakukan karena dapat mengevaluasi hasil pencapaian kinerja perusahaan, namun pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari segi kinerja keuangan, perusahaan juga membutuhkan pengukuran kinerja non keuangan suatu tipe perencanaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan bisnis, seperti pengukuran kinerja *balance scorecard*.

Fokus penelitian ini adalah 1) Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan? 2) Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan? 3) Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal? 4) Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan. 2) Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan. 3) Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal. 4) Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dan jenis penelitiannya yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian bersifat deskriptif. Metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati.

Berdasarkan dari hasil penelitian, bahwa kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas 1) perspektif keuangan, nilai ROE dan ROA berfluktuasi, 2) perspektif pelanggan, pertama pelanggan puas terhadap pelayanan, harga dan kualitas mie bahunya serta ada penambahan pelanggan baru, 3) perspektif proses bisnis internal, untuk proses operasi efisien, proses pelayanan purna jual diterapkan, namun proses inovasi tidak ada, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pertama karyawan puas terhadap perlakuan atasan dan fasilitas yang diberikan, kemudian untuk informasi perintah dari atasan dilakukan dengan baik oleh karyawan, namun dipabrik tidak ada pelatihan karyawan.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Definisi Istilah	10
F. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Kajian Teori.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	48

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	48
B. Lokasi Penelitian	48
C. Subyek Penelitian	49
D. Teknik Pengumpulan Data	50
E. Analisis Data.....	52
F. Keabsahan Data.....	54
G. Tahap-tahap Penelitian	56
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	57
A. Gambaran Obyek Penelitian	57
B. Penyajian Data Dan Analisis	59
C. Pembahasan Temuan	75
BAB V PENUTUP.....	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal
2.1	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu	24
2.2	Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan Hasil Pengukuran Kinerja Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	44
4.1	Laba bersih, Total Modal dan ROE Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bulan, Juni-Desember 2022	60
4.2	Laba bersih, Total Aset dan ROA Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bulan, Juni-Desember 2022	62
4.3	Akuisisi Pelanggan (Jumlah Pertumbuhan Pelanggan Baru) Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember Bulan Juni-Desember 2022	67
4.4	Hasil Pengukuran Kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember Bulan Juni-Desember 2022 Dengan <i>Balance Scorecard</i>	89



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal
2.1	Ilustrasi Strategi Yang Dapat Diuji	43



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pertumbuhan dunia bisnis yang terus berkembang pada masa globalisasi dikala ini yang ditandai dengan pemanfaatan teknologi yang canggih, perkembangan ilmu pengetahuan maupun persaingan bisnis yang semakin kuat mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi perkembangan perusahaannya. Sejalan dengan tujuan setiap perusahaan untuk mencapai hasil bisnis yang lebih baik dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Ketatnya persaingan serta kompleksitas dunia usaha pada masa globalisasi memunculkan ketidakpastian pada masa depan. Perusahaan yang mapan saat ini belum tentu dapat mempertahankan posisi tersebut pada masa yang akan datang.¹

Adanya kompleksitas serta ketidakpastian dalam dunia bisnis dimasa mendatang dan untuk mengikuti kemajuan teknologi informasi. Sebagai bagian utama dari dunia bisnis, perusahaan harus menggunakan lebih dari sekadar ukuran *financial* untuk mengevaluasi kinerjanya. Perusahaan juga harus menggunakan ukuran *non financial* yang mengandung unsur tipe perencanaan yang mampu mendeteksi kondisi bisnis dimasa depan, suatu tipe perencanaan yang dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam bisnis.²

¹ Dian Syariati et al., *Balance Scorecard pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur* (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press), 2013), 2.

² Dian Syariati et al., *Balance Scorecard pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*, 2.

Kinerja perusahaan adalah tampilan kondisi utuh atas seluruh kegiatan perusahaan sepanjang masa waktu yang ditentukan, ini merupakan hasil yang ditentukan oleh aktivitas operasional perusahaan yang melibatkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.³ Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas tertentu.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan seseorang tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang tugas dan proses yang harus dilakukan.⁴

Kinerja organisasi akan diukur dan dinilai dengan tujuan untuk menilai keefektifan pelaksanaan strategi organisasi.⁵ Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran tradisional, yaitu hanya terfokus pada aspek keuangan. Dengan perkembangan bisnis semakin terbuka dalam persaingan global, maka pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif (kinerja keuangan dan non-keuangan) lebih dibutuhkan, pengukuran yang hanya didasarkan pada aspek keuangan saja dirasa tidak cocok lagi.

Salah satu metode guna melakukan perbaikan serta memandang peningkatan kinerja sebuah organisasi ialah dengan melakukan evaluasi

³ Sri Laksmi Pardawati, Rukmini, and Muhammad Luthfi Nur Fatyasin, "Analisis Pengukuran Perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor Berimbang", *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, no. 01 (2020): 2.

⁴ Veithzal Rivai Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018), 406.

⁵ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), 12.

kinerja pada organisasi tersebut. Sistem evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada organisasi harus tepat dengan bentuk organisasinya, sebab kesalahan metode yang digunakan tidak akan mampu memberikan jawaban yang diinginkan.⁶

Balance Scorecard merupakan metode atau yang dikenal sebagai suatu alat pengukuran kinerja baik keuangan maupun non-keuangan yang menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk memperlihatkan visi dan strategi organisasi melalui empat perspektif pengukuran kinerja, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.⁷

Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa dalam teori *balance scorecard* untuk dapat mencapai kinerja keuangan yang baik, perlu diberikan perhatian juga pada kinerja non-keuangan, karena hasil keuangan bergantung pada kinerja non-keuangan.⁸ Kinerja keuangan sebagai hasil utama dan kinerja non keuangan sebagai pendorong kinerja hasil utama.⁹

Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini terletak di Desa Aseman Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember. Pabrik ini merupakan pabrik yang bergerak dibidang manufaktur produksi mie bihun dengan merek Mie Soun Istimewa Ikan Mas. Pabrik ini didirikan pada tanggal 09 Juni 2022. Pabrik Mie Bihun

⁶ Mutia Zikrilla, "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balance Scorecard". (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2019), 2.

⁷ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 42.

⁸ Abdul Suhada and Endang Hendrayanti, "Analisis Kinerja Perusahaan dengan pendekatan balanced scorecard", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, no. 1 (2019): 58.

⁹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard* (Jakarta: Erlangga, 2000), 23.

Ikan Mas ini merupakan usaha perkembangan dari UMKM Industri Tepung Sagu Ikan Mas yang sama-sama berada dilokasi Bangsalsari Jember.¹⁰

Berdasarkan data informasi yang didapat, bahwa Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini, awal mula dibangun pada saat proses produksi awal mengalami kegagalan produksi mie bihunnya, banyak sekali bahan dasar (tepung sagu) pembuatan mie bihun terbuang sia-sia sebanyak 4 kuintal, karena disebabkan dari para karyawan yang tidak tahu membuat jenang mie bihunnya.¹¹

Maka pada saat itu pemilik pabrik memutuskan untuk berhenti produksi, pemilik pabrik putus asa dan berinisiatif untuk menyewakan pabriknya tersebut kepada orang lain, meskipun pada akhirnya hal tersebut tidak terjadi, karena pemilik pabrik pada saat itu masih ingin tetap berusaha untuk mengolah pabriknya sendiri saja, maka pada saat itu ada salah satu cara untuk memulihkan kinerja pabrik yaitu dengan mencari orang atau karyawan yang ahli dibidang memprosesan mie bihun.¹²

Kinerja keuangan merupakan penentu dasar dalam seluruh operasi perusahaan, tapi untuk meningkatkan kinerja perusahaan tidak cukup hanya mengukur atau menilai dari segi keuangannya saja, penilaian dan pengukuran dari segi non keuangan juga dibutuhkan untuk pencapaian peningkatan kinerja perusahaan, karena dalam segi pengukuran non keuangan seperti unsur manusia juga berperan penting dalam menentukan naik turunnya kinerja perusahaan, inilah yang nantinya akan menjadi tolak ukur dan

¹⁰ Alfiatul Rita Aprilia, *diwawancara oleh Penulis*, Bangsalsari, 16 September 2022.

¹¹ Alfiatul Rita Aprilia, *diwawancara oleh Penulis*, Bangsalsari, 16 September 2022.

¹² Alfiatul Rita Aprilia, *diwawancara oleh Penulis*, Bangsalsari, 16 September 2022.

menentukan apakah efektivitas operasional organisasi dapat berjalan dengan baik.¹³

Pabrik Mie Bihun Ikan Mas awal mula dibangun mengalami kegagalan produksi tersebut disebabkan oleh kinerja karyawan yang kurang baik, dimana kemampuan dari karyawan yang minim dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga berakibat buruk terhadap hasil kinerja pabrik.¹⁴

Kurangnya kemampuan manajer dalam memilih karyawan sehingga mengakibatkan dampak buruk terhadap kinerja pabriknya. Pada saat jam kerja ada sebagian karyawan yang nakal, kadang duduk-duduk pada saat jam kerja, dimarahi tetap, hanya saja dilihat oleh pemilik pabrik tapi karyawan tersebut tetap duduk-duduk santai tanpa merasa ada tanggung jawab apa yang mereka emban. Sehingga efisiensi proses pabrik kurang optimal serta tidak dapat menurunkan waktu proses produksi.¹⁵

Maka dari itu perlu analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan atau kinerja pabrik jika dinilai dari segi keuangan dan non keuangannya, perihal ini akan dilakukan pengukuran kinerja serta penilaian kinerja pabrik dari awal beroperasi dari bulan Juni sampai bulan Desember ditahun 2022, 7 bulan beroperasi pabrik. Dalam hal ini akan dianalisis kinerja pabrik, apakah sudah beroperasi dengan baik atau tidak.

¹³ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 14.

¹⁴ Alfiatul Rita Aprilia, *diwawancara oleh Penulis*, Bangsalsari, 16 September 2022.

¹⁵ Alfiatul Rita Aprilia, *diwawancara oleh Penulis*, Bangsalsari, 16 September 2022.

Adapun pada penelitian ini ingin membahas tentang analisis kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember, dimana pengukuran kinerjanya sesuai dengan empat perspektif dari *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dari segi kinerja keuangan dan non-keuangan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menunjang topik penelitian yang akan diangkat oleh peneliti yakni Gede Putu Banu Astawa tentang Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja koperasi diukur dari perspektif keuangan pada periode 2015-2018 mencapai skor 37,9465. Selain itu, penilaian keseluruhan skor pada perspektif pelanggan selama periode yang sama adalah 18,508. Dalam perspektif proses bisnis internal, terlihat peningkatan atau pencapaian sasaran pada proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan total skor 10. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama periode yang sama, mencapai skor 16,07. Dengan total skor keseluruhan penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan sebesar 82,5245, hasil penelitian ini menunjukkan kinerja koperasi dikategorikan baik selama periode pengujian.¹⁶

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ibar Adi Permana tentang Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus STT Sangkakala). Adapun hasil dari penelitian ini adalah

¹⁶ Gede Putu Banu Astawa, I Putu Julianto and Luh Gede Kusuma Dewi, "Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard", *Jurnal MONEX*, no. 1 (Januari, 2020): 18.

kinerja dosen dengan metode *balance scorecard* ditandai dengan: Pertama, perspektif keuangan dari honorarium dosen. Kedua, perspektif pelanggan dengan kepuasan mahasiswa dan juga dosen. Ketiga, perspektif proses bisnis internal dari persentase kehadiran dosen. Ke Empat, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari persentase publikasi ilmiah. Metode *balance scorecard* lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, tetapi universitas dan organisasi nirlaba lainnya mulai menggunakannya lebih sering akhir-akhir ini. Cara ini sangat baik dalam mengelola kinerja karyawan yang jelas didasarkan pada target atau tujuan organisasi.¹⁷

Peneliti memilih Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* Pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember sebagai objek penelitian, karena penelitian ini merupakan penelitian pertama yang belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengangkat topik dengan judul penelitian “**Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* Pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember**”.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas, maka fokus penelitian yang akan diangkat yaitu:

¹⁷ Ibar Adi Permana, “Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance scorecard (Studi Kasus STT Sangkakala)”, *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, no. 2 (Agustus, 2020): 98.

1. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan
2. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal

4. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat dari penelitian dapat bersifat teoretis atau praktis.¹⁸

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi pihak yang membutuhkan dalam mengatasi permasalahan yang sama, serta menambah keilmuan tentang *balance scorecard* khususnya yang berkenaan dengan pengukuran, serta penilaian kinerja perusahaan mencakup evaluasi kinerja *finansial* dan *non-finansial*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Sarana dalam menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dipelajari dibangku perkuliahan, khususnya memberikan ilmu pengetahuan tentang *balance scorecard* sebagai suatu pengukuran serta penilain kinerja perusahaan diukur dengan segi keuangan dan non keuangan.

¹⁸ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: Universitas Islan Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021), 45.

b. Bagi UIN KHAS JEMBER

Diharapkan penelitian ini bisa menjadi penambahan koleksi karya ilmiah dipergustakaan UIN KHAS JEMBER berkenaan dengan analisis kinerja perusahaan diukur dengan metode *balance scorecard* dan bisa menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang lebih sempurna, khususnya untuk fakultas FEBI.

c. Bagi Instansi

Diharapkan temuan penelitian ini akan bermanfaat untuk menggunakan metode pengukuran kinerja *balance scorecard* sebagai upaya dalam peningkatan kinerja perusahaan dengan diukur dari segi kinerja keuangan serta non keuangan dan juga sebagai sumber daya untuk bahan evaluasi dimasa depan.

E. DEFINISI ISTILAH

Definisi istilah adalah bagian penting dalam penelitian yang menjelaskan pengertian dari istilah-istilah yang menjadi fokus perhatian peneliti dalam judul penelitian.¹⁹

1. Analisis

Merupakan proses penyelidikan terhadap suatu peristiwa, karangan, perbuatan, atau lainnya untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya. Hal ini meliputi penguraian terhadap suatu topik dengan memecahkannya menjadi berbagai bagian untuk kemudian dianalisis satu per satu dan melihat hubungan antarbagian tersebut. Analisis bertujuan

¹⁹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 45.

untuk memperoleh pemahaman yang tepat mengenai arti keseluruhan dari topik yang sedang dibahas.²⁰ Analisis merupakan pemecahan atau penguraian sesuatu dalam unit menjadi unit terkecil.²¹ Analisis disini dimaksudkan untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

2. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan kapasitas perusahaan untuk mengelola sumber dayanya secara efektif sehingga dapat menambah *value* pada bisnisnya. Dengan mengetahui kinerja perusahaan, dapat mengukur tingkat produktivitas dan efisiensi perusahaan. Kinerja perusahaan mencakup pencapaian hasil dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.²²

Kinerja perusahaan yang dimaksud disini ialah pencapaian hasil pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember, apakah kinerja yang diperoleh selama ini menghasilkan nilai keuntungan atau malah nilai kerugian, kinerja perusahaan yang dimaksud disini dari segi nilai keuangan dan juga non keuangannya. Berdasarkan dengan penelitian ini maka perusahaan yang dituju adalah Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

²⁰ <https://kbbi.web.id/analisis.html> (diakses pada 10 Oktober 2022)

²¹ Yuni Septian, "Analisis Kualitas Layanan Sistem Informasi Akademik Universitas Abdurran Terhadap Kepuasan Pengguna Menggunakan Metode Sevqual", *Jurnal Teknologi dan Open Source*, no. 1 (Juni, 2020): 133.

²² Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: FE UI, 2005),

3. Metode

Dalam KBBI, istilah "metode" dijelaskan sebagai suatu prosedur langkah-langkah terstruktur yang harus diikuti untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan efektif agar mencapai hasil sesuai yang diharapkan, atau pendekatan metodis untuk bekerja yang membuatnya lebih mudah untuk melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks pendekatan ilmiah, metode merujuk pada cara kerja atau pendekatan yang digunakan untuk memahami objek yang menjadi fokus dari ilmu tertentu, atau teknik yang digunakan untuk mempelajari ilmu tertentu.²³

Metode yang dimaksud disini adalah metode atau tata cara, suatu prosedur yang dipakai dalam penelitian ini, guna untuk mengetahui sesuatu permasalahan dengan cara yang diinginkan yaitu dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

4. *Balance Scorecard (BSC)*

BSC adalah pendekatan mengenai strategi manajemen, BSC berasal dari dua kata, pertama *balance* (berimbang) serta yang kedua *scorecard* (kartu skor). *Balance* (berimbang) ialah adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek serta kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat *internal* dan kinerja

²³ Anton Dwi Laksono, "Apa Itu Sejarah Pengertian, Ruang Lingkup, Metode dan Penelitian", (Kalimantan Barat: Derwati Press, 2018), 87.

yang bersifat *eksternal*. Sedangkan *Scorecard* (kartu skor) ialah kartu yang digunakan sebagai mencatat skor kinerja seorang atau organisasi. Kartu skor juga digunakan sebagai rencana skor yang akan direalisasikan oleh seseorang dimasa depan.²⁴

BSC disini merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui ukuran *financial*, metode BSC juga dapat menentukan ukuran *non financial* seperti pada sektor pelayanan publik, BSC yang dimaksud disini adalah sebagai mengukur kinerja *financial* dan *non financial* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan adalah rangkuman dari seluruh isi skripsi dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pembahasan yang ada. Terkait dengan topik yang akan dibahas, skripsi pada dasarnya terdiri dari lima bab dan setiap bab memiliki sub bab, setiap bab memiliki koneksi dengan bab sebelumnya dan saling melengkapi dalam mendalami pemahaman terhadap topik yang dibahas, dibawah ini merupakan sistematika pembahasannya:

BAB I pada bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang permasalahan yang menjadi landasan pentingnya penelitian ini dilakukan, fokus masalah menjelaskan mengapa penelitian ini penting dilakukan, tujuan dan manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

²⁴ Fitria and Roby Ardiansyah, "Penggunaan Metode Blanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT. Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT.BCKP)", *Jurnal Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian*, (Agustus, 2019): 79.

BAB II merupakan bagian kajian kepustakaan terdiri dari penelitian terdahulu dan kajian teori. Bagian penelitian terdahulu mencakup berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Bagian kajian teori dalam penelitian ini berisi tentang pembahasan teori-teori yang menjadi landasan utama dalam pelaksanaan penelitian.

BAB III dalam bagian metode penelitian, peneliti akan membahas secara detail tentang berbagai aspek metode penelitian yang digunakan, seperti pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan secara terstruktur dan terukur.

BAB IV bagian ini berisi hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan. Di dalamnya terdapat gambaran obyek penelitian, penyajian data, analisis data, dan pembahasan temuan.

BAB V bagian ini merupakan kesimpulan akhir dari kajian teori dan hasil penelitian. Di dalamnya berisi tentang kesimpulan dan saran, sebagai sarana untuk mengilustrasikan temuan penelitian dan menetapkan signifikansinya. Bagian ini diakhiri dengan penutup serta daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Pada bagian ini penulis mengkaji karya-karya yang telah diterbitkan sebelumnya dan menyajikan temuan-temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Diantara penelitian yang sudah pernah dilakukan mengenai *Balance Scorecard*:

1. Penelitian dari Cristin Novita Sasminto, Universitas Mulawarman Samarinda pada tahun 2022 dengan judul “*Penerapan Balance Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)*”.

Hasil Penelitian ini menemukan, bahwa dalam penelitian Cristin Novita Sasminto sumber data yang diperoleh menggunakan data sekunder yaitu pengambilan data secara tidak langsung dengan melalui situs resmi BEI dan data yang diambil dilaporan keuangan periode 2014-2019. Berdasarkan perhitungan *balance scorecard* pada kinerja PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk periode 2014, 2015, 2016, 2017 dan 2019 kinerjanya lebih baik dari pada periode 2018, dari hasil keempat perspektif *balance scorecard*.²⁵

Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang *balance scorecard*, sedangkan perbedaannya terletak pada pendekatan penelitiannya, penelitian Cristin Novita Sasminto menggunakan

²⁵ Cristin Novita Sasminto, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”, (Skripsi, Universitas Mulawarman Samarinda, 2022), 9.

pendekatan penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

2. Penelitian dari Sulawati, Institut Ilmu Sosial dan Bisnis pada tahun 2022 dengan judul “*Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare*”.

Hasil Penelitian ini menemukan, bahwa penerapan *balance scorecard* di RSUD Andi Makkasau parepare belum dilakukan dengan optimal karena pihak Rumah Sakit belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pelatihan yang bermanfaat bagi para karyawan. Padahal, pelatihan ini sangat penting dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian para karyawan. Semakin tinggi keahlian karyawan, semakin tinggi pula kualitas layanan yang diberikan sehingga akan menarik minat masyarakat untuk melanjutkan pengobatan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare.²⁶

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang *balance scorecard* dan jenis penelitiannya yakni deskriptif kualitatif, sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya, penelitian ini objek penelitiannya di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), sedangkan peneliti objek penelitian di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

²⁶ Sulawati, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare”, *Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan*, no. 3 (Maret, 2022): 295.

3. Penelitian dari Rohman, Neneng Komariah, Oo Sodikin, Iim Wasliman dan Supyan Sauri, Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia pada tahun 2022 dengan judul “*Pelayanan Pelanggan Melalui Balance Scorecard Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan*”.

Hasil penelitian menemukan, bahwa penelitian ini lebih memfokuskan pada pengukuran perspektif pelanggan saja. Kepala sekolah berfungsi sebagai sumber daya bagi semua warga, termasuk guru, staf, siswa, dan penduduk sekolah lainnya, karena siswa adalah pelanggan utama dan harus menerima layanan utama dari sekolah, kegiatan sekolah hanya berfokus pada kegiatan yang memaksimalkan kompetensi siswa. Sekolah harus memperhatikan berbagai karakter pelanggan untuk memuaskan pelanggan dan mendorong mereka untuk menjadi pelanggan tetap.²⁷

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang *balance scorecard* dan pendekatan penelitiannya yaitu kualitatif deskriptif, sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitiannya. Penelitian ini lebih memfokuskan terhadap perspektif pelanggan saja, sedangkan peneliti lebih memfokuskan pada analisis ke empat perspektif dalam *balance scorecard* di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

²⁷ Rohman et al., “Pelayanan Pelanggan Melalui *Balanced Scorecard* Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan”, *Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, no. 01 (2022): 20.

4. Penelitian dari Riki Irawan, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tahun 2021 yang berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru*”.

Hasil penelitian ini menemukan, bahwa hasil analisis pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru pengukuran kinerjanya dengan segi keuangan dan non keuangan berdasarkan konsep dasar *balance scorecard* secara komprehensif yaitu ke empat perspektif diantaranya: hasil *pertama*, perspektif keuangan dikategorikan ekonomis, efisien dan efektif. Selain itu, dari perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan tergolong tinggi, sedangkan retensi dan akuisisi pelanggan tergolong cukup baik. Dalam perspektif proses bisnis internal, kinerja tergolong cukup baik, dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kepuasan karyawan tergolong tinggi.²⁸

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang *balance scorecard* dan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaannya pada objek penelitiannya, penelitian Riki Irawan objek penelitiannya di Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru sedangkan peneliti di Pabrik Mie Bihun Bangsalsari Jember.

²⁸ Riki Irawan, “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru”, (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2021), 1.

5. Penelitian dari Albertus Daru Dewantoro, Universitas Katolik Darma Cendika pada tahun 2021 yang berjudul “*Pengaruh Penggunaan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Surabaya*”.

Hasil penelitian ini ditemukan, bahwa pengimplementasian *balance scorecard* tidak banyak berdampak dipeningkatan aset perusahaan. Semakin besar implementasi *balance scorecard* dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja organisasi yang akan dicapai, dengan ini dapat diukur melalui tingkat penjualan serta tingkat pertumbuhan karyawan, karena ukuran perusahaan mempengaruhi kapasitas dan sumber daya yang tersedia, sehingga dapat memengaruhi kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan *balance scorecard*.²⁹

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang *balance scorecard*, sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.

6. Penelitian ini dari Kristianus Hiktaop dan Wayrohi Meilvidiri, Universitas Musamus Merauke pada tahun 2021 dengan judul “*Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard*”.

Hasil dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan analisis dan penilaian terhadap metode *balance scorecard*, pendekatan konseptual *balance scorecard* telah dipertimbangkan oleh

²⁹ Albertus Daru Dewantoro, “Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Surabaya”, *Jurnal Kewirausahaan*, no. 1 (Juni, 2021): 61.

Bapenda Kabupaten Merauke sebagai strategi pengelolaan kinerja karyawan dan organisasi. Namun, diharapkan Bapenda pada akhirnya dapat sepenuhnya mengimplementasikan *balance scorecard*, menjadikannya model manajemen kinerja yang dipikirkan dan diimplementasikan dengan baik.³⁰

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas *balance scorecard* dan sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaannya terletak pada konsep penelitiannya, penelitian Kristianus Hiktaop dan Wayrohi Meilvidiri konsep penelitiannya lebih kepada identifikasi sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja Bapenda berbasis *balance scorecard* sedangkan peneliti konsep penelitiannya lebih ke analisis kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

7. Penelitian ini dari Peter U. Anuforo, Ahmad Haruna Abubakar dan Hazeline Ayoup, Universiti Utara Malaysia pada tahun 2020 dengan judul “Penerapan Balance Scorecard dan Dampaknya Terhadap Kinerja: Kasus Universiti Utara Malaysia”.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa, dalam mengimplementasikan *balance scorecard*, dukungan Staf Universitas, komitmen manajemen puncak, budaya organisasi dan strategi komunikasi mempunyai dampak yang penting pada prestasi Institusi dan juga

³⁰ Kristianus Hiktaop and Wayrohi Meilvidiri “Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard”, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, no. 1 (April, 2021): 41.

mengungkapkan bahwa penerapan ideologi *balance scorecard* di UUM memiliki dampak signifikan terhadap kinerjanya dalam membantu meningkatkan peringkat Universitas secara keseluruhan. Implikasi penerapan *balance scorecard* di UUM adalah membantu manajemen Universitas untuk memantau kinerjanya terkait dengan rencana strategi fase II 2016-2020.³¹

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai *balance scorecard*. Sedangkan perbedaannya terletak pada konsep penelitian, penelitian Peter U. Anuforo, Ahmad Haruna Abubakar dan Hazeline Ayoup membahas tentang *balance scorecard* dengan penilaian kinerjanya hanya kinerja non keuangan saja, sedangkan peneliti membahas tentang *balance scorecard* dengan konsep dasar penilaian kinerjanya dari segi keuangan dan non keuangan.

8. Penelitian dari Sri Laksmi Pardanawati, Rumini dan Muhammad Luthfi Nur Fatyasin, Institut Teknologi Bisnis ASS Indonesia Surakarta, pada tahun 2020, dengan judul “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard Pada PT. Parma*”.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa PT. Parma menerapkan pengukuran kinerja seimbang antara keuangan dan non-keuangan dengan empat perspektif dari konsep *balance scorecard*, penerapan *balance scorecard* pada PT. Parma berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaannya, karena penerapan *balance scorecard* secara terus-menerus

³¹ Peter U Anuforo, Ahmad Haruna Abubakar and Hazeline Ayoup, “Penerapan *Balanced Scorecard* dan Dampaknya Terhadap Kinerja : Kasus Universiti Utara Malaysia”, *Jurnal Inovasi dan Pelaporan Keuangan Tingkat Lanjut*, no. 4 (2020): 17.

dan secara bersamaan diantara ke empat perspektif akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.³²

Persamaan pada penelitian ini ialah sama-sama membahas tentang *balance scorecard*, sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitiannya, penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode jenis penelitian kualitatif.

9. Penelitian dari Yulinda Putri Prativi, Divina Mahardika Dewi dan Chairia, Universitas Padjadjaran pada tahun 2020, yang berjudul “*Analisis Komparatif Pengukuran Kinerja Entitas Syariah Dengan Balance Scorecard Dan Masalah Scorecard*”.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa menggunakan perbandingan penilaian kinerja entitas syariah dengan menggunakan *balance scorecard* dan masalah *scorecard*, pengukuran kinerja dengan masalah *scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan pengelolaan yang meliputi aspek material dan aspek spiritual. Sedangkan *balance scorecard* hanya mementingkan kepentingan material saja.³³

Persamaan dalam penelitian adalah sama-sama membahas tentang *balance scorecard*, sedangkan perbedaannya adalah pada fokus penelitiannya, untuk penelitian ini yaitu membahas masalah: *balance scorecard* dan juga masalah *scorecard* sedangkan peneliti lebih fokus

³² Sri Laksmi Pardanawati, Rukmini and Muhammad Luthfi Nur Fatyasin, “Analisis Pengukuran perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor berimbang”, 57-58.

³³ Yulinda Putri Prativi, Divina Mahardika Dewi and Chairia, “Analisis Komparatif Pengukuran Kinerja Entitas Syariah Dengan Balanced Scorecard Dan Masalah Scorecard”, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Akuntansi)*, no. 01 (2020): 106.

pada *balance scorecard* dan dari segi metode penelitiannya, penelitian ini menggunakan analisis komparatif sedangkan peneliti menggunakan analisis deskriptif.

10. Penelitian dari Yamid Moersidi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapman Majene pada tahun 2019, yang berjudul “*Analisis Balance Scorecard Untuk Meningkatkan Premi Pada PT. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makasar*”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Pada PT. Aspan Cabang Makasar, nilai ketujuh indikator yang masuk dalam kategori sangat baik menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan adalah kinerja yang terbaik jika dibandingkan dengan perspektif lain. Namun, pada perspektif pelanggan, indikator akuisisi nasabah masih perlu ditingkatkan. Dari sudut pandang proses bisnis internal, masing-masing dari tiga indikator dinilai sangat baik. Sementara itu, dari sisi pertumbuhan dan pembelajaran, upaya tetap harus dilakukan, terutama yang berkaitan dengan indikator frekuensi pelatihan dan kepuasan karyawan.³⁴

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas *balance scorecard*, sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan metode dalam penelitiannya, penelitian Yamid Moersidi ini menggunakan gabungan kualitatif dan kuantitatif, sedangkan peneliti hanya menggunakan metode penelitian kualitatif.

³⁴ Yamid Moersidi, “Analisis Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Premi Pada PT. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makasar”, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, no. 02 (Februari, 2019): 112.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas, akan diuraikan melalui informasi tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Panellation	Perbedaan dan Persamaan	
1	2	3	4	5	
1	Cristin Novita Sasminto, 2022.	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Yang Terdaftar DiBursa Efek Indonesia (BEI).	Sumber datanya, data sekunder merupakan pengambilan data secara tidak langsung melalui situs resmi BEI dan data yang diambil di laporan keuangan periode 2014-2019. Berdasarkan perhitungan <i>balance scorecard</i> pada kinerja PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk periode 2014, 2015, 2016, 2017 dan 2019 kinerjanya lebih baik dari pada periode 2018.	Pendekatan penelitian Cristin Novita Sasminto menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> .
2	Sulawati, 2022.	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit Dirumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare.	Penerapan <i>balance scorecard</i> di RSUD Andi Makkasau parepare belum dilakukan dengan optimal karena pihak Rumah Sakit belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pelatihan yang bermanfaat bagi para karyawan. Padahal, pelatihan sangat penting dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan.	Objek penelitian Sulawati di Rumah Sakit Umum Daerah Andi Makkasau Parepare, sedangkan objek penelitian peneliti di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> dan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

3	Rohman, Neneng Komariah, Oo sodikin, Iim Wasliman dan Supyan Sauri, 2022.	Pelayanan Pelanggan Melalui <i>Balance Scorecard</i> Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan.	Hasil penelitian ini lebih memfokuskan pada pengukuran perspektif pelanggan saja. Kepala sekolah berfungsi sebagai sumber daya bagi semua warga, termasuk guru, staf, siswa, dan penduduk sekolah lainnya, karena siswa adalah pelanggan utama dan harus menerima layanan utama dari sekolah, kegiatan sekolah hanya berfokus pada kegiatan yang memaksimalkan kompetensi siswa.	Fokus dalam penelitian ini lebih pada pengukuran perspektif pelanggan saja, sedangkan peneliti memfokuskan pada keseluruhan perspektif dalam <i>balance scorecard</i> .	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> dan sama-sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.
4	Riki Irawan, 2021.	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru.	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengukuran kinerjanya dengan segi keuangan dan non keuangan diantaranya: hasil <i>pertama</i> , perspektif keuangan dikategorikan ekonomis, efisien, dan efektif. Selain itu, dari perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan tergolong tinggi, sedangkan retensi dan akuisisi pelanggan tergolong cukup baik. Dalam perspektif proses bisnis internal, kinerja tergolong cukup baik, dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kepuasan karyawan tergolong tinggi.	Objek penelitiannya Riki Irawan di Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru sedangkan peneliti di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> dan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

5	Albertus Daru Dewantoro, 2021.	Pengaruh Penggunaan <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Surabaya.	Hasil penelitian ini menemukan, bahwa pengimplementasian <i>balance scorecard</i> tidak berdampak banyak dipeningkatan aset perusahaan. Semakin besar implementasi <i>balance scorecard</i> dalam suatu usaha, maka semakin tinggi kinerja bisnis yang ingin dicapai.	Metode penelitian Albertus Daru Dewantoro adalah kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.	Sama sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> .
6	Kristianus Hiktaop dan Wayrohi Meilvidiri, 2021.	Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis <i>Balance Scorecard</i> .	Hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa pendekatan konseptual <i>balance scorecard</i> telah dipertimbangkan oleh Bapenda Kabupaten Merauke sebagai strategi pengelolaan kinerja karyawan dan organisasi. Namun, diharapkan Bapenda pada akhirnya dapat sepenuhnya mengimplementasikan <i>balance scorecard</i> , menjadikannya model manajemen kinerja yang dipikirkan dan diimplementasikan dengan baik.	Konsep penelitian ini lebih kepada identifikasi sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja Bapenda berbasis <i>balance scorecard</i> sedangkan peneliti lebih ke analisis kinerja perusahaan dengan metode <i>balance scorecard</i> .	Sama-sama membahas mengenai <i>balance scorecard</i> .
7	Peter U. Anuforo, Ahmad Haruna Abubakar dan Hazeline Ayoup, 2020.	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> dan Dampaknya Terhadap Kinerja: Kasus Universiti Utara Malaysia.	Penerapan ideologi <i>balance scorecard</i> di UUM memiliki dampak signifikan terhadap kinerjanya dalam membantu meningkatkan peringkat Universitas secara keseluruhan. Implikasi penerapan <i>BSC</i> di UUM adalah membantu manajemen Universitas	Konsep penelitian ini tentang <i>balance scorecard</i> dengan penilaian kinerjanya fokus dinon keuangan saja,	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> .

			memantau kinerjanya terkait rencana strategi fase II 2016-2020.	sedangkan peneliti membahas penilainya kinerjanya dari segi keuangan dan non keuangan.	
8	Sri Laksmi Pardanawati, Rukmini dan Muhammad Luthfi Nur Fatyasin, 2020.	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> Pada PT. Parma.	Hasil penelitian ini diketahui bahwa penerapan <i>balance scorecard</i> pada PT. Parma berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaannya, karena penerapan <i>balance scorecard</i> secara terus-menerus dan bersama-sama diantara ke empat perspektif akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.	Metode penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode jenis penelitian kualitatif.	Sama-sama membahas tentang <i>balance scorecard</i> .
9	Yulinda Putri Prativi, Divina Mahardika Dewi dan Chairia, 2020.	Analisis Komparatif Pengukuran Kinerja Entitas Syariah Dengan <i>Balance Scorecard</i> Dan Masalah <i>Scorecard</i> .	Hasil penelitian ini menggunakan perbandingan penilaian kinerja entitas syariah dengan menggunakan <i>balance scorecard</i> dan masalah <i>scorecard</i> , pengukuran kinerja dengan masalah <i>scorecard</i> mampu mengukur kinerja perusahaan pengelolaan yang meliputi aspek material dan aspek spiritual. Sedangkan <i>balance scorecard</i> hanya mementingkan kepentingan material saja.	Fokus penelitian ini mengenai <i>balance scorecard</i> dan juga masalah <i>scorecard</i> sedangkan peneliti hanya <i>balance scorecard</i> dan metode penelitian ini menggunakan analisis komparatif sedangkan peneliti analisis deskriptif.	Sama-sama membahas <i>balance scorecard</i> .

10	Yamid Moersidi, 2019.	Analisis <i>Balance Scorecard</i> Untuk Meningkatkan Premi Pada PT. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makasar.	Hasil penelitian ini menunjukkan, kinerja pada perspektif keuangan di PT. Aspan Cabang Makasar adalah perspektif yang memiliki performa tertinggi dibandingkan dengan tiga perspektif lainnya.	Objek penelitian dan metode penelitian ini menggunakan gabungan kualitatif dan kuantitatif, sedangkan peneliti hanya menggunakan metode penelitian kualitatif.	Sama-sama membahas <i>balance scorecard</i> .
----	-----------------------	---	--	--	---

Sumber: Diolah dari penelitian terdahulu, (2022)

B. KAJIAN TEORI

Landasan teoritis pada bagian ini sangat membantu untuk mempelajari hal-hal baru dan dapat menjadi panduan umum bagi peneliti. Perihal ini untuk membuat penelitian lebih mudah dilakukan oleh peneliti.

1. KINERJA PERUSAHAAN

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mengacu pada hasil kinerja perusahaan selama jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh aktivitas operasi perusahaan dan penggunaan sumber daya yang tersedia. Kinerja perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya, seperti pertumbuhan pendapatan, keuntungan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai indikator, seperti rasio keuangan, produktivitas,

kualitas produk atau layanan dan inovasi.³⁵ Kinerja merujuk pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi, baik itu bersifat *profit oriented* maupun *non-profit oriented*, selama periode waktu tertentu yang telah diatur sebelumnya.³⁶

Kinerja perusahaan diartikan sebagai hasil dari berbagai prosedur bisnis yang diikuti oleh perusahaan menggunakan berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia dan keuangan, dalam jangka waktu tertentu. Proses tersebut melibatkan berbagai kegiatan, strategi, dan pengorbanan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan nilai bagi para *stakeholder*.³⁷

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah alat manajemen yang dikenal sebagai pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi, memantau, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam suatu organisasi. Dengan pengukuran kinerja, organisasi dapat menilai seberapa jauh kinerja yang telah dicapai dan menganalisis kinerja masa lalu untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi organisasi dimasa depan.³⁸ Pengukuran kinerja merupakan standar evaluasi yang

³⁵ Veithzal Rivai Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 447.

³⁶ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: ALFABETA cv, 2018), 127.

³⁷ Mukhtar Galib and Muhammad Hidayat, "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo", *Jurnal Of Management 7 Business*, no. 01 (2018): 95-96.

³⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2019), 219.

digunakan oleh perusahaan untuk menentukan kebijakan yang tepat, apakah kinerja *financial* dan *non financial* perusahaan memuaskan.

1) Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja³⁹

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mendapatkan manfaat untuk perbaikan berikutnya. Mengukur kinerja perusahaan yang mencakup produktivitas, efektivitas, kualitas dan ketepatan waktu dilakukan dengan menggunakan pengukuran kinerja. Tujuan perusahaan melakukan pengukuran kinerja dapat mencakup beberapa aspek, seperti mengomunikasikan strategi, menilai kinerja keuangan dan non-keuangan secara seimbang, dan memperhatikan kepentingan para manajer dan memotivasinya dalam mencapai tujuan.

Tujuan pertama dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang tepat dan dapat dipercaya mengenai perilaku dan kinerja suatu perusahaan dalam periode tertentu. Manfaat dari pengukuran kinerja untuk perusahaan antara lain:⁴⁰

- a) Mengidentifikasi atau mengetahui terpenuhinya keinginan masyarakat atau pelanggan.
- b) Membantu perusahaan memahami lebih dalam proses atas apa yang sudah dilakukan.
- c) Memastikan bahwa keputusan yang telah diambil sudah berdasarkan fakta atau data.

³⁹ Astri Swi Andriani et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makassar: CV. Tohar Media, 2022), 124-256.

⁴⁰ Astri Swi Andriani et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 124-256.

- d) Mengetahui dibagian mana perlu dilakukan perbaikan dan bagaimana cara memperbaikinya.
- e) Mengetahui apakah langkah-langkah perbaikan sudah dilakukan.
- f) Mengungkapkan permasalahan yang belum diketahui, dengan adanya pengukuran kinerja akan bisa diketahui permasalahan yang tersembunyi.

c. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*)

Penilaian kinerja digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan hasil kerja mereka. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer SDM, dan bisnis. Penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang ada didalam perusahaan seperti sistem penilaian yang digunakan, keterampilan penilai, kesesuaian kriteria penilaian dengan tugas dan tanggung jawab karyawan, dan budaya organisasi. Evaluasi kinerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti persaingan industri, kondisi ekonomi, dan perubahan peraturan.⁴¹

Sistem penilaian ini akan mengumpulkan fakta-fakta yang kemudian dianalisis agar dapat menghasilkan informasi bermanfaat dalam pengambilan keputusan yang diharapkan akan menentukan apakah organisasi mengalami peningkatan atau penurunan.⁴²

⁴¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 406-407.

⁴² Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 15.

1) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja⁴³

Secara umum, tujuan penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang tepat dan valid tentang perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Penilaian kinerja memiliki dua tujuan khusus yang dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu: (1) Evaluasi (*evaluation*); dan (2) Pengembangan (*development*).

Penilaian kinerja secara formal, didesain untuk mempertemukan tiga kebutuhan, yaitu satu untuk organisasi dan dua untuk individu:

- a) Memberikan penilaian yang sistematis untuk *mem-back up* keputusan personalia, seperti promosi, mutasi, demosi, kenaikan gaji dan sebagainya.
- b) Sebagai cara untuk menginformasikan kepada bawahan dan mendorong untuk perubahan perilaku, sikap, *skill*, dan pengetahuan tentang pekerja, sehingga dapat mengetahui posisi mereka dalam organisasi.
- c) Sebagai dasar pertimbangan bagi perencanaan pendidikan, pelatihan, dan konselling individu kepada atasan.

Tiga kebutuhan tersebut dikategorikan sebagai tujuan penilaian kinerja, yaitu tujuan strategis, administratif, dan pengembangan.

⁴³ Akhmad Fauzi and Rusdi Hidayat NA, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2020), 25-26.

Manfaat penilaian kinerja adalah kontribusinya pada hasil penilaian yang dihasilkan bagi perusahaan, ini adalah hal yang sangat menguntungkan bagi perencanaan kebijakan perusahaan kedepan, adapun manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:⁴⁴

- a) Penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Keperluan dan latihan
- d) Membuat keputusan tentang promosi, penempatan, mutasi, pemecatan, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Dengan tujuan melakukan penelitian terhadap karyawan
- f) Membantu mengidentifikasi kekurangan desain dalam portofolio karyawan

2. *BALANCE SCORECARD* (BSC)

a. Pengertian *Balance Scorecard*

Balance scorecard merupakan sistem akuntabilitas berbasis strategi yang dijelaskan oleh sistem manajemen strategis, *balance scorecard* menafsirkan visi dan strategi organisasi dalam tujuan operasi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis

⁴⁴ Rismawati and Mattalata, *Evaluasi Kinerja*, (Bandung: Celebes Media Perkasa, 2017), 35-36.

internal (*Internal business*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).⁴⁵

Balance scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Kinerja individu atau organisasi dapat dievaluasi menggunakan kartu skor. Pengukuran kinerja yang memperhitungkan baik keuangan maupun non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta faktor internal dan eksternal, disebut sebagai seimbang.⁴⁶ BSC yang mampu memberikan strategi melalui kumpulan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan yang terintegrasi dengan baik adalah BSC yang berhasil.⁴⁷

Balance scorecard memperluas perspektif yang tercakup, personel diwajibkan untuk membangun hubungan sebab-akibat yang lebih luas, menyeimbangkan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis yang seimbang, serta memfasilitasi pencapaian sasaran strategis yang terukur. Sebagai hasilnya, BSC adalah alat pengukuran kinerja yang sangat memudahkan bisnis untuk memantau semua komponen kerjanya.⁴⁸

Tujuan dari metode *balance scorecard* adalah untuk menjawab pertanyaan mendasar, yaitu:⁴⁹

⁴⁵ Don R. Hansen and Maryanne M. Women, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta Selatan : Salemba Empat, 2011), 366.

⁴⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung : Alfabeta CV, 2018), 209.

⁴⁷ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 128.

⁴⁸ Ni Made Sri Ayuni and Oka Surtadinatha Gorda, *Balanced Scorecard*, (Bali, NILACAKRA, 2020), 13.

⁴⁹ Veithzal Rivai Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 448.

- 1) Bagaimana persepsi pemegang saham terhadap kinerja perusahaan?
(perspektif keuangan)
- 2) Bagaimana sudut pandang atau persepsi pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
- 3) Apa faktor-faktor yang membuat perusahaan unggul atau memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya?
(perspektif proses bisnis internal)
- 4) Apakah bisnis harus terus meningkatkan perbaikan dan menghasilkan nilai berkelanjutan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

b. Manfaat *Balance Scorecard* (BSC)

Dengan memanfaatkan *balance scorecard* (BSC) tidak hanya sebagai alat untuk mengukur kinerja tetapi juga sebagai strategi kompetitif. Manfaat BSC bagi perusahaan, yakni:⁵⁰

- 1) Pendekatan *balance scorecard* (BSC) menyatukan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Dengan menggunakan *balance scorecard* (BSC), perusahaan dapat dilihat oleh manajer baik dari sudut keuangan maupun non-keuangan.

⁵⁰ Ni Made Sri Ayuni and Oka Surtadinatha Gorda, *Balanced Scorecard*, 14.

- 3) BSC memungkinkan manajer untuk menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

c. Perspektif *Balance Scorecard*

1) Perspektif *Financial* (Keuangan)

Perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi dan menjelaskan konsekuensinya, kinerja perusahaan secara keseluruhan juga akan dipengaruhi oleh keputusan ekonomi yang dibuat dalam tiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran perspektif lainnya harus dipilih yang mendorong pencapaian hasil-hasil keuangan yang diinginkan.⁵¹ Ukuran kinerja keuangan dapat menjadi indikator apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaan perusahaan berkontribusi pada peningkatan laba perusahaan atau tidak.⁵²

Ada tiga tema strategis dalam perspektif keuangan, yaitu: pertumbuhan pendapatan, pengurangan beban, dan pemanfaatan asset. Tema ini berfungsi sebagai dasar untuk penciptaan tujuan dan langkah-langkah operasional tertentu. Ketiga tema tersebut dibatasi oleh kebutuhan manajer untuk mengelola risiko.⁵³

540.

⁵¹ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017),

⁵² Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 23.

⁵³ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 540.

Adapun pengukuran perspektif keuangan ini dapat melihat hasil perhitungan rasio-rasio keuangan dari laporan keuangan bulanan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember dengan menggunakan alat rasio *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Assets* (ROA):

a) *Return On Equity* (ROE)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola modal perusahaan untuk menghasilkan laba bersih. Pemilik usaha akan berada pada posisi yang lebih kuat jika nilai ROE lebih tinggi karena hal ini menandakan bahwa usaha tersebut efektif menggunakan modalnya sendiri untuk menghasilkan keuntungan.⁵⁴ Jika sebuah perusahaan memiliki ROE yang rendah, maka laba bersihnya juga rendah. Akibatnya, saham perusahaan kurang diminati oleh investor karena mereka akan menerima dividen yang rendah. Karena minat investor terhadap saham tersebut menurun, hal ini secara otomatis akan mempengaruhi *return* saham. Hal-hal semacam ini dapat berpengaruh pada *return* saham yang turun.⁵⁵

⁵⁴ Dina Kurniawaningsih and Dian Ari Nugroho, "Pengaruh Return On Asset, Return On Equity dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (studi pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2012-2015)": 3.

⁵⁵ Ni Putu Alma Kalya Almira and Ni Luh Putu Wiagustini, "Return On Asset, Return On Equity dan Earning Per Share Berpengaruh Terhadap Return Saham", *Jurnal Manajemen*, no. 03 (2020): 1074.

Adapun rumus perhitungan untuk mencari *Return On Equity*:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

b) *Return On Assets* (ROA)

Merupakan rasio yang menunjukkan kapasitas perusahaan untuk memanfaatkan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba bersih. Apabila ROA semakin tinggi, perusahaan akan dianggap baik karena mampu memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi atas investasi aset yang dimilikinya. Disisi lain, jika nilai ROA menurun, itu menunjukkan bahwa bisnis menerima tingkat pengembalian yang rendah atas aset yang diinvestasikan. Sehingga perusahaan dianggap kurang baik dalam mengelola asetnya dan dapat mempengaruhi pandangan investor terhadap kinerja perusahaan.⁵⁶

Dengan mengetahui ROA, kita dapat mengevaluasi apakah suatu perusahaan efisien dalam memanfaatkan aset-asetnya dalam menjalankan operasi bisnisnya dengan tujuan menghasilkan keuntungan.⁵⁷

⁵⁶ Dina Kurniawaningsih and Dian Ari Nugroho, "Pengaruh Return On Asset, Return On Equity dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (studi pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2012-2015)", 3.

⁵⁷ Rendi Wijaya, "Analisis Perkembangan Return On Assets (ROA) Dan Return On Equity (ROE) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan", *Jurnal Ilmu Manajemen*, no. 01 (2019): 46.

Adapun rumus perhitungan untuk mencari *Return On Asset*:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2) Perspektif *Customer* (Pelanggan)

Merupakan indikator yang sangat penting dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, organisasi harus memiliki produk atau jasa yang memberikan manfaat lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan konsumen. Produk atau jasa ini harus memberikan nilai tambah dan keuntungan bagi konsumen atau pelanggan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Agar dapat mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka waktu yang cukup panjang, organisasi perlu mampu menciptakan dan menyediakan produk atau jasa yang memiliki nilai tambah yang tinggi. Hal ini menjadi kunci bagi organisasi untuk mencapai tujuannya dan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang.⁵⁸ Dari sudut pandang atau perspektif pelanggan, terdapat dua kategori pengukuran yang dapat dilakukan dan saling terkait satu sama lain:

a) *Core Measurement Group* (Kelompok Pengukuran Inti)⁵⁹

(1) Kepuasan Pelanggan

Salah satunya adalah dengan mengukur perbedaan antara harapan pelanggan dengan kinerja yang sesungguhnya.

⁵⁸ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 62.

⁵⁹ P.S. Saraswati, D.P Darmawan and K. Suamba, "Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard", *Jurnal Manajemen Agribisnis*, no. 01 (Mei, 2017): 49.

(2) Akuisisi Pelanggan

Jumlah pelanggan baru atau penjualan ke pelanggan baru, serta biaya yang dikeluarkan untuk setiap pelanggan baru, dan pendapatan yang dihasilkan dari pelanggan baru.

b) *Customer Value Position* (Posisi Nilai Pelanggan)⁶⁰

Untuk mencapai *core measurement group* yang tinggi, sebuah perusahaan harus menyajikan atribut-atribut yang diinginkan oleh pelanggan dalam produk atau jasa yang ditawarkan. Atribut-atribut ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

- (1) Atribut-atribut produk, meliputi atribut fungsi meliputi seberapa besar manfaat atau daya guna dari produk atau jasa yang dibeli oleh pelanggan, tingkat harga produk atau jasa dibandingkan dengan pesaing, dan mutu atau kualitas produk atau jasa.
- (2) Hubungan dengan pelanggan, perusahaan dan pelanggan dapat berkomunikasi secara ekstensif dalam berbagai cara.
- (3) Citra dan Reputasi, menjelaskan elemen-elemen abstrak yang memikat konsumen untuk terlibat dengan suatu perusahaan.

⁶⁰ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 66-67.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Merupakan proses internal yang dibutuhkan untuk memberikan *value* bagi pelanggan dan pemilik. Proses adalah cara bagaimana strategi dijalankan. Perspektif proses melibatkan pengenalan atau identifikasi proses penting yang diperlukan untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan dan pemegang saham.⁶¹ Peran manajer sangat penting dalam mengidentifikasi dan memastikan kelancaran proses internal tersebut, sehingga kebutuhan dan harapan konsumen serta target pasar dapat terpenuhi.⁶²

Untuk memberikan landasan atau kerangka yang diperlukan dalam perspektif ini, perlu ditentukan rantai nilai proses. Ada tiga proses dalam rantai nilai proses: proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual.⁶³

a) Proses Inovasi

Tujuannya proses inovasi ialah untuk meningkatkan jumlah produk baru yang diluncurkan, meningkatkan persentase pendapatan dari produk baru, dan mempercepat waktu pengembangan produk baru.⁶⁴

⁶¹ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 542-543.

⁶² Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 70.

⁶³ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 543.

⁶⁴ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 543

b) Proses Operasi

Tujuan dari proses operasi adalah untuk meningkatkan kualitas proses, meningkatkan efisiensi proses, dan mengurangi waktu proses.⁶⁵

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Penyediaan layanan garansi dan perbaikan, pemrosesan pembayaran kartu kredit pelanggan, dan pengelolaan barang yang dikembalikan atau rusak adalah bagian dari prosedur ini.⁶⁶

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan perusahaan untuk pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang ditentukan oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.⁶⁷ Perspektif ini akan memperlihatkan bagaimana sebuah perusahaan bisa bertahan dan beradaptasi dengan perubahan, serta berkembang sesuai dengan tuntutan dari lingkungan eksternalnya.⁶⁸ Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ada tiga kategori utama:

a) Kompetensi karyawan

Tiga ukuran kompetensi karyawan adalah peringkat kepuasan karyawan, tingkat efisiensi karyawan dan persentase pelatihan karyawan.⁶⁹

⁶⁵ Baldrice Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 543

⁶⁶ Armila Krisna Warindrani, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006), 148-149.

⁶⁷ Baldrice Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 546.

⁶⁸ Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 73.

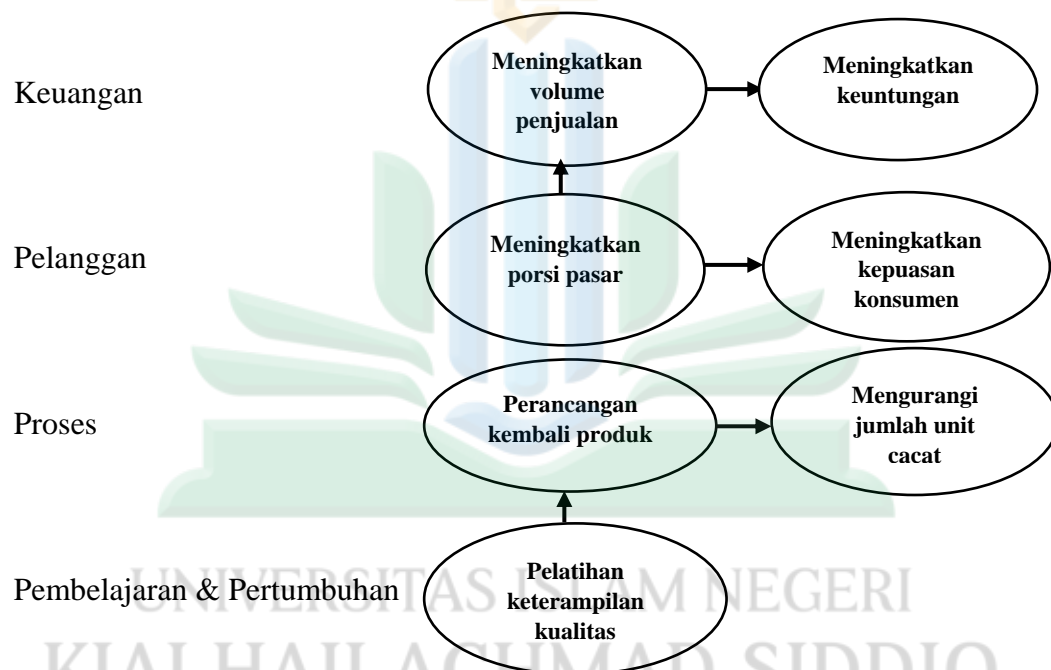
⁶⁹ Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 74-76.

b) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Karyawan harus diberi kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menggunakan keterampilan mereka secara efektif, disamping keterampilan yang diperlukan.⁷⁰

5) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti pemberian informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan sehingga mereka mampu memperbaiki operasinya dan menjalankan proses baru secara efektif.⁷¹



Gambar 2.1
*Ilustrasi Strategi Yang Dapat Diuji*⁷²
 Sumber: Don R Hansen & Women Maryanne M

⁷⁰ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 546.

⁷¹ Baldrick Siregar et al., *Akuntansi Manajemen*, 546.

⁷² Don R Hansen and Women Maryanne M, *Akuntansi Manajerial*, 370.

Tabel 2.2
Penentuan Skor Berdasarkan Hasil Pengukuran Kinerja Empat
Perspektif *Balance Scorecard*⁷³

<i>Rate</i>	<i>In Score</i>	Tingkat Hubungan
A	4	Sangat Baik
B	3	Baik
C	2	Cukup Baik
D	1	Tidak Baik

Sumber: H Diana Riyana

d. Pengukuran Kinerja Dengan *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan hal terpenting bagi bisnis karena dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaiannya dan membangun sistem penghargaan perusahaan.

Pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* memiliki cakupan yang lebih luas karena tidak hanya memperhitungkan aspek *finansial* tetapi juga *non finansial*.⁷⁴ Dengan menggunakan *balance scorecard*, organisasi dapat mengevaluasi kinerja dan tindakan yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.⁷⁵

e. Keunggulan *Balance Scorecard*

Hasil penilaian kinerja menggunakan *balance scorecard* yang mencakup *financial* dan *non financial* dapat digunakan sebagai menyusun strategi bisnis untuk masa depan perusahaan. *Balance scorecard* mempunyai keunggulan dapat menjadikan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Sementara sistem manajemen

⁷³ H Diana Riyana , “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balance Scorecard”, *Jurnal Sekuritas*, no. 02 (Desember, 2017): 48.

⁷⁴ Critin Novita Sasminto, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”, 20.

⁷⁵ Suci R. M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard*, 34.

strategi modern menggabungkan perspektif holistik, manajemen strategi tradisional hanya berfokus pada tujuan keuangan.

Keunggulan *balance scorecard* ada empat yaitu:

a) Komprehensif

Pengukuran kinerja meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif. Dengan keempat perspektif yang tersedia, pengukuran dapat mencakup baik sisi *eksternal* seperti laba maupun sisi *internal* seperti perkembangan produk, sehingga tercipta keseimbangan.⁷⁶

b) Koheren

Untuk mencapai koherensi, hubungan sebab-akibat harus dibangun antara output sistem perumusan strategi dan output sistem perencanaan strategi.⁷⁷

c) Seimbang

Sistem perencanaan memiliki peran penting dalam menciptakan sasaran yang mendukung kinerja keuangan jangka panjang.

d) Terukur

Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan dapat menjanjikan percepatan pencapaian berbagai sasaran yang ditetapkan. Tujuan yang sebelumnya sulit diukur dari perspektif pelanggan, dalam proses bisnis internal, dan untuk

⁷⁶ Nurhatifa, "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja", (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makasar, 2022), 22-24.

⁷⁷ Yamid Moersidi, "Analisis Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Premi Pada PT. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makasar", 114.

pembelajaran dan pengembangan, sekarang dapat dengan mudah diukur dengan *balance scorecard*.⁷⁸

f. Kelemahan *Balance Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan, beberapa kelemahan dari penggunaan *balance scorecard*:⁷⁹

- 1) Hubungan yang kurang baik antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya dapat menjadi kelemahan dari *balance scorecard*. Meskipun ukuran non-keuangan penting untuk mengukur kinerja jangka panjang organisasi, terkadang sulit untuk menentukan korelasi antara ukuran ini dengan hasil keuangan. Artinya, pencapaian target dalam perspektif non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau peningkatan kualitas produk tidak selalu berdampak langsung pada *profitabilitas* masa depan.
- 2) Terpaku pada pencapaian *finansial*
Para manajer sering kali terbiasa menggunakan ukuran keuangan dan telah dilatih untuk hal tersebut. Namun, pemegang saham sering memberikan tekanan pada mereka mengenai kinerja keuangan bisnis.
- 3) Dimensi-dimensi yang tidak diperbaharui
Banyak perusahaan belum memiliki sistem formal untuk mengupdate dimensi-dimensinya agar sesuai dengan perubahan strateginya.

⁷⁸ Nurhatifa, "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja" 22-24.

⁷⁹ Riki Irawan, "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru", 26-27.

4) Pengukuran yang terlalu banyak dilakukan

Konsekuensinya, ketika mereka mencoba menangani terlalu banyak hal sekaligus, manajer bisa kehilangan fokus.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitiannya bersifat deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang berasal dari orang atau perilaku yang diamati. Penjelasan tersebut menitikberatkan pada tipe data deskriptif kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian. Dalam hal ini, penelitian kualitatif bertujuan untuk menghasilkan data deskriptif dan memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai suatu fenomena berdasarkan fakta-fakta yang ada.⁸⁰

Dalam penelitiannya, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif agar supaya peneliti bisa berinteraksi langsung dilapangan, sebagai upaya untuk memahami permasalahan yang terjadi dilapangan.

B. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian merujuk pada tempat dimana penelitian akan dilaksanakan.⁸¹ Lokasi yang akan dipilih sebagai tempat penelitian disini adalah Pabrik Mie Bihun Ikan Mas di Desa Aseman Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember.

Alasan peneliti memilih tempat penelitian tersebut adalah karena berdasarkan observasi yang saya lakukan dan melakukan wawancara serta pengamatan dengan pemilik pabrik, bahwa disana perlu dianalisis sebab ada

⁸⁰ M. Djamal, *Paradigma Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015), 9.

⁸¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 47.

fenomena dimana pabrik mengalami kinerja buruk ditandai dengan pada saat awal mula proses produksi mie bihun mengalami kegagalan produksi, terbuangnya sia-sia tepung sagu sebanyak 4 kuintal oleh karyawan yang disebabkan karena karyawan tidak tahu produksi mie bihun yang benar, sehingga pemilik pabrik putus asa dan berinisiatif untuk menyewakan pabriknya tersebut kepada orang lain, tapi perihal tersebut tidak terjadi karena pemilik pabrik berusaha untuk menjalankan pabrik tersebut lagi dengan cara mencari karyawan yang ahli dibidang pembuatan mie bihun, karena penyebab terjadinya kinerja pabrik yang buruk ini disebabkan oleh kinerja karyawan yang tidak baik.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dilokasi Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember ini, sebab apakah pabrik mie bihun ini sudah beroperasi dengan baik atau tidak, karena hal tersebut ada yang perlu diteliti.

C. SUBYEK PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *purposive* dalam menentukan subyek penelitiannya, dan yang dimaksud *purposive* adalah teknik atau cara untuk memilih informan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan

memudahkan peneliti menjelajah objek penelitian atau situasi sosial yang diteliti menggunakan *purposive*.⁸²

Informan dalam penelitian ini adalah:

1. Alfiatul Rita Aprillia (Pemilik Pabrik)
2. Heru dan Ali (Karyawan)
3. Holip dan Samsia (Pelanggan)

D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Peneliti disini memanfaatkan beberapa teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara serta dokumentasi, dimana dalam proses pengumpulan data tersebut memiliki peran yang sangat penting untuk mendapatkan informasi yang faktual serta aktual. Berikut ini adalah beberapa metode yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini:

1. Observasi

Sederhananya, observasi adalah pencatatan sistematis pola perilaku, objek, dan peristiwa manusia untuk mengumpulkan data atau informasi tentang fenomena yang sedang dipelajari. Peneliti menggunakan metode observasi partisipasi pasif dalam penelitian ini, dimana mereka secara langsung hadir pada situasi atau peristiwa yang diteliti tetapi tidak ikut aktif berpartisipasi dalam kegiatan dilokasi yang mereka amati.⁸³

⁸² Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 300.

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung : ALFABETA, 2008), 227.

Dengan memanfaatkan teknik observasi, peneliti dapat memperoleh informasi tentang:

- a. Lokasi geografis Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
- b. Menemukan data informasi tentang Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember

2. Wawancara

Wawancara atau *interview* merupakan jenis komunikasi lisan atau cara yang dilakukan untuk memperoleh informasi. Dalam prosesnya, memanfaatkan metode tanya jawab, terdapat interaksi antara peneliti dengan subjek penelitian, tujuannya adalah pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih teknik wawancara tidak terstruktur untuk mengumpulkan data informasi. Wawancara ini dianggap sebagai wawancara yang lebih bebas, saat mengumpulkan data, peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah direncanakan dengan sistematis. Sebagai gantinya, peneliti hanya menggunakan garis-garis besar permasalahan sebagai panduan dalam melakukan tanya jawab.⁸⁴

Adapun penelitian yang dilakukan ini dengan wawancara tidak terstruktur guna untuk mendapatkan tentang:

- a. Analisis kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

⁸⁴ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar: CV Syakirr Media Press, 2021), 143-147.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu bentuk pencatatan kejadian atau peristiwa yang sudah terjadi dimasa lalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya lain yang berisi tentang hal-hal tertentu atau variabel yang dicari. Contohnya meliputi catatan, transkrip, buku, notulen rapat, *ledger* dan lainnya. Teknik dokumentasi dimanfaatkan oleh peneliti untuk melengkapkan data yang sudah dikumpulkan dari hasil wawancara dan observasi.⁸⁵

E. ANALISIS DATA

Tahap dalam penelitian yang disebut "analisis data" bertujuan untuk menginterpretasikan data yang dikumpulkan dilapangan. Upaya dilakukan atau langkah-langkah diambil pada tahap ini untuk menjelaskan data secara naratif, deskriptif, atau melalui tabel terhadap data yang didapat. Dalam melakukan analisis data, tidak dapat dilakukan begitu saja tanpa menggunakan alat analisis yang tepat. Alat analisis diperlukan untuk memproses data sehingga dapat diinterpretasikan dengan lebih mudah dan akurat. Cara menganalisis, menjelaskan, dan menarik kesimpulan dari data yang dikumpulkan dipengaruhi oleh alat yang digunakan. Akibatnya, data dapat diartikan sebagai temuan tunggal atau sebagai kumpulan temuan. Analisis data secara deskriptif digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini untuk mengolah data yang dikumpulkan.⁸⁶

⁸⁵ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, 149-150.

⁸⁶ Rusmini, *Metode Penelitian Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods serta Research & Development*, (Jambi : Pusaka Jambi, 2017), 103.

Langkah pertama dalam proses analisis data adalah melihat semua data yang sudah ada dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, catatan lapangan, dokumen resmi, dokumen pribadi, dan gambar. Terdapat beberapa langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan analisis data, antara lain:

1. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Sebagaimana, sudah diungkapkan bahwa kuantitas data yang dikumpulkan meningkat dalam kompleksitas dan banyak semakin lama seorang peneliti berada dilapangan. Karena itu, reduksi data harus segera dilakukan. Reduksi data adalah meringkas, memilih apa yang penting, berkonsentrasi pada apa yang penting, dan menganalisis data yang dikumpulkan untuk mencari tema atau polanya. Dengan melakukan reduksi data, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas dan membuatnya lebih mudah untuk mengumpulkan data tambahan serta melakukan pencarian kembali sesuai kebutuhan.⁸⁷

Hasil dari penelitian di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember nanti akan direduksi datanya, agar supaya memberikan kemudahan bagi peneliti dalam mengkonsentrasikan pada aspek yang penting sesuai permasalahan yang dituju.

⁸⁷ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, 161.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Metode analisis data yang digunakan dalam menyajikan data ini yakni bentuk narasi, dimana peneliti menjelaskan hasil temuan data disajikan dalam bentuk uraian kalimat yang terstruktur secara sistematis, mencakup hubungan antar kategori yang sudah diurutkan.⁸⁸ Peneliti menyajikan data dalam bentuk deskripsi singkat, gambar serta tabel guna mendeskripsikan kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

3. Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi serta penyajian data, langkah berikutnya yaitu menarik kesimpulan dari hasil data yang diperoleh. Temuan atau inti dari penelitian pada dasarnya adalah jawaban atas masing-masing tujuan penelitian, dan kesimpulan adalah hasil dari jawaban tersebut.⁸⁹ Kesimpulan ini meliputi tentang analisis kinerja perusahaan dalam pengukuran dan penilaian dari segi keuangan dan non keuangan pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember.

F. KEABSAHAN DATA

Untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sangat penting untuk mengecek keabsahan data. Teknik triangulasi digunakan dalam penelitian ini untuk

⁸⁸ Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Sumatra Utara : Wal ashri Publishing, 2020), 90.

⁸⁹ Usman Risanse and Abdi, *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 280.

memastikan keabsahan data.⁹⁰ Metode triangulasi adalah strategi pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik dan sumber data yang ada. Jika seorang peneliti menggunakan metode triangulasi dalam pengumpulan data, sebenarnya peneliti mengumpulkan data dan sekaligus menguji kredibilitas data tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara memeriksa kredibilitas data melalui berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang berbeda.⁹¹

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:⁹²

1. Triangulasi Teknik

Peneliti menggunakan berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Data yang diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek ulang dengan observasi serta dokumentasi.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah proses memperoleh data dari berbagai sumber informan dengan menggunakan teknik yang sama.

Alasan peneliti mengecek keabsahan data dengan triangulasi teknik dan triangulasi sumber yaitu guna untuk menguji data yang telah diperoleh peneliti, apakah data yang diperoleh sudah memiliki validitas yang sesuai dengan kebutuhan peneliti dipenelitiannya. Maka dari itu perlu adanya pengujian dengan menggunakan triangulasi.

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, 274.

⁹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, 241.

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: ALFABETA cv, 2013), 274.

G. TAHAP TAHAP PENELITIAN

Peneliti melakukan tahap-tahap berikut dalam menjalankan penelitiannya:

1. Tahap pra lapangan
 - a. Membuat rencana penelitian
 - b. Memilih objek penelitian
 - c. Melakukan observasi dilapangan terlebih dahulu berhubungan dengan objek penelitian yang sudah ditentukan
 - d. Mengurus izin penelitian
 - e. Mempersiapkan penelitian dilapangan

2. Tahap Pelaksanaan

Setelah peneliti memperoleh izin atas dibolehkannya dilakukan penelitian, maka peneliti langsung terjun ke objek penelitian untuk dilakukannya pengumpulan data mulai dari teknik pengumpulan data secara observasi, wawancara serta dokumentasi, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan analisis kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard*.

3. Tahap penyelesaian

Tahap ini merupakan tahapan yang terakhir dalam tahap-tahap penelitian, tahap penyelesaian ini berupa penulisan hasil penelitian. Setelah informasi data-data yang diperlukan terkumpul melalui beberapa tahapan.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN

Pabrik Mie Bihun Ikan Mas adalah sebuah pabrik yang bergerak dibidang manufaktur produksi mie bihun dengan merek Mie Soun Istimewa Ikan Mas, yang berlokasi di Desa Aseman Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur, yang didirikan pada tanggal 09 Juni 2022. Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini merupakan usaha perkembangan dari UMKM Industri Tepung Sagu Ikan Mas yang sama-sama berada dilokasi Bangsalsari Jember.

Usaha UMKM Industri Tepung Sagu Ikan Mas ini merupakan usaha pertama sebelum dibangunnya Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, namun untuk usaha UMKM Industri Tepung sagu Ikan Mas ini diolah oleh Bapak Ahmad Sukron selaku pemilik UMKM Industri Tepung Sagu Ikan Mas dan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, namun untuk Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini sendiri dari awal pabrik ini dibangun memang sudah diserahkan penuh oleh Bapak Ahmad Sukron kepada anaknya yang bernama Alfiatul Rita Aprilia sebagai pemilik Pabrik Mie Bihun Ikan Mas tersebut untuk dijalankan pabriknya, dan sampai saat ini Pabrik Mie Bihun Ikan Mas diolah oleh anaknya tanpa adanya campur tangan bantuan dari kedua orang tuanya. Awal mula Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini dibangun dari hasil jerih paya dan kerja keras Bapak dari Alfiatul Rita Aprilia tanpa adanya bantuan dari pihak lain.

Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini berdiri karena adanya dorongan dan motivasi dari teman Bapak Ahmad Sukron, karena dulu pada saat Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini belum dibangun, dulu pada saat adanya setoran tepung sagu dari Bapak Ahmad Sukron yang sudah bekerja sama dengan Pabrik Mie Bihun diluar sana, pada saat setoran tepung sagu ke Pabrik Mie Bihun tersebut, Pabrik ini sering hutang terhadap pembelian tepung sagu, setiap setoran tepung sagu selalu dihutang sampai banyak uang ratusan juta dari Bapak Ahmad Sukron di Pabrik Mie Bihun tersebut, ditagihpun tetap tidak bayar, akhirnya ada salah satu teman dari Bapak Ahmad Sukron menyarankan dan memberikan solusi untuk membangun Pabrik Mie Bihun sendiri saja, karena sudah enak dan mudah tepung sagunya ini disetorkan ke pabriknya sendiri daripada dihutang, dan akhirnyapun Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini dibangun dan sampai sekarang masih tetap bertahan dan beroperasi.

Asal memberikan nama Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, alasan menggunakan nama Ikan Mas karena mengikuti dari usaha pertama yaitu UMKM Industri Tepung Sagu Ikan Mas. Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini berada dikediaman pemilik pabrik di Desa Aseman Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember. Awal mula promosi penjualan mie bihun tersebut dan sampai sekarangpun hanya menggunakan promosi lewat mulut ke mulut seperti dari promosi para karyawan ke tetangga sekitar mereka dan menjangar kebeberapa orang dan mulai melebar dari hasil promosi mulut ke mulut tanpa adanya bantuan promosi *online* seperti memanfaatkan sosial media seperti,

Facebook, Instagram, Whatshap atau aplikasi *online shop* seperti *shopee, lazada* dll.

Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini selama beroperasi tidak semulus yang diduga, Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini awal mula dibangun mengalami kegagalan produksi sekitar 4 kuintal tepung sagu yang terbuang sia-sia karena disebabkan oleh karyawannya yang tidak tahu membuat jenang mie bihunnya, namun permasalahan tersebut bisa diselesaikan dengan mencari karyawan yang ahli dibidang pemrosesan mie bihun, sehingga saat ini pabrik sudah lumayan berjalan dengan baik, tidak ada lagi tepung sagu yang terbuang-buang, hanya saja permasalahan saat ini yang terus timbul dimesin pembuatan mie bihunnya yang selalu bermasalah atau selalu ada kerusakan, sehingga proses produksinya lambat.

B. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

Penyajian data dan analisis data harus disesuaikan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan juga dianalisis dengan data relevan. Sebagaimana dikemukakan, penelitian ini mengandalkan pengumpulan data berbasis wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mendukung temuannya. Berikut ini adalah hasil temuan penelitian, diuraikan sebagai fokus penelitian, ialah:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan.

Untuk mengukur kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan ini, data yang digunakan untuk penelitian ini adalah penyajian data dari laporan keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas dari awal produksi yaitu pada bulan Juni sampai bulan Desember ditahun 2022, dengan menggunakan analisis laporan keuangan bulanan. Untuk menjawab perspektif keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, penulis melakukan analisis data laporan keuangannya dengan menggunakan alat rasio *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Asset* (ROA). Penyajian data dan analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi kinerja keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas pada bulan-bulan yang diteliti.

Tabel 4.1
Laba Bersih, Total Modal dan ROE Pabrik Mie Bihun Ikan Mas
Bulan Juni-Desember 2022

Bulan	Laba Bersih (Rp)	Total Modal (Rp)	ROE (%)
Juni	15.809.800	25.509.800	61%
Juli	13.463.900	55.670.500	24%
Agustus	3.056.800	89.744.500	3%
September	14.318.300	63.953.900	22%

Oktober	-11.302.600	66.991.500	-16%
November	-26.516.100	38.184.800	-69%
Desember	20.340.400	54.113.400	37%

Sumber: Laporan Keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, diolah oleh peneliti (2022)

Alat untuk mengevaluasi hasil ROE diatas pada bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas adalah sebagai berikut perhitungannya:

a. *Return On Equity* (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

$$\text{ROE Juni, 2022} = \frac{15.809.800}{25.509.800} \times 100\% = 61\%$$

$$\text{ROE Juli, 2022} = \frac{13.463.900}{55.670.500} \times 100\% = 24\%$$

$$\text{ROE Agustus, 2022} = \frac{3.056.800}{89.744.500} \times 100\% = 3\%$$

$$\text{ROE September, 2022} = \frac{14.318.300}{63.953.900} \times 100\% = 22\%$$

$$\text{ROE Oktober, 2022} = \frac{-11.302.600}{66.991.500} \times 100\% = -16\%$$

$$\text{ROE November, 2022} = \frac{-26.516.100}{38.184.800} \times 100\% = -69\%$$

$$\text{ROE Desember, 2022} = \frac{20.340.400}{54.113.400} \times 100\% = 37\%$$

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa laporan keuangan bulanan pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas berdasarkan ROE dari perbandingan

laporan keuangan bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 mengalami naik turun (berfluktuasi), dengan hasil perbandingan ROE bulan Juni sampai Desember 2022. Dengan ini dapat dibuktikan dari hasil persentase pada bulan Juni laporan keuangan bulanan berdasarkan ROE 61%, kemudian dibulan Juli 24%, bulan Agustus 3%, dan bulan September 22%, bulan Oktober -16%, November -69% dan diakhir tahun 2022 dibulan Desember 37%.

Tabel 4.2
Laba Bersih, Total Aset dan ROA Pabrik Mie Bihun Ikan Mas
Bulan Juni-Desember 2022

Bulan	Laba Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROA (%)
Juni	15.809.800	1.016.029.800	15%
Juli	13.463.900	1.013.464.550	13%
Agustus	3.056.800	1.004.076.800	3%
September	14.318.300	1.015.468.300	14%
Oktober	-11.302.600	1.001.645.000	-11%
November	-26.516.100	1.000.120.000	-26%
Desember	20.340.400	1.021.740.400	19%

Sumber: Laporan Keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, diolah oleh peneliti (2022)

Alat untuk mengevaluasi hasil ROA diatas pada bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas adalah sebagai berikut perhitungannya:

b. *Return On Asset (ROA)*

ROA	= $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}}$	x 100%	
ROA Juni, 2022	= $\frac{15.809.800}{1.016.029.800}$	x 100%	= 15%
ROA Juli, 2022	= $\frac{13.463.900}{1.013.464.550}$	x 100%	= 13%
ROA Agustus, 2022	= $\frac{3.056.800}{1.004.076.800}$	x 100%	= 3%
ROA September, 2022	= $\frac{14.318.300}{1.015.468.300}$	x 100%	= 14%
ROA Oktober, 2022	= $\frac{-11.302.600}{1.001.645.000}$	x 100%	= -11%
ROA November, 2022	= $\frac{-26.516.100}{1.000.120.000}$	x 100%	= -26%
ROA Desember, 2022	= $\frac{20.340.400}{1.021.740.400}$	x 100%	= 19%

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa laporan keuangan bulanan pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas berdasarkan ROA dari perbandingan laporan keuangan bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 mengalami naik turun (berfluktuasi), dengan hasil perbandingan ROA bulan Juni sampai Desember 2022. Dengan ini dapat dibuktikan dari hasil persentase pada bulan Juni laporan keuangan bulanan berdasarkan ROA 15%, kemudian dibulan Juli 13%, bulan Agustus 3%, dan bulan September 14%, bulan Oktober -11%, November -26% dan diakhir tahun 2022 dibulan Desember persentasenya 19%.

2. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan.

Untuk mengukur kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas dari perspektif pelanggan peneliti mengidentifikasi kondisi pelanggan dari sisi kepuasan pelanggan dengan adanya penilaian yang diberikan pelanggan kepada perusahaan, tujuannya agar perusahaan tersebut diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaannya. Maka dari itu kepuasan pelanggan yang peneliti nilai dari Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini dari segi pelayanannya terhadap pelanggan, harga produknya apakah terjangkau, serta bagaimana kualitas mie bihunnya.

Sebagaimana disampaikan dalam kutipan wawancara dengan Ibu Holip selaku pelanggan dalam pelayanannya pabrik terhadap pelanggan:

“Bagus, ramah ye sopan we dok, langsung disamperin kalo ada pelanggan yang datang, wong duek iko dok tak iyo wong duek, aku puas bek pelayanane dok, apik ancen dok. Aduh ya sangat baik dok lak diminta penilaian, lek ga apik aku ga bilang apik dok duso kan lek ga jujur”.⁹³

(Bagus, ramah, sopan, langsung dilayani jika ada pelanggan yang datang karena uang itu. Saya puas dengan pelayanannya, memang bagus, nilainya sangat baik jika diminta penilaian, jika tidak bagus saya tidak akan bilang bagus karena dosa jika tidak jujur).

Jadi dari hasil interview dengan Ibu Holip, peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan dipabrik terhadap pelanggan sangat baik dan juga Ibu Holip puas terhadap pelayanannya.

⁹³ Ibu Holip, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

Pernyataan ini juga disampaikan oleh Ibu Samsia selaku pelanggan dalam ungkapannya sebagai berikut:

“Pelayanannya ramah, terus cekatan kalo ada pelanggan itu nak langsung disamperin langsung ditanya-tanya gitu, pabriknya juga bersih enak. Puas nak sama semua pelayanannya. Ibu ngasih nilai sangat baik nak sama pelayanan disana, memang disana saya suka semuanya”⁹⁴.

Jadi dari hasil interview tersebut peneliti menyimpulkan bahwa Ibu Samsia merasa puas atas semua pelayanan yang diberikan pihak pabrik terhadap pelanggan.

Pernyataan lain mengenai harga produk dan juga kualitas produk mie bihunnya. Pernyataan ini disampaikan oleh Ibu Holip selaku pelanggan dalam kutipan wawancaranya adalah sebagai berikut:

“Murah dok, sesuai sama mienya, bagus mienya dok bagus banget, aslikan, ga ada campur-campuran. Saya belinya yang lossan 1kg 10rb dok, saya beli yang lossan lebih murah, kalo yang bungkus plastikan itu dok agak mahal soalnya ballan isi 40 biji itu 150rb. Saya puas sama mienya lia itu apik ancen dok, ga onok pengawet ga onok opo iku, roh dewe aku. Sangat baik dok ancen apik, endak, aku jujur dok, endak, ancen memang apik, putih sagune apik seng digawe ancen dok. Aku lak ga apik ga arep dok ga tuku aku”⁹⁵.

(Murah dok, sesuai sama mienya, bagus mienya dok bagus sekali, aslikan, tidak ada campur-campuran. Saya belinya yang lossan 1kg 10rb dok, saya beli yang lossan lebih murah, kalo yang bungkus plastikan itu dok agak mahal soalnya ballan isi 40 biji itu 150rb. Saya puas sama mienya lia itu bagus memang dok, tidak ada pengawet, tahu sendiri saya. Sangat baik dok memang bagus, saya jujur dok, memang bagus, putih sagunya bagus yang dibuat memang dok. Saya jika tidak bagus, tidak mau dok, tidak beli saya).

⁹⁴ Ibu Samsia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 03 Januari 2023.

⁹⁵ Ibu Holip, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

Jadi dari hasil interview dengan Ibu Holip, peneliti menyimpulkan bahwa untuk harga produknya sudah terjangkau, sesuai antara harga dengan kualitas mie bihunnya, mie bihunnya bagus, tidak ada campuran bahan pengawet dan bahan dasar tepung sagunya yang dibuat mie bihun bersih putih. Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini sangat menjaga kualitas mie bihunnya.

Pernyataan ini juga disampaikan oleh Ibu Samsia selaku pelanggan didalam ungkapannya ialah:

“Murah nak sesuaiilah, mienya bagus lagi ga hancur, suka saya beli mie bihun disana karena bagus. Sangat puas saya sama produk mie bihunnya. Kalo diminta nilai ya sangat baik nak, harganya murah, mie bihunnya juga bagus, saya ga rugi beli mie bihun disana”.⁹⁶

Jadi dari hasil interview dengan Ibu Samsia diatas dapat disimpulkan bahwa untuk harga produknya sudah terjangkau, murah dan untuk kualitas mie bihunnya bagus tidak hancur.

Berdasarkan dari hasil interview/wawancara dengan 2 informan diatas bahwa dalam perspektif pelanggan yang diukur dengan kepuasan pelanggan dari sisi pelayanan, harga serta kualitas produknya. Ulasan dari 2 pelanggan tersebut responnya sangat baik semua, mulai dari pelayanannya ramah, sopan, serta jika ada pelanggan yang datang langsung dilayani, harga produknya sudah terjangkau, kualitas mie bihunnya bagus.

Pengukuran perspektif pelanggan pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas ini peneliti juga akan mengukur dari jumlah perolehan pelanggan baru disetiap bulannya (akuisisi pelanggan) pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas,

⁹⁶ Ibu Samsia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 03 Januari 2023.

dengan bertambahnya jumlah pelanggan baru maka secara tidak langsung menambah pendapatan perusahaan, karena pelanggan disini merupakan aset utama perusahaan yang dapat membantu perusahaan berjalan dan berkembang dengan baik.

Pernyataan mengenai akuisisi pelanggan atau jumlah pertumbuhan pelanggan baru pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas yang dapat dilihat pada tabel 4.3 dari hasil observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti ialah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Akuisisi Pelanggan (Jumlah Pertumbuhan Pelanggan Baru)
Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
Bulan Juni-Desember 2022

Bulan	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan
Juni	0	9	9
Juli	9	4	13
Agustus	13	0	13
September	13	8	21
Oktober	21	1	22
November	22	2	24
Desember	24	0	24

Sumber: Data Penjualan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, diolah oleh peneliti (2022)

Jadi berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah pelanggan baru (akuisisi pelanggan) Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember dari bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 mengalami peningkatan, seperti yang ditunjukkan oleh data akuisisi

pelanggan pada tabel 4.3 di atas, pada bulan Juni jumlah pelanggan 9 orang, kemudian bulan Juli bertambah 4 pelanggan baru, jadi totalnya 13 keseluruhan, kemudian bulan Agustus tidak ada penambahan pelanggan baru, jadi masih ada 13 pelanggan, bulan September baru ada penambahan lagi 8 pelanggan baru, jadi totalnya 21 keseluruhan, terus bulan Oktober ada penambahan pelanggan baru 1 orang, jadi totalnya sudah ada 22 pelanggan, bulan November ada 2 pelanggan baru, jadi sudah ada 24 pelanggan secara keseluruhan, kemudian bulan Desember tidak ada penambahan pelanggan baru lagi, dalam hal ini tetap 24 pelanggan, jadi secara keseluruhan total pelanggan dari bulan Juni-Desember 2022 yaitu 24 pelanggan.

Berdasarkan hasil observasi serta dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti mengenai akuisisi pelanggan, bahwa jumlah pelanggan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas pada bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 mengalami peningkatan dari 9 pelanggan menjadi 24 pelanggan.

3. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal.

Dalam perspektif proses bisnis internal mengukur semua aktivitas yang dilakukan oleh pemilik pabrik maupun karyawan, tujuannya untuk mengevaluasi dan menciptakan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan atau nilai kepada pelanggan. Proses inovasi, proses operasi, dan proses

pelayanan purna jual adalah tiga proses bisnis internal yang menjadi fokus pengukuran ini.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Alfiatul Rita Aprilia selaku pemilik pabrik mengenai proses inovasi atau pengembangan produk.

Beliau mengatakan bahwa:

“Tidak ada sudah mbak, soalnya nanti beda bahan beda olahan lagi, masih fokus di mie bihun yang terbuat dari bahan sagu saja, enak an mbak takut kocar-kacir masih mau coba-coba lagi seperti dulu jika belum menemukan karyawan yang ahli, yang pasti-pasti saja dulu wes. Tapi untuk cap mie bihun ada penambahan, kan sekarang ini cap Ikan Mas, nanti mau nambah cap Matahari”.⁹⁷

Jadi dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengembangan atas produk mie bihunnya, tetap fokus pada 1 produk mie bihun yang olahan bahan dasarnya dari tepung sagu, hanya saja ada pengembangan cap mie bihunnya yang sekarang cap Ikan Mas mau berkembang dengan adanya cap Matahari.

Pernyataan lain mengenai proses operasi pabrik. Pernyataan ini disampaikan juga oleh Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik pabrik dalam kutipan wawancaranya adalah sebagai berikut:

“Sudah baik mbak, sudah bisa mbak karyawannya, sudah ga ada kesalahan, itu yang pertama buat dulu pas produksi pertama pada saat pabrik ini awal dibangun itukan emang nyoba mbak coba-coba, oh ini paling takarannya gini kalo buat ini keknya gini, jadi dikira-kira sendiri, nah kalo sekarang kan emang karyawannya yang udah bisa, terus yang bisa itu ngajarin yang ga bisa, akhirnya bisa. Kalo sekarang udah ga ada kesalahan lagi udah enak wes karena udah ada karyawan yang ahli mbak, ya cuman kesalahannya kadang kalo

⁹⁷ Alfiatul Rita Aprillia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 20 Desember 2022.

sekarang itu kurang takaran airnya kurang apanya itu udah biasa gitu itu mbak”⁹⁸.

Jadi dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasannya tidak adanya kesalahan operasi lagi seperti dulu, pada saat awal mula pabrik beroperasi coba-coba produksi mie bihun, karena pada saat itu karyawannya tidak ada yang tahu, tapi sekarang karyawannya yang kerja dipabrik sudah ahli, bisa, jadi enak sudah tidak ada kesalahan operasi lagi.

Kemudian pernyataan mengenai proses pengembalian produk mie bihun rusak atau cacat (proses pelayanan purna jual). Pernyataan ini disampaikan oleh Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik pabrik. Beliau mengatakan bahwa :

“Kalo aku tidak ada mbak soalnya gini, kalo mie bihunnya beli disini dibawa dalam keadaan bagus, ya tidak boleh aku tuker mbak, soalnya kan kadang sama pelanggan disimpen mbak, jadinya kadang mertel itu, jadi kalo mau ambil mau beli aku suruh cek dulu bagus apa enggak, kalo rusak dari sini gapapa dikembali in, tapi kalo rusaknya dirumahnya aku gamau. Itu kemaren ada salah satu pelanggan mbak, itu sampek 1 bulan mie bihunnya dirumahnya gak dikeluarin, nah akhirnya pas waktu dikeluarin kan ditumpuk akhirnya itu rusak, terus minta rugi kesini minta ganti, kalo dikembalikan saya yang rugi banyak mbak, mana rugi mienya, rugi plastiknya, rugi bayar karyawannya”⁹⁹.

Jadi dapat disimpulkan dari wawancara diatas bahwa, proses pelayanan purna jual atau pengembalian atas produk mie bihun rusak atau

⁹⁸ Alfiatul Rita Aprillia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 20 Desember 2022.

⁹⁹ Alfiatul Rita Aprillia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 20 Desember 2022.

cacat boleh dikembalikan, asal produk mie bihun tersebut rusaknya berawal dari pabrik.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan pemilik pabrik diatas bahwa proses inovasi atau pengembangan produk tidak ada, hanya fokus pada 1 produk mie bihun yang bahan olahannya menggunakan tepung sagu saja. Proses operasi produksi mie bihun dilakukan dengan baik oleh karyawan sehingga dapat meminimalisir kesalahan operasi. Proses pelayanan purna jual atau pengembalian atas produk rusak atau cacat diberlakukan, hanya saja yang memenuhi syarat dibolehkannya pengembalian atas produk rusak atau cacat.

4. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Dalam perusahaan, betapa penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan, mengawasi kesejahteraan mereka, dan memperluas pemahaman mereka, ini penting mengingat fakta bahwa dengan memperluas tingkat pemahaman pekerja, mereka dapat lebih mampu berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan melalui tiga perspektif lainnya.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Wahid Nasrullah Nasrun, "Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar", (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 58.

Hal ini sesuai dengan pemaparan yang diberikan oleh Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik pabrik terkait pelatihan karyawan. Beliau mengatakan bahwa:

“Ga ada pelatihan karyawan mbak, ini emang tau dari orang yang ahli yang saya ambil untuk kerja disini, itu kan ya mbak karyawan saya yang ahli yang bisa itu yang kerja disini sekarang itu dulu kerja di klaten, nah abis kerja di klaten lama abis itu dia kerja di lumajang nah pas dia kerja di lumajang dia bisa jenang bisa gini bisa gitu lengkap wes mbak itu sak bungkusnya bisa, nah itu yang ngajarin wes, nanti takaran jenangnya segini, nanti misal mau bungkus itu bungkus yang bagus itu di gini in, kan dia uda lama kerja di klaten jadi dia paham, jadi bapak itu yang ngajarin mbak, pas saat jam kerja itu. Untuk karyawan dari awal sampai sekarang ada karyawan yang ganti”.¹⁰¹

Jadi, dapat disimpulkan berdasarkan hasil wawancara diatas dengan pemilik pabrik bahwa, tidak ada pelatihan terhadap karyawannya, untuk karyawan yang tidak ahli dalam proses produksi mie bihun, belajar dari karyawan yang bisa pada saat jam kerja itu juga.

Sedangkan mengenai kemampuan penggunaan informasi arahan atau intruksi dari atasan kepada karyawan. Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik pabrik mengatakan bahwa:

“Aku ga pernah marah sama anak-anak (karyawan) itu mbak, anak-anak biasanya ya ngerjain apa yang saya suruh, kadang ada yang nakal, kalo nakal suami saya yang tak suruh ngurusin anak-anak, kalo suami saya nyuruh ga dihiraukan saya nyuruh abah mbak. Alhamdulillah kalo yang sekarang karyawannya manut-manut mbak, melakukan apa-apa yang saya suruh di pabrik”.¹⁰²

¹⁰¹ Alfiatul Rita Aprillia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

¹⁰² Alfiatul Rita Aprillia, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa sesuai wawancara diatas dengan pemilik pabrik, bahwasannya pemberian informasi dari pemilik pabrik atau dari pihak pabrik untuk karyawannya dalam segala proses operasi pabrik dilakukan dengan baik sesuai informasi arahan dari atasan.

Mengenai masalah kesejahteraan atau kepuasan karyawan dari segi perlakuan pemilik pabrik terhadap karyawan di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas. Dari hasil wawancara dengan Bapak Heru selaku karyawan pabrik. Beliau mengatakan bahwa:

“Mbak lia memperlakukan dengan baik mbak, adil ga pilih-pilih mbak sama karyawannya, suka dikasih minuman sama makanan semuanya, Sangat baik mbak”.¹⁰³

Jadi, dapat disimpulkan bahwa Bapak Heru puas terhadap pelayanan atasannya, memperlakukan dengan baik dan diperlakukan sama antara karyawan satu dengan yang lainnya.

Pernyataan tersebut juga diungkapkan oleh Ali selaku karyawan pabrik bahwa:

“Diperlakukan dengan baik sih mbak, terus adil, perhatian kepada karyawannya, terus juga mbak lia hubungannya rukun sama karyawannya”.¹⁰⁴

Jadi, dapat disimpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ali selaku karyawan pabrik bahwa perlakuan pemilik pabrik atau atasannya baik, memperhatikan kesejahteraan karyawannya, serta memiliki hubungan yang harmonis dengan karyawannya.

¹⁰³ Bapak Heru, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

¹⁰⁴ Ali, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

Pernyataan lain mengenai kepuasan karyawan terhadap fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan serta fasilitas operasi apakah memadai.

Hal ini disampaikan oleh Bapak Heru selaku karyawan pabrik bahwa:

“Enak kok mbak soalnya ada Wifi, ada kamar mandi, tempat sholat, *mesh*, itu aja mbak cuman. Untuk peralatan proses pembuatan mie bihun lengkap, ga ada kekurangan mbak semuanya, dari mesin pembuatan mie, penjemuran mie dan semua keperluan alat buat mie bihun ada semua”.¹⁰⁵

Dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan wawancara dengan Bapak Heru selaku karyawan pabrik, bahwasannya untuk fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan sudah dapat memenuhi kebutuhan karyawan pada saat dipabrik, untuk fasilitas operasi produksi juga sudah memadai.

Pernyataan tersebut juga diungkapkan oleh Ali selaku karyawan bahwa:

“Fasilitas yang dikasih itu ada wifi, ada *mesh*, ada kamar mandi dan tempat sholat. Kalo perlengkapan pembuatan mie bihun lengkap sih, ga ada yang kurang”.¹⁰⁶

Jadi, dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan sudah baik serta fasilitas operasi pembuatan mie bihun sudah lengkap tidak ada yang kurang.

Dari wawancara diatas peneliti mampu memahami bahwa tidak adanya pelatihan terhadap karyawan, tetapi untuk kemampuan pemberian informasi dari atasan kepada karyawan dilakukan dengan baik, sehingga karyawan dapat menjalankan proses baru secara efektif. Untuk tingkat

¹⁰⁵ Bapak Heru, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

¹⁰⁶ Ali, diwawancara oleh Penulis, Bangsalsari, 26 Desember 2022.

kepuasan karyawan mulai dari perlakuan atasan kepada karyawannya dilakukan dengan baik, fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan dan fasilitas operasi sudah memadai dan memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga pihak pabrik sudah dapat memenuhi kepuasan karyawan,

C. PEMBAHASAN TEMUAN

Data yang didapat dari hasil temuan penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi serta dokumentasi yang berpedoman pada fokus masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas menggunakan metode *balance scorecard*. Berdasarkan dari hasil penyajian data dan analisis, maka pembahasan temuan mengenai penelitian ini yakni:

1. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan.

Perspektif keuangan ini adalah ringkasan dampak ekonomi yang muncul sebagai hasil dari pengambilan keputusan tertentu, perspektif keuangan ini menjadi pusat perhatian pada *balance scorecard*.¹⁰⁷ Dengan menganalisis data keuangan dari bulan-bulan sebelumnya, dapat diketahui kelemahan yang dihadapi oleh pabrik, sehingga dapat membuat keputusan penting bagi pabrik untuk masa depannya.

Berdasarkan dari data laporan keuangan bulanan mulai dari bulan Juni sampai Desember ditahun 2022 pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas,

¹⁰⁷ Wahid Nasrullah Nasrun, "Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar", 59.

hasil perhitungan ROE dan ROA dengan demikian diketahui bahwa terlihat adanya fluktuasi persentasenya dari bulan Juni sampai Desember ditahun 2022.

Dengan demikian untuk dapat mengetahui persentase peningkatan dan penurunan yang terjadi pada ROE dipabrik Mie Bihun Ikan Mas, dapat dilihat pada tabel 4.1 yaitu dengan persentase ROE bulan Juni sebesar 61%, kemudian menurun pada bulan Juli yaitu menjadi sebesar 24%, menurun lagi pada bulan Agustus menjadi 3%, dibulan September meningkat lagi menjadi 22%, kemudian bulan Oktober *down* mengalami kinerja keuangan yang tidak baik, karena hasil persentase ROEnya kurang dari 0% yaitu sebesar -16% artinya pabrik tidak mampu menghasilkan *profit* sesuai ekspektasi, dibulan November pun juga sama hasil persentase ROEnya kurang dari 0% yaitu sebesar -69% dan dibulan Desember ini tumbuh peningkatan lagi sebesar 37%.

Persentase ROA juga mengalami peningkatan dan penurunan yaitu dapat dilihat pada tabel 4.2 dimana bulan Juni sebesar 15%, kemudian menurun pada bulan Juli yaitu menjadi sebesar 13%, menurun lagi pada bulan Agustus menjadi 3%, dibulan September meningkat lagi menjadi 14%, kemudian bulan Oktober *down* mengalami kinerja keuangan yang tidak baik, karena hasil persentase ROAnya kurang dari 0% yaitu persentasenya sebesar -11% artinya jika hasil persentase ROA dari Pabrik Mie Bihun Ikan Mas kurang dari 0%, disini dapat dikatakan bahwa total aset yang dipergunakan memberikan kerugian bukan malah memberikan

keuntungan bagi pabrik, dibulan November pun juga sama hasil persentase ROAnyanya kurang dari 0% yaitu sebesar -26% dan dibulan Desember ini tumbuh peningkatan lagi sebesar 19%.

Penggunaan keuangan pabrik disini juga kurang efisien bagi pabrik karena banyaknya pengeluaran dari hasil pengambilan *prive* yang dilakukan oleh pemilik pabrik, jadi keuangan pabrik disini juga banyak digunakan untuk kebutuhan pribadi pemilik pabrik sehingga efisiensi proses penggunaan keuangan pabrik kurang optimal, penyebab lain juga banyaknya pengeluaran untuk kebutuhan membetulkan mesin mie bihun yang mudah rusak pada salah satu mesinnya yang mengalami kerusakan secara terus menerus, sehingga disitu dapat menyebabkan penurunan angka pendapatan dan menambah angka kenaikan pengeluaran pabrik, jika mesin pabrik yang satunya ini mengalami kerusakan, maka akan berakibat pada produksi dipabrik lambat, karena pabrik disini hanya menggunakan mesin pembuatan mie bihun satu saja pada saat produksi, hal ini karena pihak pabrik hanya memiliki dua mesin pembuatan mie bihun, jika mesin yang satunya rusak tidak dapat dipakai untuk proses produksi, maka pihak pabrik juga tidak dapat menurunkan waktu proses produksi.

Hal ini didukung oleh pernyataan dari Dina Kurniawaningsih dan Ni Putu Alma Kalya Almira mengenai penjelasan ROE. Bahwa ROE merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola modal perusahaan untuk menghasilkan laba bersih. Pemilik usaha akan berada pada posisi yang lebih kuat jika nilai ROE lebih

tinggi karena hal ini menandakan bahwa usaha tersebut efektif menggunakan modalnya sendiri untuk menghasilkan keuntungan.¹⁰⁸ Jika sebuah perusahaan memiliki ROE yang rendah, maka laba bersihnya juga rendah. Akibatnya, saham perusahaan kurang diminati oleh investor karena mereka akan menerima dividen yang rendah. Karena minat investor terhadap saham tersebut menurun, hal ini secara otomatis akan mempengaruhi *return* saham. Hal-hal semacam ini dapat berpengaruh pada *return* saham yang turun.¹⁰⁹

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Rendi Wijaya dan Dina Kurniawaningsih mengenai penjelasan ROA. Bahwa ROA merupakan rasio yang menunjukkan kapasitas perusahaan untuk memanfaatkan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba bersih. Apabila ROA semakin tinggi, perusahaan akan dianggap baik karena mampu memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi atas investasi aset yang dimilikinya. Di sisi lain, jika nilai ROA menurun, itu menunjukkan bahwa bisnis menerima tingkat pengembalian yang rendah atas aset yang diinvestasikan. Sehingga perusahaan dianggap kurang baik dalam mengelola asetnya dan dapat mempengaruhi pandangan investor terhadap kinerja perusahaan.¹¹⁰

Dengan mengetahui ROA, kita dapat mengevaluasi apakah suatu

¹⁰⁸ Dina Kurniawaningsih and Dian Ari Nugroho, "Pengaruh Return On Asset, Return On Equity dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (studi pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2012-2015)", 3.

¹⁰⁹ Ni Putu Alma Kalya Almira and Ni Luh Putu Wiagustini, "Return On Asset, Return On Equity dan earning Per Share Berpengaruh Terhadap Return Saham", 1074.

¹¹⁰ Dina Kurniawaningsih and Dian Ari Nugroho, "Pengaruh Return On Asset, Return On Equity dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (studi pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2012-2015)", 3.

perusahaan efisien dalam memanfaatkan aset-asetnya dalam menjalankan operasi bisnisnya dengan tujuan menghasilkan keuntungan.¹¹¹

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Cristin Novita Sasminto bahwa jika dilihat dari laporan keuangannya diukur dengan ROE dan ROA disini sama-sama mengalami naik turun (fluktuasi) kinerja keuangannya, dibuktikan dengan hasil persentase ROE dan ROA.

Jadi hasil penelitian yang dilakukan oleh Peneliti dan Cristin Novita Sasminto sama-sama mengalami penurunan dan peningkatan pada kinerja keuangannya.

2. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan.

Sebagaimana dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan dari Ibu Holip dan Ibu Samsia selaku pelanggan, bahwa mereka merasa puas terhadap pelayanan pabrik yang cepat, ramah, sopan, harga produknya terjangkau, kualitas produk mie bihunnya yang bagus, serta memberikan kemudahan bisa mengakses pembelian atau pemesanan secara *online* melalui telp seluler atau whatsapp. Semua pelayanan yang dilakukan oleh pabrik memperoleh respon yang positif terhadap pelanggan, yang dapat diyakini dari hasil wawancara diatas dengan pelanggan. Hal ini didukung

¹¹¹ Rendi Wijaya, "Analisis Perkembangan Return On Asset (ROA) Dan Return On Equity (ROE) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan", 46.

oleh pernyataan dari Zaid ada beberapa indikator dalam kepuasan pelanggan:¹¹²

a. Kualitas produk yang dihasilkan

Tingkat kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas baik produk barang maupun jasa yang dihasilkan perusahaan. Pelanggan menginginkan produk yang memenuhi harapan mereka dan berkualitas tinggi. Kepuasan pelanggan akan meningkat secara proporsional dengan kualitas produk yang semakin baik. Prinsip yang sama juga berlaku pada situasi sebaliknya, yaitu semakin rendah kualitas produk maka semakin kecil kepuasan pelanggan. Agar pelanggan merasa puas, penting untuk memberikan perhatian pada kualitas produk perusahaan.

b. Tingkat kualitas pelayanan yang diberikan

Kepuasan pelanggan suatu perusahaan dapat ditingkatkan dengan memberikan pelayanan yang ramah, baik dan memuaskan, selain kualitas produk yang dihasilkan. Apabila pelanggan memperoleh layanan dengan kualitas yang demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa mereka akan kembali menggunakan produk dan layanan perusahaan kita, bahkan hingga mereka akan menginfokan produk atau jasa kita kepada orang lain (advokasi pelanggan).

c. Harga yang dibanderol untuk produk

Salah satu faktor terpenting juga dalam memastikan kepuasan pelanggan adalah mengenai harga produk. Jika harga produk

¹¹² Zaid, *Ekuitas Merek dan Advokasi Pelanggan*, (Lamongan, Academia Publication, 2021), 35-

ditawarkan pada kisaran yang terjangkau bagi pelanggan, maka kepuasan pelanggan dapat tercapai.

d. Faktor kemudahan mengakses produk

Faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah kemudahan dalam mengakses produk yang ditawarkan. Faktor kemudahan dalam membeli atau memperoleh produk juga menjadi hal yang penting bagi kepuasan pelanggan. Salah satu cara untuk mempermudah proses pembelian dan meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan menawarkan layanan pembelian online atau mendistribusikan produk ke tempat-tempat strategis.

e. Cara mengiklankan produk

Iklan bisa menjadi sarana efektif untuk mempromosikan produk kamu. Iklan yang baik dapat meningkatkan persepsi pelanggan terhadap produk dan kepuasan mereka. Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dalam iklan produk dapat membantu memperoleh kepuasan pelanggan. Pilih kata-kata yang mudah dimengerti dan jujur ketika mengiklankan produk anda. Langkah ini diambil untuk menghindari ketidakpuasan atau rasa tertipu pelanggan ketika produk anda tidak sesuai dengan iklan.

Dari indikator kepuasan pelanggan sesuai pernyataan Zaid bahwa pihak Pabrik Mie Bihun Ikan Mas sudah hampir sepenuhnya dalam memberikan kepuasan pelanggan sesuai dengan indikator kepuasan pelanggan diatas, pihak pabrik sudah memberikan kepuasan pelanggan

dari poin nomor 1 sampai 4 sesuai dari hasil data wawancara diatas, hanya saja di poin 5 belum dilakukan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Yogie Krisna Putera dimana dalam penelitiannya kepuasan pelanggan yang dinilai adalah dari segi pelayanan yang diberikan perusahaan dan juga fasilitas penunjang yang diberikan.

Selain itu terkait data pertumbuhan pelanggan baru (akuisisi pelanggan) dipabrik Mie Bihun Ikan Mas dari hasil observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa adanya penambahan pelanggan baru, dimana dari 9 pelanggan meningkat menjadi 24 pelanggan secara keseluruhan dari bulan Juni sampai bulan Desember 2022, meskipun perolehan jumlah pelanggan baru tidak terlalu banyak, namun para pelanggan tersebut secara terus-menerus dan berulang-ulang melakukan transaksi pembelian produk di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, hal ini dapat dibuktikan dengan peneliti melihat langsung data penjualan mie bihun.

Hal ini didukung oleh Agus W. Soehadi mengenai strategi untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru, pernyataannya adalah:

Fokus utama menarik pelanggan baru ialah melalui produk dan layanan, jadi bagaimana pemasar dapat menawarkan produk dan layanannya yang memiliki proposisi nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing. Proposisi nilai yang tinggi akan memperbesar peluang terpilihnya produk yang ditawarkan. Kemampuan perusahaan untuk menyediakan

produk yang kualitas dirasakan jauh lebih besar daripada risiko yang dirasakan disebut sebagai proposisi nilai pelanggan. Strategi pertumbuhan berikutnya dapat diadopsi oleh perusahaan untuk menarik pelanggan baru adalah melalui pengembangan produk dan layanan baru. Pelanggan baru umumnya membutuhkan beberapa atribut baru atau modifikasi dari atribut produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan.¹¹³

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Sunday Ade Sitorus dalam menarik pelanggan baru. Jika pelanggan merasa puas dan telah mempercayai suatu merek, kemungkinan besar mereka ingin terus menggunakan produk tersebut. Ketika merasa puas dengan produk tertentu, konsumen cenderung memperkenalkan produk tersebut kepada orang-orang terdekat mereka. Jadi ketika menjadi pelanggan setia, konsumen dapat membantu mempromosikan merek perusahaan dan membantu menarik pelanggan baru untuk merek perusahaan.¹¹⁴

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Primi Safitri Saraswati dkk, hasil jumlah akuisisi pelanggan dari suatu penelitian peneliti dengan Primi Safitri Saraswati dkk sama-sama memperoleh peningkatan jumlah pelanggan baru selama beberapa waktu tertentu.

¹¹³ Agus W. Soehadi, *Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Nilai Saham Perusahaan*, (Jakarta, Prasetiya Mulya Publishing, 2012), 28-30.

¹¹⁴ Sunday Ade Sitorus et al., *Brand Marketing: The Art Branding*, (Bandung, CV. Media Sains Indonesia, 2022), 99.

3. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal.

Dari hasil wawancara diatas mengenai kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas dari proses bisnis internalnya diungkapkan oleh pemilik pabrik bahwa dalam proses inovasi atau pengembangan produk tidak dilakukan, hal ini pabrik tidak ada pengembangan terhadap produknya, untuk proses operasi pabrik sudah dilakukan dengan baik oleh karyawan sehingga proses produksinya berjalan dengan efisien dan efektif, dan untuk proses pelayanan purna jual atau pengembalian atas produk mie bihun rusak atau cacat diberlakukan dipabrik, namun untuk pengembalian atas produk rusak atau cacat itu sendiri bisa dikembalikan asal dapat memenuhi syarat yang sudah ditetapkan oleh pabrik.

Melihat hasil wawancara diatas, hal ini dapat didukung oleh pernyataan Ryan bahwa ada beberapa manfaat dari hasil proses bisnis internal yang dilakukan dengan baik diantaranya adalah sebagai berikut:¹¹⁵

1. Meningkatkan kapasitas bisnis.

Jika proses bisnis dikelola dengan baik, dapat meminimalkan kesalahan prosedur dan kesalahan manusia (*human error*), dengan demikian, proses dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Proses bisnis internal didesain secara fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi dan kebutuhan pasar.

¹¹⁵ Elly Rahayu et al., *Analisis Proses Bisnis*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), 12-13

2. Mengurangi pengeluaran dan meningkatkan *profitabilitas*

Memahami tugas dan prosedur standar yang ditetapkan dapat membantu karyawan untuk menghindari kesalahan. Dengan meminimalkan kesalahan, perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya. Melakukan penghematan pengeluaran biaya dapat berdampak positif pada meningkatkan keuntungan perusahaan.

3. Meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas

Efisiensi dapat ditingkatkan melalui proses bisnis internal yang berjalan sesuai prosedur dengan pengawasan dan pengendalian yang baik, pelaksanaan proses menjadi mudah dilakukan karena pertanggungjawaban setiap proses jelas. Keterlambatan proses juga bisa diidentifikasi lebih cepat. Intinya implementasi bisnis proses internal akan meningkatkan efisiensi.

4. Meningkatkan transparansi

Dalam sistem bisnis proses internal, penggunaan program perangkat lunak memungkinkan otomatisasi proses bisnis. Dengan demikian, perusahaan dapat mengevaluasi dan memantau kinerja proses bisnis secara *real time*. Dalam proses bisnis ini suatu proses dapat berjalan secara efisien tanpa memerlukan banyak tenaga dan pengawasan yang terus-menerus. Dengan peningkatan transparansi bisnis, manajemen akan lebih memahami detail proses bisnis yang sedang berjalan.

5. Meningkatkan kepatuhan, keselamatan dan keamanan

Proses bisnis internal yang baik harus mencakup upaya yang menjamin keamanan dan keselamatan karyawan. Proses bisnis internal yang efektif akan memperhitungkan segala kemungkinan risiko yang terkait dengan proses tersebut. Dalam bisnis proses internal yang baik, aturan internal dan eksternal yang berkaitan dengan keselamatan dan keamanan karyawan harus dipertimbangkan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Yogie Krisna Putera dimana dalam perspektif proses bisnis internalnya, dinilai dari segi pengembangan terhadap produk, perluasan *stand* baru, cara penjualannya dan layanan gratis (pengaduan pelanggan).

4. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas, bahwa pemilik pabrik tidak melakukan pelatihan terhadap karyawannya, dan ini nanti yang mengakibatkan produktivitas kerja tidak meningkat, ketidakmampuan pabrik untuk bersaing dengan perusahaan lain dan akan menjadi hambatan dalam mencapai keberhasilan bisnis, karena kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi kesuksesan suatu perusahaan, performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk akan

berdampak buruk pula pada bisnis perusahaan. Untuk kemampuan sistem informasi dalam pemberian instruksi arahan dari pemilik pabrik untuk para pekerja atau karyawan dilakukan dengan baik, sehingga pabrik dapat melakukan proses bisnis baru dengan efisien sesuai dengan rencana atau *planning* pemilik pabrik.

Mengenai kepuasan karyawan disampaikan oleh Bapak Heru dan Ali bahwa pabrik sudah berhasil memberikan kepuasan terhadap karyawannya dilihat dari hasil wawancara diatas bahwa dari perlakuan atasan kepada karyawannya dilakukan dengan baik serta adil, fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan dan fasilitas operasi memadai, para karyawan tersebut merasa puas terhadap perlakuan atasan kepada karyawannya dan juga fasilitas yang diberikan.

Melihat dari hasil wawancara diatas, bahwa dalam suatu perusahaan atau organisasi bisnis penting dilakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya sebab berguna bagi perusahaan untuk memberikan perbaikan serta pertumbuhan bagi perusahaan dan juga karyawan. Sesuai pernyataan A.A Prabu Mangkunegara dan Dewi, beberapa manfaat dan tujuan dari penilaian kinerja karyawan dapat disebutkan dibawah ini:¹¹⁶

- a. Selaku landasan dalam pengambilan keputusan untuk promosi, demosi, pemberhentian, serta penetapan honor.
- b. Guna mengevaluasi sejauh mana keberhasilan karyawan melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.

¹¹⁶ Samuel Y. Warella et al., *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Yayasan Kita Menulis, 2021), 146.

- c. Selaku landasan guna mengevaluasi efektifitas keseluruhan aktivitas yang dilakukan didalam perusahaan.
- d. Guna mengevaluasi program latihan dan daya guna jadwal kerja, tata cara kerja, struktur organisasi, *style* pengawasan, keadaan kerja, serta perlengkapan kerja.
- e. Digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan didalam organisasi.
- f. Digunakan untuk memotivasi pekerja dan mencapai tujuan kinerja yang baik.
- g. Digunakan sebagai alat untuk mendorong atasan untuk mengamati perilaku bawahan mereka sehingga dapat mengetahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan sebelumnya dan meningkatkan kemampuan karyawan dimasa depan.
- i. Digunakan sebagai kriteria dalam memilih dan menugaskan karyawan dalam bidang tertentu.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Rizky Solikhah dimana penelitiannya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai kepuasan karyawan, pelatihan karyawan, produktivitas karyawan serta retensi karyawan.

Tabel 4.4
Hasil Pengukuran Kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
Bulan Juni-Desember 2022 Dengan *Balance Scorecard*

Perspektif	Penilaian	Hasil pengukuran kinerja dengan <i>balance scorecard</i>	Rate dan Tingkat hubungan	Score
1. Perspektif Keuangan	Laporan keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas: a. ROE b. ROA	Hasil pengukuran laporan keuangan pabrik: a. Naik turun b. Naik turun	C (CUKUP BAIK)	2
2. Perspektif Pelanggan	Kepuasan pelanggan: a. Pelayanan pabrik kepada pelanggan b. Harga produk dan Kualitas produk Akuisisi pelanggan: a. Perolehan Pelanggan baru	Hasil kepuasan pelanggan: a. Sangat baik, merasa sangat puas b. Harga terjangkau dan Kualitas mie bihun bagus Hasil perolehan pelanggan baru: a. Ada perolehan pelanggan baru	A (SANGAT BAIK)	4
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Proses inovasi b. Proses operasi c. Proses pelayanan purna jual	a. Tidak ada pengembangan produk b. Proses operasi perusahaan efisien c. Ada layanan pengembalian produk rusak atau cacat	B (BAIK)	3
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Kepuasan karyawan b. Motivasi, pemberdayaan dan	a. Perlakuan atasan kepada karyawan, dan fasilitas yang diberikan pabrik kepada karyawan baik b. Pelatihan karyawan tidak ada	B (BAIK)	3

	keselarasan Kemampuan sistem informasi	Jaringan informasi dari atasan dilakukan dengan baik		
--	---	---	--	--

Sumber: Data diolah oleh penulis



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember, pengukuran kinerjanya dilakukan berdasarkan empat perspektif dari metode *balance scorecard* yang dilakukan pada bulan Juni-Desember tahun 2022 pada tiap-tiap perspektif. Dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian diatas akan dijelaskan dibawah ini:

1. Perspektif Keuangan

Hasil kinerja pabrik berdasarkan perspektif keuangan diukur dengan alat rasio ROE dan ROA pada laporan keuangan bulanan pabrik, diketahui bahwa hasil persentase ROE dan ROA mengalami naik turun atau berfluktuasi, artinya pabrik disini masih belum beroperasi dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil kinerja pabrik berdasarkan perspektif pelanggan ini bisa dilihat pengukurannya dari sisi kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan, mengenai kepuasan pelanggan dari hasil wawancara diatas dengan pelanggan, bahwa para pelanggan merasa sangat puas terhadap semua pelayanan yang diberikan pihak pabrik, kemudian harga produknya sudah terjangkau dan kualitas produk mie bihunnya bagus, untuk akuisisi pelanggan atau perolehan pelanggan baru, dipabrik ada

penambahan pelanggan baru, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 untuk mengetahui peningkatan akuisisi pelanggan pabrik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil kinerja pabrik berdasarkan perspektif proses bisnis internal, bahwa untuk perspektif ini, pertama untuk proses operasi dipabrik sudah dilakukan dengan baik oleh karyawan serta untuk proses pelayanan purna jual atau pengembalian atas produk rusak atau cacat diberlakukan, tetapi untuk proses inovasi atau pengembangan atas produk tidak ada dipabrik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil kinerja pabrik berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan karyawan pabrik, bahwa untuk kepuasan karyawan mengenai perlakuan atasan terhadap karyawan sudah sangat baik, serta fasilitas yang disediakan pabrik untuk karyawan sudah memadai. Kemudian untuk informasi atau intruksi dari atasan sudah dilakukan dengan baik juga oleh karyawan, namun dipabrik tidak ada pelatihan terhadap karyawannya.

B. Saran

1. Diharapkan dapat melakukan analisa laporan keuangan, tujuannya untuk dapat mengetahui kerugian-kerugian yang terjadi disebabkan oleh faktor-faktor apa saja.
2. Diharapkan dapat memberlakukan pemberian *discount* harga jika mencapai minim pembelian produk mie bihun, hal ini dilakukan agar

supaya dapat menarik pelanggan baru untuk melakukan pembelian produk mie bihun dipabrik, dan diharapkan juga dapat terus mempertahankan status pemberian kepuasan pelanggan yang sangat baik tersebut, karena dengan begitu akan berdampak baik pula untuk menarik pelanggan baru, hal ini juga akan berdampak baik untuk peningkatan perspektif keuangan

3. Diharapkan dapat melakukan pengembangan produk dan pengembangan *packaging* mie bihunnya juga, karena dengan *packaging* yang menarik merupakan cara efektif dalam menarik perhatian pelanggan kepada suatu produk serta memperkuat citra produk, hal ini juga dapat membantu pabrik untuk masuk dalam kategori UMKM tingkat menengah bukan tingkat kebawah.
4. Diharapkan dapat memberikan pelatihan terhadap karyawan, pelatihan ini berupa pelatihan *skill*, kreativitas dan tekhnis, karena pelatihan ini akan memberikan manfaat positif untuk membantu mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan. Jika karyawan memiliki keahlian yang tinggi, hal ini akan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan, karena pabrik perlu tenaga-tenaga yang berkompeten dibidangnya untuk meningkatkan *profit* dalam perkembangan pabrik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV Syakirr Media Press, 2021.
- Adi, Ibar Permana. “Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance scorecard (Studi Kasus STT Sangkakala)”. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, no. 2 (Agustus 2020): 98.
- Almira, Ni Putu Alma Kalya and Ni Luh Putu Wiagustini. “Return On Asset, Return On Equity dan Earning Per Share Berpengaruh Terhadap Return Saham”. *Jurnal Manajemen*, no. 3 (2020): 1074.
- Andriani, Astri Swi. Asep Mulyana. I Gde Dhika Widarnandana. Aris Armunanto. Imas Sumiati. Leni Susanti, Leonita Siwiyanti. Qomarotun Nurlaila. Dheni Dwi Pangestuti and Irra Chrisyanti Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: CV. Tohar Media, 2022.
- Anuforo, Peter U. Ahmad Haruna Abubakar and Hazeline Ayoup. “Penerapan Balanced Scorecard dan Dampaknya Terhadap Kinerja: Kasus Universiti Utara Malaysia”. *Jurnal Inovasi dan Pelaporan Keuangan Tingkat Lanjut*, no. 4 (2020): 17.
- Aripin, Zaenal and M. Rizqi Padma Negara. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2021.
- Astawa, Gede Putu Banu. I Putu Julianto and Luh Gede Kusuma Dewi. Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal MONEX*, no. 1 (Januari 2020): 18.
- Ayuni, Ni Made Sri and A.A.N. Oka Suryadinatha Gorda. *Balanced Scorecard*. Bali: NILACAKRA, 2020.
- Dewantoro, Albertus Daru. “Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Surabaya”. *Jurnal Kewirausahaan*, no. 1 (Juni 2021): 61.
- Diana, Riyana H. “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balance Scorecard”. *Jurnal Sekuritas*, no. 2 (Desember 2017): 48.
- Djamal M. *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

- Fauzi, Akhmad and Rusdi Hidayat NA. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press, 2020.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta CV, 2018.
- Fahmi, Irham. *Perilaku Organisasi*. Bandung: ALFABETA cv, 2018.
- Fitria and Roby Ardiansyah. "Penggunaan Metode Blanced Scorecard Untuk Mengukur Kineja Pekerjaan Pada PT. Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT.BCKP)". *Jurnal Seminar Nasioanl Hasil Penelitian dan Pengabdian*. (Agustus 2019): 79.
- Galib, Mukhtar and Muhammad Hidayat. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo". *Jurnal Of Management Business*, no. 1 (2018): 95-96.
- Hansen, Don R and Maryanne M. Women. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2011.
- Hantono. *Konsep Analisis Laporan Keuangan Dengan Pendekatan Rasio & SPSS*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018.
- Harahap, Nursapia. *Penelitian Kualitatif*. Sumatra Utara: Wal ashri Publishing, 2020.
- Hiktaop, Kristianus and Wayrohi Meilvidiri. "Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard". *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, no. 1 (April 2021): 41.
- Irawan, Riki. "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru". Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2021.
- Indonesia, Kementerian Agama Republik. *Mushaf Aisyah Al-Qur'an dan Terjemah Untuk Wanita*. Bandung: Jabal, 2010.
- J, Payaman Simanjuntak. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI, 2005.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Koesomowidjojo, Suci R.M. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Raih Asa Sukses. 2017.
- Kurniawaningsih, Dina and Dian Ari Nugroho. "Pengaruh Return On Asset, Return On Equity dan Debt To Equity Ratio Terhadap Harga Saham (studi

pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2012-2015.

Laksono, Anton Dwi. *Apa Itu Sejarah: Pengertian, Ruang Lingkup, Metode dan Penelitian*. Kalimantan Barat: Derwati Press, 2018.

Moersidi, Yamid. “Analisis Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Premi Pada PT. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makassar”. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, no. 2 (Februari 2019): 112.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

Nasrun, Wahid Nasrullah. “Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar”. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017.

Nurhatifa. “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja”. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makasar, 2022.

Pardanawati, Sri Laksmi. Rukmini and Muhammad Luthfi Nur Fatyasin. “Analisis Pengukuran Perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor Berimbang”. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, no. 01 (2020): 2.

Penyusun, Tim. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021.

Prihadi, Toto. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2019.

Prativi, Yulinda Putri. Divina Mahardika Dewi and Chairia. “Analisis Komparatif Pengukuran Kinerja Entitas Syariah Dengan Balanced Scorecard Dan Masalah Scorecard”. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Akuntansi)*, no. 1 (2020): 106.

Rahayu, Elly. Wan Mariatul Kifti. Rohminatin dkk. *Analisis Proses Bisnis*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Risense, Usman dan Abdi. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Bandung: Alfabeta, 2012.

Rismawati and Mattalata. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Celebes Media Perkasa, 2017.

Rohman. Neneng Komariah. Oo Sodikin. Iim Wasliman and Supyan Sauri. “Pelayanan Pelanggan Melalui Balanced Scorecard Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan”. *Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, no. 01 (2022): 20.

- Rusmini. *Metode Penelitian Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods serta Research & Development*. Jambi: Pusaka Jambi, 2017.
- Sasminto, Novita Cristin. “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”. Skripsi, Universitas Mulawarman Samarinda, 2022.
- Saraswati, P.S., D.P Darmawan and K. Suamba. “Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard”. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, no. 1 (Mei 2017): 49.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama, 2019.
- Septian, Yuni. “Analisis Kualitas Layanan Sistem Informasi Akademik Universitas Abdurran Terhadap Kepuasan Pengguna Menggunakan Metode Sevqual”. *Jurnal Teknologi dan Open Source*, no. 1 (Juni 2020): 133.
- Sitorus, Sunday Ade, Nada Arina Romli and Chairul Pua Tingga dkk. *Brand Marketing: The Art Branding*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia. 2022.
- Siregar, Baldric. Bambang Suripto. Dody Hapsoro. Eko Widodo Lo and Frasto Biyanto. *Akunatansi Manajemen*. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017.
- Soehadi, Agus W. Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Nilai Saham Perusahaan. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing. 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2008.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA cv, 2013.
- Suhada, Abdul and Endang Hendrayanti. “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, no. 1 (2019): 58.
- Sulawati. “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare”. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan*, no. 3 (Maret 2022): 295.
- Syariati, Dian. Kristin Rosalina. Narulita Rahmi Azriani and Syaiful Iqbal. *Balance Scorecard pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press), 2013.

- Warella, Samuel Y. Erika Revida. Leon A. Abdillah, dkk. *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Warindrani, Armila Krisna. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008.
- Wijaya, Rendy. “Analisis Perkembangan Return On Assets (ROA) Dan Return On Equity (ROE) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan”. *Jurnal Ilmu Manajemen*, no. 01 (2019): 46.
- Zaid. *Ekuitas Merek dan Advokasi Pelanggan*. Lamongan: Academia Publication, 2021.
- Zainal, Veithzal Rivai. Mansyur Ramly. Thoby Mutis and Willy Arafah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018.
- Zikrilla, Mutia. “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balance Scorecard”. Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2019.



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Riska Ayu Lestari

Nim : E20193059

Program Studi : Akuntansi Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Instansi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis tercantum dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 21 Maret 2023



Riska Ayu Lestari
E20193059

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

		dan pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 2. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan 3. Kemampuan Sistem Informasi 		<ol style="list-style-type: none"> b. Triangulasi Sumber 6. Lokasi penelitian Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember 	<p>Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode <i>balance scorecard</i> berdasarkan perspektif proses bisnis internal?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Bagaimana kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode <i>balance scorecard</i> berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
--	--	-----------------	--	--	--	--

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://febi.uinkhas.ac.id>

Nomor : B-1934/Un.22/7.a/PP.00.9/12/2022 14 Desember 2022
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala Pabrik Mie Bihun Ikan Mas
Jl. Desa Aseman, Kecamatan Bangsalsari, Kabupaten Jember

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Riska Ayu Lestari
NIM : E20193059
Semester : VII (Tujuh)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Akuntansi Syariah

Untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



a.n. Fajur
Nurulwidyawati Islami Rahayu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Alfiatul Rita Aprillia

Jabatan : Pemilik Pabrik

Dengan ini bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Riska Ayu Lestari

Nim : E20193059

Semester : IX

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Akuntansi Syariah

Instansi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq
Jember

Telah selesai melakukan penelitian di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember terhitung dari 17 Desember 2022 sampai dengan 2 Januari 2023 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCE SCORECARD PADA PABRIK MIE BIHUN IKAN MAS BANGSALSARI JEMBER".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Mengetahui, Minggu 12 Februari 2023

Pemilik Pabrik Mie Bihun Ikan Mas





Alfiatul Rita Aprillia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN DI PABRIK MIE BIHUN IKAN MAS
BANGSALSARI JEMBER**

Nama : Riska Ayu Lestari
 Nim : E20193059
 Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard*
 Pada Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
 Lokasi : Pabrik Mie Bihun Ikan Mas, Desa Aseman, Kecamatan
 Bangsalsari, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur

No	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Paraf
1	Sabtu, 17 Desember 2022	Menyerahkan surat izin penelitian	
2	Selasa, 20 Desember 2022	Wawancara dengan Mbak Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	
3	Senin, 26 Desember 2022	Wawancara lanjutan kepada Mbak Alfiatul Rita Aprillia selaku pemilik Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	
4	Senin, 26 Desember 2022	Wawancara dengan Bapak Heru selaku karyawan di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	
5	Senin, 26 Desember 2022	Wawancara dengan Ali selaku karyawan di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	
6	Senin, 26 Desember 2022	Wawancara dengan Ibu Holip selaku pelanggan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	

7	Selasa, 3 Januari 2023	Wawancara dengan Ibu Samsia selaku pelanggan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	
8	Minggu, 12 Februari 2023	Meminta TTD di surat keterangan selesai penelitian di Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember	

Jember, 12 Februari 2023

Pemilik Pabrik



Alfiatul Rita Aprillia



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN PENELITIAN

A. Pedoman Observasi

1. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan
2. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Untuk mengetahui kinerja Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember jika diukur dengan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

B. Pedoman Wawancara

1. Bagaimana pelayanan pihak pabrik terhadap pelanggan?
2. Bagaimana dengan harga produk mie bihunnya apakah terjangkau? Serta bagaimana kualitas produk mie bihunnya?
3. Apakah ada pengembangan produk mie bihunnya?
4. Apakah dipabrik memberlakukan pengembalian atas produk rusak/cacat?
5. Apakah karyawannya kompeten sehingga dapat meminimalisir kesalahan operasi mie bihun?
6. Apakah fasilitas operasi memadai?
7. Bagaimana atasan memperlakukan karyawan?
8. Bagaimana fasilitas yang disediakan pabrik untuk karyawan?
9. Apakah dipabrik melakukan pelatihan terhadap karyawan?

C. Pedoman Dokumentasi

1. Proses wawancara dengan informan
2. Dokumentasi data penjualan dan data pengeluaran pabrik

DOKUMENTASI



Gambar: Wawancara dengan Alfiatul Rita Aprillia selaku Pemilik Pabrik



Gambar: Wawancara lanjutan dengan Alfiatul Rita Aprillia selaku Pemilik Pabrik



Gambar: Wawancara dengan Bapak Heru selaku Karyawan Pabrik



Gambar: Wawancara dengan Ali selaku Karyawan Pabrik



Gambar: Wawancara dengan Ibu Samsia selaku Pelanggan



Gambar: Wawancara dengan Ibu Holip selaku Pelanggan





KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Laporan Keuangan Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
Bulan Juni-Desember 2022

Keterangan	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Jumlah Aset	1.016.029.800	1.013.464.550	1.004.076.800	1.015.468.300	1.001.645.000	1.000.120.000	1.021.740.400
Jumlah Hutang	9.000.100	15.029.500	15.201.000	16.762.000	13.254.500	14.061.500	11.334.000
Jumlah Modal	25.509.800	55.670.500	89.744.500	63.953.900	66.991.500	38.184.800	54.113.400
Jumlah Hutang + Modal	34.509.900	70.700.000	104.945.500	80.715.900	80.246.000	52.246.300	65.447.400

Income Statement Pabrik Mie Bihun Ikan Mas Bangsalsari Jember
Bulan Juni-Desember 2022

Keterangan	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Penjualan Bersih	46.498.300	108.617.200	139.993.800	98.272.800	90.090.100	72.314.600	81.826.800
Harga Pokok Penjualan	20.716.800	39.657.500	85.543.500	48.808.000	51.378.700	50.298.800	43.222.700
Laba Kotor	25.781.500	68.959.700	54.450.300	49.464.800	38.711.400	22.015.800	38.604.100
Beban Beban	9.657.100	19.178.500	15.754.000	18.200.000	15.952.500	14.716.500	12.038.000
Laba Usaha	16.124.400	49.780.500	38.696.300	31.264.800	22.758.900	7.299.300	26.566.100
Penghasilan Lain- Lain	5.000	4.000	2.000	7.000	3.000	5.000	10.000
Laba Bersih	15.809.800	13.463.900	3.056.800	14.318.300	-11.302.600	-26.516.100	20.340.400



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>

SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Nomor : B-27.AKS/Un.22/7.d/PP.00.9/2/2023

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : Riska Ayu Lestari
NIM : E20193059
Program Studi : Akuntansi Syariah
Judul : Analisis kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard pada pabrik mie bihun ikan mas Bangsalsari Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 30%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 15 Maret 2023

An. Dekan

Kepala Bagian Akademik

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Syahrot Mulyadi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BIODATA PENULIS



1. Data Pribadi

Nama : Riska Ayu Lestari
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Jember, 10 Januari 2001
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Domisili Saat ini : Desa Tugusari, Kecamatan Bangsalsari,
Kabupaten Jember
Domisili asal : Desa Tugusari, Kecamatan Bangsalsari,
Kabupaten Jember
Universitas : UIN KHAS JEMBER
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi/Angkatan : Akuntansi Syariah/2019

2. Riwayat pendidikan

UIN KHAS JEMBER : Tahun 2019-2023
SMK Ma'arif : Tahun 2015-2018
SMP Al-Hasany : Tahun 2012-2015
SDN Tugusari 06 : Tahun 2006-2012

3. Informasi Kontak

No.Hp : 085230558904 (WA + TELP SELULER)
Email : riskayulestari123@gmail.com
Facebook : Riska Ayu Lestari
Instagram : riskaayulestariiii

4. Motto Hidup

Usaha Bisa Ditiru, Bisa Disaingi, Tapi Rezeqi Tidak Bisa Ditiru, Allah Swt
Maha Adil.