Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) (Studi Kasus: CV Carissa Purba)

1st Brian Daniel Purba
S1 Teknik Industri
Universitas Telkom
Purwokerto, Indonesia
brianpurba@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Halim Qista Karima
S1 Teknik Industri
Universitas Telkom
Purwokerto, Indonesia
halimk@telkomuniversity.ac.id

3rd Muhammad Iqbal Faturohman
S1 Teknik Industri
Universitas Telkom
Purwokerto, Indonesia
iqbalfaturohman@telkomuniversity.ac.id

***Abstrak* — Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja CV Carissa Purba dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) yang diintegrasikan dengan analisis *Fishbone* dan SWOT untuk mengidentifikasi akar permasalahan operasional. Hasil pengukuran menunjukkan adanya ketidakseimbangan signifikan antar perspektif kinerja. Pada perspektif keuangan dan pelanggan, perusahaan menunjukkan dominasi yang kuat dengan Gross Operating Profit (GOP) Margin sebesar 62% dan pangsa pasar mencapai 86%. Namun, keunggulan ini terancam oleh kelemahan kritis pada perspektif internal dan SDM, di mana waktu respon pemesanan tercatat sangat lambat (3,5 jam) dan tingkat turnover karyawan mencapai 25% (kriteria Tidak Baik). Analisis *Fishbone* mengidentifikasi bahwa rendahnya retensi pelanggan (48%) berakar pada krisis loyalitas karyawan dan inefisiensi metode kerja. Melalui analisis SWOT, ditemukan bahwa meskipun perusahaan memiliki posisi tawar yang tinggi, instabilitas operasional akibat masalah SDM menjadi ancaman utama bagi keberlanjutan bisnis. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan pada sistem retensi karyawan dan digitalisasi proses pemesanan sebagai inisiatif strategis untuk menutup celah kinerja dan mendukung rencana ekspansi pasar perusahaan.**

Kata kunci — *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT, *Diagram Fishbone*, Pengukuran Kinerja, Retensi Karyawan.

I. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang kian kompetitif, kinerja organisasi bagaikan mesin penggerak vital bagi kesuksesan perusahaan. Semakin produktif, berkualitas, dan inovatif kerja para karyawan. Efisiensi adalah hasil dari kinerja perusahaan selama periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan diukur untuk menilai hasil kinerja perusahaan terhadap tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan biasanya dilakukan dengan menganalisis aspek keuangan karena peningkatan kinerja perusahaan biasanya mempengaruhi peningkatan kinerja keuangan [1].

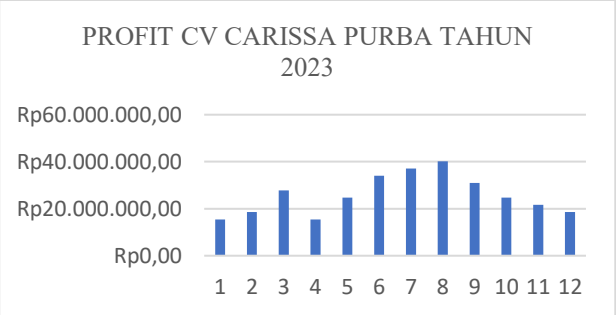
CV Carissa Purba, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tambang pasir, memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi terhambatnya proses penambangan terutama pada kinerja pekerja yang ada pada tambang pasir. Efektivitas efisiensi yang baik dari tujuan perusahan yang dilihat dari target yang ditentukan, kedisiplinan karyawan dalam bekerja, keterampilan karyawan dan kepuasan pelanggan dalam pelayanan dan ketepatan waktu dalam melakukan pemesanan [2].

Setiap perusahaan selalu mengharapkan supaya hasil profit yang didapatkan relatif meningkat terus. Namun, banyak hambatan muncul selama berjalannya bisnis sehingga memungkinkan hasil profit menjadi naik turun. Keterkaitan antara kinerja organisasi dan profit yang fluktuatif menimbulkan pertanyaan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas keuangan [3].

TABEL 1
(Profit CV Carissa Purba 2024)

BULAN	PROFIT
Januari	Rp15,466,932
Februari	Rp18,560,318
Maret	Rp27,840,477
April	Rp15,466,932
Mei	Rp24,747,091
Juni	Rp34,027,250
Juli	Rp37,120,636
Agustus	Rp40,214,022
September	Rp30,933,864
Oktober	Rp24,747,091
November	Rp21,653,704
Desember	Rp18,560,318

(Sumber: wawancara)



GAMBAR 1
(Selisih Pendapatan dan Pengeluaran CV Carissa Purba)

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik usaha CV Carissa Purba mengenai target profit per bulan diharapkan

mencapai Rp.50.000.000,00. Akan tetapi, dilihat dari profit yang didapatkan setiap bulan tidak mencapai target. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang mempengaruhi profit tersebut seperti adanya pungli dan tuntutan Masyarakat meminta biaya sewa lahan di luar legaalitas sehingga mempengaruhi banyaknya biaya yang tidak terduga yang mempengaruhi biaya operaasional perusahaan. Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi profit adalah pengambilan keputusan sebagai seorang pemilik usaha dalam pemilihan strategi penetapan harga yang tepat, pengelolaan biaya operasional dan investasi dalam inovasi layanan dari manajemen organisasi terkait pengelolaan keuangan yang belum optimal dapat berkontribusi signifikan terhadap laba yang dihasilkan oleh CV Carissa Purba Menurut [4]

Penurunan kinerja organisasi pada CV Carissa Purba akan mempengaruhi pendapatan dari perspektif keuangan, sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas lebih rendah dari produktivitas maksimum. Usaha yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan analisis terhadap perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kesemuanya dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang kurang optimal [5].

II. KAJIAN TEORI

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa landasan yang relevan dengan topik penelitian yaitu “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC)”.

A. Defenisi Kinerja

Hasil operasi perusahaan adalah hasil dari penggunaan sumber dayanya selama periode waktu tertentu. Hal ini mencakup tampilan keseluruhan perusahaan selama periode tersebut. Ukuran kinerja mencakup sebagian atau seluruh aktivitas organisasi, membandingkannya dengan data dari berbagai sumber, termasuk perkiraan biaya historis. Manajemen memiliki akuntabilitas terhadap kinerja ini selama periode waktu umum. Berdasarkan penjelasan sebelumnya kinerja atau performa dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang direncanakan secara strategis oleh suatu organisasi yang tercermin dalam kebijakan, visi, dan misi.

Beberapa sumber menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai indikator kesepakatan dari berbagai departemen untuk mencapai target masing-masing. Penilaian ini juga dapat mencerminkan situasi internal dan eksternal perusahaan. Dengan demikian, berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja mengacu pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau organisasi yang membentuk suatu sistem selama periode waktu tertentu melalui penggunaan sumber daya yang mendukung.

B. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penilaian kemajuan terhadap tujuan dan sasaran, dan ukuran kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini dilakukan dalam konteks mengelola sumber daya manusia yang menghasilkan layanan dan produk bagi perusahaan.

Dalam proses pengukuran kinerja, manajer dan atasan memiliki wewenang untuk membuat keputusan terkait kebijakan perusahaan. Keputusan ini dapat mencakup hal-hal penting seperti promosi, kenaikan gaji, atau penghasilan lainnya. Pandangan internal dari segi efisiensi operasional dan eksternal sebagai alat untuk meramalkan kondisi perusahaan dan menarik investasi juga menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai suatu alat yang menganalisis operasional perusahaan dari perspektif pemilik, manajemen, dan karyawan, dengan tujuan mencapai kerja sama dalam aktivitas berkelanjutan demi mencapai tujuan bersama.

C. Definisi Konsep *Balance Scorecard*

Balance Scorecard didefinisikan sebagai gabungan kata "*Balance*" yang merujuk pada keseimbangan dan "*Scorecard*" yang mengacu pada kartu skor. Jika dua kata tersebut digabungkan, artinya adalah terdapat keseimbangan antara kinerja keuangan dan aspek non-keuangan, termasuk kinerja jangka panjang yang bersifat internal dan eksternal. Seluruhnya dicatat dalam skor performa individu atau organisasi untuk masa depan.

D. Prespektif *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunkan pendekatan Prespektif *Balance Scorecard* dapat diwujudkan dengan menggunakan beberapa kriteria berikut:

1) *Customer*

Penjelasan perspektif kepuasan pelanggan dapat diartikan sebagai pemahaman bahwa pelanggan memiliki pengetahuan terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menyediakan barang atau jasa sesuai dengan kebutuhan mereka, didukung oleh berbagai keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan.

Fokus utama organisasi atau perusahaan adalah memberikan pelayanan yang unggul dan merancang strategi dengan harga yang terjangkau tanpa mengesampingkan kualitas, serta menjamin pengiriman produk atau pelayanan dengan cepat dan akurat, terutama dalam industri jasa. mengukur tingkat kepuasan pelanggan, dapat diterapkan dalam lima dimensi, antara lain wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

2) *Finansial Prespective*

Mengukur dari perspektif keuangan menggambarkan kebutuhan yang diharapkan dari penyedia sumber daya dalam hal kinerja keuangan. Beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan ketika mengukur dari perspektif keuangan, antara lain efektivitas, efisiensi, dan ekonomis.

3) *Internal Processes Prespective*

Dalam perspektif bisnis internal, yang utama adalah menonjolkan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan. Fokusnya terletak pada proses perbaikan berkelanjutan dan pemilihan strategi untuk mengembangkan keunggulan tersebut. Berbagai dimensi dari perspektif Bisnis Internal meliputi kepuasan bekerja, proses, dan sarana serta prasarana.

4) *Learning Growth Prepective*

Dalam dimensi ini, dijelaskan tentang Pembelajaran dan Pertumbuhan di mana perusahaan berfokus pada continuous improvement untuk menambah nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Dengan adanya continuous improvement, diharapkan terus menerus ada inovasi yang mengembangkan pertumbuhan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, dimensi dalam perspektif

ini melibatkan motivasi, kesempatan, inovasi, kondisi dalam bekerja.

5) Kelebihan Penggunaan *Balance Scorecard*

Dalam penelitian ini, metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah pendekatan *Balance Scorecard*, dan hal ini dipilih karena memiliki beberapa kelebihan, yang dijelaskan sebagai berikut.

- Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* mampu mengukur aspek internal dan eksternal dengan memperhitungkan berbagai variabel faktor eksternal, sehingga pengukurannya menjadi komprehensif.
- Pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* memungkinkan penggunaan visi perusahaan sebagai dasar, menunjukkan bahwa kinerja yang baik sesuai dengan visi perusahaan dapat mencerminkan hubungan sebab-akibat dalam pencapaian visi perusahaan atau organisasi.
- Penilaian kinerja dengan *Balance Scorecard* memiliki keunggulan dalam dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Dengan perspektif tersebut, sasaran strategis perusahaan dapat menggunakan data yang bersifat angka maupun deskriptif.
- Kelebihan terakhir dalam penggunaan *Balance Scorecard* adalah kemampuannya untuk mengukur dari berbagai aspek kinerja dan menetapkan dalam jangka panjang serta jangka pendek, sehingga pengukurannya menjadi lebih fleksibel.

6) *Framework Balance Scorecard*

Framework Balanced Scorecard dalam industri tambang pasir ini bekerja sebagai satu kesatuan sistem manajemen strategis yang menghubungkan aspek pengembangan manusia dengan keberhasilan finansial secara sistematis. Dimulai dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perusahaan berinvestasi pada sertifikasi dan kesehatan operator sebagai fondasi utama untuk menjalankan Proses Internal yang mengedepankan standar K3 dan perawatan alat berat secara preventif guna meminimalkan risiko kecelakaan serta kerusakan mesin. Kelancaran operasional dan teknis pengerukan yang tepat ini kemudian memberikan nilai tambah pada perspektif Pelanggan melalui penyediaan pasir berkualitas tinggi yang minim lumpur serta pelayanan ritase yang tepat waktu.

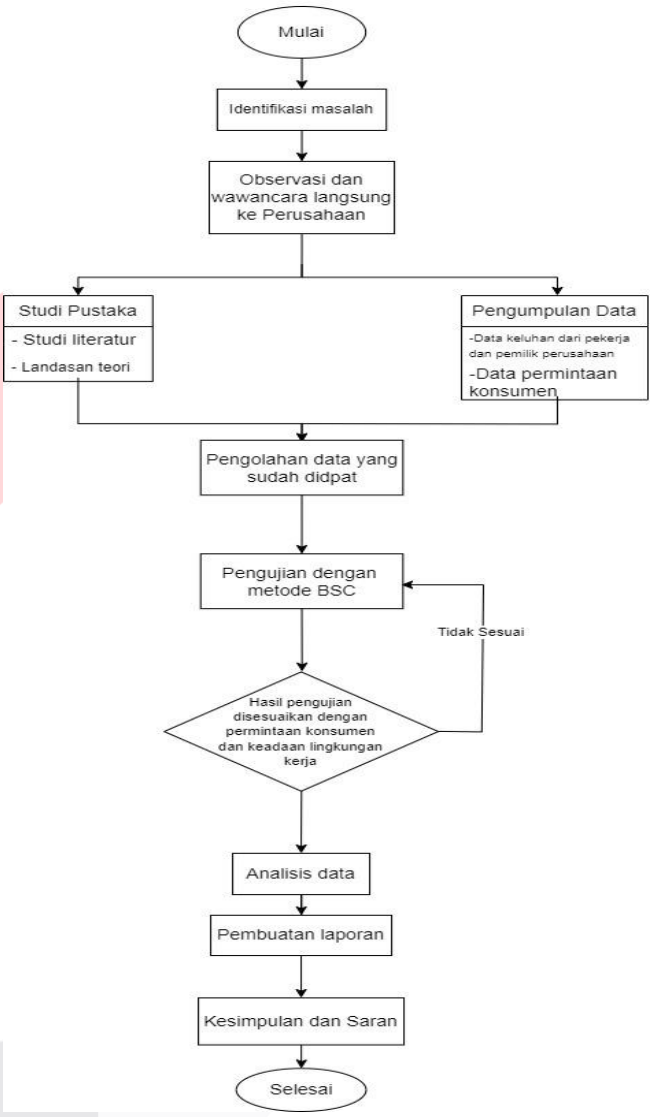
III. METODE

A. Subjek dan Objek Penelitian

Objek yang akan digunakan penulis dalam melakukan Penelitian ini memiliki fokus pada pengukuran kinerja oganisasi perusahaanw yang terjadi di CV Carissa Purba berdasarkan pengaruh dan keadaan yang terjadi pada lingkungan kerja. Subjek yang ada pada penelitian ini yaitu CV Carissa Purba. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan berdasarkan observasi langsung dan wawancara kepada Pemilik perusahaan dan pekerja yang ada agar dapat mengefisienkan waktu dalam pengolahan data.

B. Alur Penelitian

Agar penelitian dapat dilakukan dengan baik, perlu dibuat diagram alur yang berisi gambaran proses yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian. Adapun diagram alur yang digunakan pada penelitian ini yaitu terdapat pada Gambar 3.1 berikut ini.



GAMBAR 2
(Alur Penelitian)

Berdasarkan Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian dapat dilihat penelitian dimulai dengan dilakukannya observasi untuk memperkuat dari permasalahan yang telah diidentifikasi dengan melakukan studi literatur dari penelitian-penelitian terdahulu dengan tema yang sesuai yaitu pengukuran kinerja karyawan. Selain itu peneliti juga mencari teori-teori yang dapat mendukung penelitian ini. Kemudian dilakukannya observasi serta wawancara terhadap para pekerja dan pemilik perusahaan setelah itu dilakukannya pengujian dengan 4 faktor pengukuran kinerja karyawan melalui berbagai sudut pandang menggunakan metode *Balance Scorecard*. Setelah mendapatkan hasil dengan metode BSC dilanjutkan dengan analisa data dan melakukan penyusunan laporan setelahnya bisa di teruskan dengan pembuatan kesimpulan dan saran dari penelitian yang sudah dijalankan.

C. Teknik Analisa Data

1) Perspektif Keuangan

Adapun indikator pengukuran yang digunakan pada perspektif keuangan dalam mengukur kinerja CV Carissa Purba sebagai berikut.

- ROA (*Return on Assets*)

  Return on assets atau rentabilitas ekonomis menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki oleh organisasi. Laba bersih merupakan hasil keuntungan yang diperoleh setelah dikurangi semua biaya dan beban dari total pendapatan, sedangkan total aset adalah total penjumlahan nilai aset yang dimiliki perusahaan bersifat lancar dan tidak lancar maupun bersifat berwujud dan tidak berwujud seperti kas, piutang, persediaan peralatan, hak cipta, tanah dan bangunan (Joni, 2018).

$$ROA \frac{laba\ bersih}{total\ aset} x100\% \text{.....(1)}$$

TABEL 2
(Standar Interval Persentase ROA)

No	*Standar Interval Persentase*	Kriteria
1	≤ 4%	Tidak Baik
2	5 - 11 %	Cukup
3	≥ 12%	Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

- ROE (*Return on Equity*)

  Return on Equity sering disebut dengan *rate of return on net worth* menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki. Secara matematis ROE dapat dihitung dengan persamaan (2). Total modal adalah jumlah keseluruhan harta yang dimiliki pemilik perusahaan atas aktiva perusahaan, yang merupakan kekayaan bersih yang diperoleh dengan mengurangi kewajiban perusahaan (Joni, 2018).

$$ROE = \frac{laba\ berish}{total\ modal} x100\% \text{.....(2)}$$

TABEL 3
(Standar Interval Persentase ROE)

No	*Standar Interval Persentase*	Kriteria
1	≤ 7%	Tidak Baik
2	8 - 11 %	Cukup
3	≥ 12%	Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

- NPM (Net Profit Margin

  Net profit margin mengukur jumlah laba bersih yang dihasilkan penjualan sesudah pajak dan mengukur seberapa besar presentasenya dari total pendapatan. Setelah diperoleh hasil penghitungan sesuai persamaan (3) maka standar penentuan kriteria dikategorikan sesuai dengan tabel 4.

$$npm = \frac{laba\ bersih}{total\ pendapatan} x\ 100\% \text{.....(3)}$$

TABEL 4
(Standar Interval Persentase NPM)

No	*Standar Interval Persentase*	Kriteria
1	≥ 50%	Tidak Baik
2	30 - 49 %	Cukup
3	≤ 29%	Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

2) Perspektif Keuangan

Pada perspektif pelanggan indikator variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja meliputi.

- Pangsa Pasar

  Pangsa pasar digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan dapat mencapai keseimbangan dalam suatu segmen pasar sehingga ketika perusahaan berhasil meraih pangsa pasar yang signifikan akan memberikan dampak positif pada pendapatan perusahaan secara keseluruhan (Budiarti, 2023).

$$Pangsa\ pasar = \frac{jumlah\ pelanggan}{total\ pelanggan} x100\% \text{(4)}$$

TABEL 5
(Standar Interval Persentase Pangsa Pasar)

No.	*Standar Interval Persentase*	Kriteria
1	≥50%	Baik
2	30%-49%	Cukup
3	≤29%	Tidak Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

- Retensi Pelanggan

  Retensi pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggannya (Afrizal, 2011). Hal ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjaga kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan dari pengalaman yang positif yang diberikan sehingga pelanggan tetap setia dan terus berinteraksi dengan perusahaan.

$$Retensi\ pelanggan = \frac{jumlah\ pelnggan\ tetap}{total\ pelanggan} x100\%$$

TABEL 6
(Standar Interval Persentase Retensi Pelanggan)

No.	*Standar Interval Persentase*	Kriteria
1	≥80%	Baik
2	70%-79%	Cukup
3	≤69%	Tidak Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

- Akuisisi Pelanggan

  Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan dapat mendapatkan pelanggan baru (Budiarti, 2023). Strategi akuisisi pelanggan dapat berupa penyediaan nilai tambah kepada pelanggan baru, baik dalam bentuk produk atau layanan yang unik, penawaran harga yang menarik, atau pengalaman pelanggan yang memuaskan yang ditawarkan oleh perusahaan

sehingga mendorong minat positif konsumen pasar untuk memilih jasa perusahaan tersebut daripada pesaingnya.

$$Akuisisi\ Pelanggan = \frac{jumlah\ pelnggan\ baru}{total\ pelanggan} x100\%$$

TABEL 7
(Standar Interval Persentase Akusisi Pelanggan)

.No	Standar Interval Persentase	Kriteria
1	≥15%	Baik
2	10%-14%	Cukup
3	≤9%	Tidak Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

3) Perpektif Proses Bisnis Internnal

Pada Perspektif proses bisnis internal menunjuk proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi kinerja hotel. Adapun pengukuran dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut.

- Perjanjian dengan pihak Ketiga (*Partner with Third Party Providers*)
  Pada indikator variabel ini diukur berdasarkan jumlah mitra yang berkerja sama dengan CV Carissa Purba. Data ini dapat diperoleh dari wawancara dengan pihak perusahaan. Kriteria hasil penilaian berdasarkan pada tabel 8.

TABEL 8
(Standar Interval Persentase Partner With Third Party Providers)

No	Standar Interval Persentase	Kriteria
1	Banyak (>5 Mitra)	Baik
2	Sedang (3-5 Mitra)	Cukup
3	Sedikit (<3 Mitra)	Tidak Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

- Proses Pelayanan
  Proses pelayanan diukur berdasarkan durasi waktu dalam sehari perusahaan tersebut menyediakan pelayanan jasa. Data akan diperoleh dari wawancara dengan pihak perusahaan dan hasilnya dikategorikan berdasarkan tabel 9.

TABEL 9
Standar Interval Persentase Proses Pelayanan

No	Standar Interval Persentase	Kriteria
1	≤ 8 Jam	Tidak Baik
2	9-16 Jam	Cukup
3	17-24 Jam b	Baik

(Sumber: Hartati dkk., 2022)

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk terus berkembang dan bersaing. Berikut ini merupakan rumus yang digunakan dalam menghitung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- Retensi Karyawan

$$Retensi\ K. = \frac{Jumlah\ K.yang\ Keluar}{Jumlah\ Karyawan}\ x\ 100\%$$

- Tingkat Pelatihan Karyawan

$$Pelatihan\ K. = \frac{Jumlah\ K.Training}{Jumlah\ Karyawan}\ x\ 100\%$$

- Tingkat Kehadiran Karyawan

$$Absenteism = \frac{Total\ Absensi}{Jumlah\ Hari\ Kerja}\ x\ 100\%$$

Sebuah perusahaan perlu mengidentifikasi tujuan strategis untuk mengetahui apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi organisasi. Setelah dilakukan diskusi dengan manajemen perusahaan maka seperti dapat dijabarkan pada tabel 10 yang merupakan identifikasi tujuan strategi perusahaan sebagai berikut.

TABEL 10
(Identifikasi Tujuan Strategis)

No	Perspektif	Tujuan Strategis
1	Keuangan	Peningkatan laba bersih perusahaan
2	Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan
		Memperluas pasar
3	Proses Bisnis Internal	Mengoptimalkan proses operasional
		Inovasi layanan dan material
4	Pembelajaran dan perkembangan	Mengembangkan sumber daya manusia
		Mengembangkan lini bisnis baru

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengumpulan Data

1) Wawancara

Penelitian dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pemangku kepentingan atau pihak terkait pada perusahaan untuk mendapatkan data atau informasi yang mungkin tidak bisa didapatkan pada metode lain.

2) Data Historis

Penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data historis atau data terdahulu perusahaan yang terekam dan disimpan dengan baik oleh pihak perusahaan. Data historis yang dibutuhkan yaitu data setiap bulan yang meliputi data total hasil produksi, data bahan baku yang tersedia, data jam kerja lembur, data jam kerja normal, data total tenaga kerja, dan data produk yang diperbaiki (cacat).

CV Carissa Purba merupakan perusahaan dibidang industri bahan bangunan seperti pasir dan batu padas yang memiliki visi menjadi perusahaan yang profesional dengan kualitas pelayanan terbaik. Selain itu, perusahaan mempunyai beberapa misi untuk mencapai visi tersebut, yaitu memberikan pelayanan yang ramah dan terbaik bagi konsumen, menciptakan manajemen yang profesional melalui pengembangan SDM, dan mengembangkan bisnis dengan memberikan kepuasan pada konsumen.

B. Pengolahan Data

a. Perspektif Keuangan

Adapun indikator pengukuran yang digunakan pada perspektif keuangan dalam mengukur kinerja Cv Carissa Purba sebagai berikut

- ROA (*Return on Assets*)

$$\text{ROA} = \frac{Laba\ bersih}{Total\ aset}\ x\ 100\%$$

$$\text{ROA} = \frac{309.338.635}{3{,}769{,}879{,}816,} x100\ \%$$

$$\text{ROA} = 8\%$$

Return on Assets (ROA) digunakan untuk menilai sejauh mana efektivitas perusahaan dalam mengelola aset yang dimilikinya guna menghasilkan laba. Berdasarkan hasilperhitungan ROA menggunakan rumus pada persamaan (1), dengan aset yang dimiliki oleh CV Carissa Purba yang meliputi tanah tambang perusahaan transportasi operasional dan kantor panglong, diketahui bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebesar 10% dari total asetnya. Mengacu pada Standar Interval Persentase yang tercantum dalam Tabel 2., nilai ROA CV Carissa Purba termasuk dalam kategori 5%–11%, yang menunjukkan bahwa kinerja keuangannya dapat dikatakan cukup baik.

- ROE (*Return on Equity*)

$$ROE = \frac{Laba\ bersih}{Total\ Modal} x\ 100\%$$

$$ROE = \frac{309.338.6350}{3.080{,}680{,}697} x\ 100\%$$

$$ROE = 10\%$$

Return On Equity (ROE) merupakan indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana kemampuan manajemen dalam menghasilkan laba bersih dari modal yang telah diinvestasikan oleh para pemegang saham (Wijaya, 2019). Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus pada persamaan (2), ROE CV Carissa Purba pada tahun 2024 tercatat sebesar 10%. Dengan jumlah modal sebesar Rp, perusahaan mampu membukukan laba bersih senilai Rp. Artinya, setiap Rp1 modal yang ditanamkan mampumemberikan kontribusi Rp0,10 terhadap laba bersih.

- *Net Profit Margin* (NPM)

$$NPM = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Pendapatan} x\ 100\%$$

$$NPM = \frac{309.338.635,}{506.404.685} x\ 100\%$$

$$NPM = 61\%$$

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba bersih dari pendapatan yang diperoleh, dengan memperhatikan efektivitas dalam pengendalian biaya (Budiarti, 2023). Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus pada persamaan (3), NPM CV Carissa Purba tercatat sebesar 61%. Nilai ini menunjukkan bahwa profitabilitas perusahaan berada dalam kategori cukup baik karena masuk dalam rentang 30%–49% sesuai dengan klasifikasi pada Tabel 4.

- *Gross Operating Profit Margin* (GOP Margin)

$$GOP\ Margin = \frac{Total\ Pend. - Total\ B\ Operasional}{Total\ Pend.}$$

$$GOP\ Margin = \frac{506.404.685 - 197.066.050}{506.404.685} x\ 100$$

$$GOP\ Margin = 62\%$$

Gross Operating Profit Margin (GOP Margin) menunjukkan persentase laba operasional yang tersisa setelah dikurangi biaya langsung yang berkaitan dengan penyediaan jasa. Rasio ini mencerminkan efisiensi perusahaan dalam mengelola biaya operasional inti. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus pada persamaan (4), GOP Margin CV Carissa Purba pada tahun 2024 tercatat sebesar 62%. Mengacu pada Tabel 3.4, nilai ini berada dalam interval ≥6%, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki performa yang baik dalam hal pengelolaan biaya operasional.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan indikator variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja meliputi:

- Pangsa Pasar

$$Pangsa\ Pasar = \frac{Jumlah\ p.terlayani}{Total\ p.} x100\%$$

$$Pangsa\ Pasar = \frac{137}{158} x100\%$$

$$Pangsa\ Pasar = 86\%$$

Pangsa pasar CV Carissa Purba pada tahun 2024, yang dihitung menggunakan persamaan (5), mencapai 86%. Angka ini diperoleh dari total 84 pesanan pasir yang berhasil dilayani, sementara 6 pesanan lainnya tercatat namun tidak diambil oleh pelanggan. Capaian tersebut mencerminkan bahwa perusahaan memiliki penguasaan pasar yang sangat tinggi, karena persentase pangsa pasarnya berada dalam kategori ≥50% sesuai dengan kriteria dalam Tabel 5.

- Retensi Pelanggan

$$Retensi\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ Plgn\ Tetap}{Total\ Plgn} x100\%$$

$$Retensi\ Pelanggan = \frac{76}{158} x100\%$$

$$Retensi\ Pelanggan = 48\%$$

Pada tahun 2023, hasil perhitungan tingkat retensi pelanggan menggunakan persamaan (6) menunjukkan angka sebesar 48%. Berdasarkan standar penilaian yang tercantum dalam Tabel 3.6, nilai ini tergolong rendah karena berada dalam interval ≤69%, sehingga dikategorikan sebagai kurang baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa CV Carissa Purba menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan basis pelanggannya.

- Akuisisi Pelanggan

$$Akusisi\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Baru}{Total\ Pelanggan} x100\%$$

$$Akusisi\ Pelanggan = \frac{82}{158} x100\%$$

$$Akusisi\ Pelanggan = 52\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan persamaan (7) akuisisi pelanggan pada Cv Carissa Purba adalah sebesar 52% dan bernilai baik karena berada pada interval ≥15%.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menilai efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Pada CV Carissa Purba,

pengukuran dilakukan terhadap beberapa indikator kunci yang mencerminkan kualitas proses internal.

TABEL 11
(Perspektif proses bisnis internal)

No	Indikator	Target	Realisasi	Kriteria	Keterangan
1	Kerjasama Pihak Ketiga (*Partner with Third Party Providers*)	5 Mitra	3 Mitra	Cukup	Jumlah mitra masih di bawah target optimal
2	Durasi Proses Pelayanan	10 jam/hari	8 jam/hari	Baik	Perlu perpanjangan jam operasional
3	Waktu Respon Pemesanan	≤ 2 jam	3,5 jam	Tidak Baik	Keterlambatan respon signifikan

Analisis kinerja layanan berdasarkan tiga indikator awal menunjukkan hasil yang bercampur, dengan satu kriteria Baik, satu Cukup, dan satu Tidak Baik. Indikator Waktu Respon Pemesanan menunjukkan kinerja terburuk, dinilai Tidak Baik dengan skor 57%, karena realisasi 3,5 jam jauh melampaui target maksimum ≤ 2 jam, yang mengindikasikan adanya keterlambatan respon signifikan. Di sisi lain, Durasi Proses Pelayanan dinilai Baik dengan skor 80%, meskipun realisasi 8 jam/hari masih di bawah target 10 jam/hari dan keterangannya menyarankan perlunya perpanjangan jam operasional. Sementara itu, Kerjasama Pihak Ketiga berada pada kriteria Cukup dengan skor 60%, karena realisasi 3 Mitra belum mencapai target 5 Mitra, menunjukkan bahwa jumlah mitra masih di bawah target optimal. Secara keseluruhan, fokus perbaikan harus diarahkan pada peningkatan efisiensi respon dan pemenuhan target kemitraan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Perusahaan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia, infrastruktur organisasi, dan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuanjangka panjang. Pada CV Carissa Purba, pengukuran dilakukan terhadap beberapa indikator kunci yang mencerminkan investasi perusahaan terhadap pengembangan karyawan dan organisasi.

TABEL 12
(Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

No	Indikator	Target	Realisasi	Kriteria	Keterangan
1	Retensi Karyawan	≤ 10%	25%	Tidak baik	Turnover tinggi, banyak karyawan keluar
2	Tingkat kehadiran karyawan	≥ 95%	87%	Baik	Absensi masih cukup tinggi
3	Produktivitas Karyawan	≥ 90%	72%	Cukup	Output per karyawan belum maksimal

Retensi karyawan

$$Retensi\ pelanggan = \frac{Jumlah\ K.keluar}{jumlah\ rata\ rata\ k.} x100\%$$

$$Retensi\ pelanggan = \frac{6}{24} x100\%$$

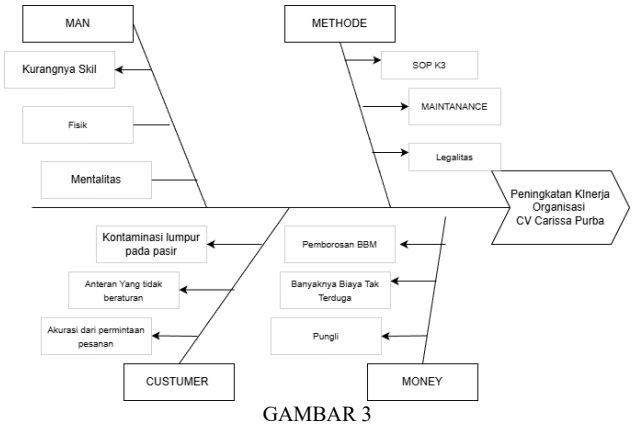
$$Retensi\ pelanggan = 25\%$$

Analisis kinerja karyawan berdasarkan tiga indikator utama menunjukkan adanya masalah kritis yang perlu segera ditangani. Indikator Retensi Karyawan berada di kriteria Tidak Baik dengan skor hanya 40%, karena realisasi turnover mencapai 25% jauh melampaui batas target ≤ 10%, mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi masalah serius terkait banyaknya karyawan yang keluar. Walaupun Tingkat Kehadiran Karyawan dinilai Baik dengan skor 92% (realisasi 87% dari target ≥ 95%), keterangannya menunjukkan bahwa absensi sebenarnya masih cukup tinggi. Sementara itu, Produktivitas Karyawan berada di kriteria Cukup dengan skor 80% (realisasi 72% dari target ≥ 90%), yang mengindikasikan bahwa output yang dihasilkan per karyawan saat ini belum mencapai level maksimal. Secara keseluruhan, fokus utama perbaikan harus tertuju pada mengendalikan turnover yang tinggi karena hal tersebut dapat mempengaruhi stabilitas dan produktivitas perusahaan.

Untuk mengatasi masalah kritis yang teridentifikasi, perusahaan harus memfokuskan intervensi pada akar penyebab tingginya Retensi Karyawan (25%). Solusi yang harus segera dilakukan meliputi: Melakukan exit interview mendalam untuk mengidentifikasi faktor utama keluarnya karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau manajemen, dan merumuskan kebijakan retensi yang lebih kuat. Menetapkan target peningkatan Produktivitas Karyawan dari 72% menjadi minimal 80% dengan cara mengoptimalkan proses kerja, memberikan pelatihan soft skill dan hard skill yang relevan, serta memberikan insentif berbasis kinerja. Menerapkan kebijakan manajemen absensi yang lebih ketat dan transparan untuk mengurangi tingkat absensi yang masih dianggap tinggi, meskipun telah mencapai kriteria Baik.

e. Fishbone

Pengukuran kinerja CV Carissa Purba melalui kerangka Balanced Scorecard (BSC) telah mengidentifikasi adanya disparitas signifikan antara pencapaian target strategis perusahaan dan realisasi operasionalnya. Meskipun perusahaan menunjukkan kinerja yang kuat di beberapa area seperti Pangsa Pasar dan Margin Laba, analisis mendalam pada perspektif internal menemukan kelemahan kritis yang mengancam stabilitas jangka panjang. Oleh karena itu, untuk mengidentifikasi akar penyebab dari inefisiensi ini secara sistematis dan terstruktur, penelitian ini menggunakan Diagram *Fishbone* (Diagram Sebab-Akibat). Diagram ini berfungsi sebagai alat diagnostik untuk memecah masalah utama ke dalam kategori-kategori penyebab yang mendasarinya yaitu Man (Manusia/SDM), Metode (Proses Kerja), dan Customer (Pelanggan) sebelum merumuskan solusi korektif yang terfokus dan tepat sasaran.



GAMBAR 3
(Fishbone)

Analisis diagram *Fishbone* menunjukkan bahwa Kurang Efisien Proses Produksi Cv Carissa Purba berakar dari masalah yang saling terkait dalam tiga kategori utama. Faktor MAN (SDM) menjadi penyebab paling kritis, ditandai dengan Retensi Karyawan yang sangat rendah (*turnover* 25%, Tidak Baik), diperparah oleh Produktivitas Karyawan yang Cukup (output belum maksimal), serta dukungan pelatihan dan kompetensi yang minimal. Kelemahan SDM ini tercermin pada faktor METODE (Proses Kerja), khususnya Waktu Respon Pemesanan yang Sangat Buruk (3,5 jam, Tidak Baik) dan Ketepatan Waktu Pengiriman yang Cukup, yang diperparah oleh Kerja Sama Pihak Ketiga yang belum optimal. Dampak dari inefisiensi ini kemudian dirasakan pada faktor CUSTOMER, di mana meskipun Pangsa Pasar kuat, Retensi Pelanggan hanya 48%, menciptakan lingkaran setan di mana ketidakstabilan karyawan dan proses yang lambat menyebabkan pelanggan tidak loyal.

f. Analisis SWOT

CV Carissa Purba melalui kerangka Balanced Scorecard (BSC) telah mengidentifikasi adanya ketidakseimbangan yang signifikan antara pencapaian pasar yang dominan dengan kondisi internal yang rentan. Oleh karena itu, Analisis SWOT ini bertujuan untuk memetakan secara terstruktur kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, membandingkannya dengan peluang ekspansi lini bisnis dan ancaman kompetitor yang berpotensi memanfaatkan kelemahan tersebut.

Aspek	Deskripsi Analisis
Strengths (Kekuatan)	1.Profitabilitas Tinggi: Memiliki Net Profit Margin (NPM) sebesar 61% dan laba bersih sebesar Rp309.338.635 2.Penguasaan Pasar: Mendominasi pangsa pasar hingga 86% melalui strategi kerja sama dengan panglong 3.Efisiensi Biaya: GOP Margin mencapai 62%, menunjukkan pengendalian biaya operasional yang sangat baik
Weaknesses (Kelemahan)	1.Krisis SDM: Tingkat turnover (retensi) karyawan sangat tinggi mencapai 25% (kriteria Tidak Baik) 2.Loyalitas Rendah: Retensi pelanggan hanya 48%, menunjukkan tantangan dalam mempertahankan basis konsumen lama 3.Layanan Lambat: Waktu respon pemesanan mencapai 3,5 jam, jauh melampaui target ≤ 2 jam
Opportunities (Peluang)	1. Ekspansi Kemitraan: Masih terdapat peluang menambah mitra pihak ketiga dari 3 menjadi 5 mitra sesuai target perusahaan 2.Akuisisi Pelanggan: Kemampuan menarik pelanggan baru cukup baik (52%), yang dapat dikonversi menjadi pelanggan tetap jika layanan diperbaiki 3.Peningkatan Jam Kerja: Peluang menambah jam operasional dari 8 jam menjadi 10jam per hari untuk meningkatkan volume layanan
Threats (Ancaman)	1.Stabilitas Organisasi: Masalah turnover yang tidak tertangani dapat mengancam stabilitas dan potensi produktivitas jangka panjang 2.Persaingan Pasar: Munculnya kompetitor dengan layanan lebih cepat atau kualitas lebih baik dapat merebut pangsa pasar yang ada 3.Kualitas Output: Produktivitas karyawan yang masih 72% berisiko menghambat pertumbuhan laba di masa depan

Analisis komprehensif dari seluruh tabel kinerja CV Carissa Purba menunjukkan adanya ketidakseimbangan kritis antara pencapaian pasar yang kuat dengan kondisi internal operasional dan sumber daya manusia yang rentan. Di satu sisi, perusahaan memiliki kekuatan pasar yang baik, ditandai dengan Pangsa Pasar 86% dan GOP Margin yang tinggi, namun di sisi lain, perusahaan menghadapi krisis SDM yang parah, di mana Retensi Karyawan berada di kriteria Tidak Baik (40%) akibat *turnover* mencapai 25%, diperburuk oleh Tingkat Pelatihan yang sangat minim (44%) dan Kepuasan Karyawan yang hanya Cukup (75%) karena keluhan fasilitas dan kompensasi. Kelemahan internal SDM ini tercermin langsung pada layanan, di mana Waktu Respon Pemesanan Sangat Buruk (3,5 jam) dan Retensi Pelanggan hanya 48%, menunjukkan bahwa inefisiensi operasional dan ketidakstabilan karyawan menjadi ancaman utama yang akan menghambat pemanfaatan peluang ekspansi bisnis perusahaan.

Bagian ini berisi paparan objektif peneliti terhadap hasil-hasil penelitian berupa penjelasan dan analisis terhadap penemuan-penemuan penelitian, penjelasan serta penafsiran dari data dan hubungan yang diperoleh,

serta pembuatan generalisasi dari penemuan. Apabila terdapat hipotesis, maka pada bagian ini juga menjelaskan proses pengujian hipotesis beserta hasilnya.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan terkait pengukuran kinerja organisasi menggunakan metode *Balance Scorecard* pada CV Carissa Purba, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan CV Carissa Purba menunjukkan kinerja yang kuat dengan empat indikator utama. GOP Margin mencapai 62% (kriteria Baik), menjadikannya tolok ukur terbaik. Sementara itu, ROA (8%) dan NPM (61%) dikategorikan Cukup Baik, yang melengkapi indikator ROE sebesar 10%. Secara keseluruhan, aspek keuangan perusahaan dinilai sangat stabil.
2. Pengukuran kinerja Balanced Scorecard pada Perspektif Pelanggan di PT CV Carissa Purba mencakup tiga indikator utama yang menunjukkan adanya kontradiksi antara dominasi pasar dan loyalitas pelanggan. Perusahaan menunjukkan kinerja yang Sangat Baik pada Pangsa Pasar dengan realisasi 86%, didukung oleh tingkat Akuisisi Pelanggan yang juga Baik sebesar 52%. Namun, kekuatan ini diimbangi oleh kelemahan serius pada Retensi Pelanggan yang hanya mencapai 48% dan diklasifikasikan sebagai Kurang Baik, mengindikasikan tantangan signifikan dalam mempertahankan basis pelanggan dan potensi penurunan pembelian ulang.
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal CV Carissa Purba sangat terhambat oleh Waktu Respon Pemesanan yang Tidak Baik (3,5 jam), jauh di atas target < 2 jam. Inefisiensi ini diperburuk oleh Ketepatan Waktu Pengiriman dan Ketersediaan Stok yang hanya Cukup, serta Kerjasama Pihak Ketiga yang belum optimal (3 dari target 5 Mitra).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan CV Carissa Purba menunjukkan krisis SDM yang serius, ditandai dengan Retensi Karyawan yang dinilai Tidak Baik (40%) akibat turnover mencapai 25%, diperparah oleh Tingkat Pelatihan yang sangat minim (Tidak Baik 44%). Kondisi ini menyebabkan Produktivitas Karyawan dan Tingkat Kompetensi Karyawan hanya mencapai kriteria Cukup, diperburuk oleh Kepuasan Karyawan yang juga Cukup (75%) karena keluhan fasilitas dan kompensasi, meskipun Tingkat Kehadiran Karyawan relatif Baik. Secara keseluruhan, fondasi SDM perusahaan tidak stabil dan tidak siap untuk mendukung tujuan strategis jangka panjang.

REFERENSI

[1] W. A. Fahrudin, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah,” *JITMI (Jurnal Ilm. Tek. dan Manaj. Ind.*, vol. 3, no. 1, p. 15, 2020, doi: 10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23.

[2] N. Asriati and S. Syamsuri, “Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard,” *EKOMBIS Rev. J. Ilm. Ekon. dan Bisnis*, vol. 10, no. 2, pp. 673–682, 2022, doi: 10.37676/ekombis.v10i2.2324.

[3] M. R. Hamdalah, K. Muhammad, and T. anis Safitri, “Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ),” *J. Pendidik. dan Teknol. Indones.*, vol. 1, no. 1, pp. 27–33, 2021, doi: 10.52436/1.jpti.6.

[4] W. J. Tarigan and M. H. Sinaga, “Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard,” *Owner*, vol. 6, no. 2, pp. 1194–1207, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i2.688.

[5] Y. Yulistina and D. Silvia, “Analisis Laporan Keuangan Dalam Menilai Kinerja Perusahaan,” *J. Account. Tax. Audit.*, vol. 2, no. 1, pp. 1–7, 2021, doi: 10.57084/jata.v2i1.582.