

**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM  
MENGANALISIS KINERJA PERUSAHAAN  
PADA CV. HASHAR UTAMA  
KABUPATEN GOWA**

**SKRIPSI**

Oleh  
**NURAFNI JULIANTI**  
**105721112219**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2023**

**KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA**

**JUDUL PENELITIAN:**

**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM  
MENGANALISIS KINERJA PERUSAHAAN  
PADA CV. HASHAR UTAMA  
KABUPATEN GOWA**

**SKRIPSI**

Oleh  
**NURAFNI JULIANTI**  
**105721112219**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan  
studi pada program studi strata 1 Manajemen

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2023**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN MOTTO**

Janganlah kamu bersikap lemah dan janganlah pula kamu  
bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling  
Tinggi derajatnya jika kamu beriman  
(Q.S. Ali Imran:36)

## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT atas Ridho-Nya sehingga skripsi ini telah  
terselesaikan dengan baik. Alhamdulillah Rabbil'alamin

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tuatercinta  
beserta orang- orang yang saya sayang dan almamaterku

## **PESAN DAN KESAN**

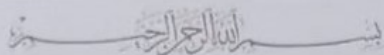
Untuk diri ini dan teman-teman yang sedang menjalankan kuliah tetap  
semangat dan semoga kedepannya kita semuabisa lebih baik lagi,  
percaya tidak ada yang tidak mungkin asalkan setiap langkah  
dan tindakan selalu melibatkan ALLAH SWT.



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



**HALAMAN PERSETUJUAN**

Nama Mahasiswa : "Penerapan *Balance Scorecard* Dalam Menganalisis  
Kinerja Perusahaan Pada CV. Hashar Utama  
Kabupaten Gowa"

Nama Mahasiswa : Nurafni Julianti  
No. stambuk/NIM : 105721112219  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa, dan diujikan di depan  
panitia Penguji skripsi strata satu (S1) pada tanggal 17 Juni 2023 di Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 20 Juni 2023

Menyetujui,

Pembimbing

Pembimbing II

Dr. H Andi Rustam, SE., M.M., Ak.CA., CPA., Asean CPA  
NIDN : 0909096703

Nasrullah, SE., M.M.  
NIDN : 0914049104

Mengetahui,

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen

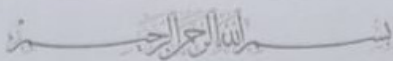
Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si.  
NBM : 651 507

Nasrullah, SE., MM.  
NBM : 1151132



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

*Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar*

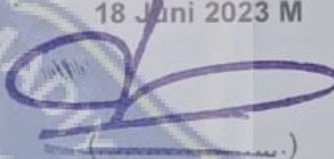
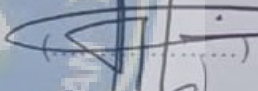



**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi atas nama **Nurafni Julianti** NIM **105721112219**, diterima dan disahkan oleh panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor **009/SK-Y-61201/091004/2023 M**, Tanggal **28 Dzulqa'dah 1444 H /17 Juni 2023 M**, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Manajemen** pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, **29 Dzulqa'dah 1444 H**  
**18 Juni 2023 M**

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Prof Dr. H. Ambo Asse, M.ag.  
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekretaris : Agusdiwana Suarni, S.E., M.Si., M.Acc.  
(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji :
  1. Dr. H Andi Rustam, SE., M.M., Ak.,CA.,CPA.  
Asean CPA 
  2. Nasrullah, SE., MM 
  3. Dr. Hj. Ruliaty, M.M 
  4. Dr.Hj. Muchriana Muchran, SE., M.si., Ak., CA 

Disahkan Oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

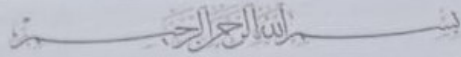


**Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si.**  
**NBM : 651 507**



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurafni Julianti

Stambuk : 105721112219

Program Studi : Manajemen

Dengan Judul : "Penerapan *Scorecard Balance* Dalam Menganalisis Kinerja  
Perusahaan Pada CV Hashar Utama Kabupaten Gowa"

Dengan ini menyatakan bahwa :

***Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil Karya sendiri,  
bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 18 Juni 2023  
Yang Membuat Pernyataan,



Nurafni Julianti

Diketahui Oleh:



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si.  
NBM: 651 507

Ketua Program Studi,

Nasrullah, SE., MM.  
NBM: 1151132

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Makassar, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurafni Julianti  
NIM : 105721112219  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Makassar **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Penerapan Balance scorecard Dalam Menganalisis Kinerja Perusahaan Pada CV Hashar Utama Kabupaten Gowa**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Muhammadiyah Makassar berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.  
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Makassar, 18 Juni 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Nurafni Julianti  
NIM: 105721112219

## ABSTRAK

**NURAFNI JULIANTI, 2023. Penerapan *Balance Scorecard* dalam menganalisis Kinerja Perusahaan pada CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I H. Andi Rustam dan Pembimbing II Nasrullah.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kualitatif. Pengumpulan data dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara dimana penulis melihat langsung keadaan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan Perspektif Keuangan ditinjau dari total penjualan pada CV Hashar Utama total aktivitas penjualan sudah cukup lumayan, dimana pada tahun 2020 jumlah penjualannya yaitu, 1.342.000 unit dengan jumlah pendapatan sekitar 1.282.000.000 dan pada tahun 2021 jumlah penjualannya yaitu, 1.223.000 unit dengan jumlah penghasilan sekitar 1.400.000.000", Perspektif Pelanggan CV Hashar Utama dalam jumlah orderan yang diterima oleh CV Hashar Utama selama tahun 2022 adalah 36 orderan kemudian pada tahun 2021 jumlah orderan yaitu 35 kemudian pada tahun 2020 jumlah orderan yaitu 35 orderan, Perspektif Proses bisnis internal ditinjau dari total produksi CV Hashar Utama setiap hari memproduksi paving dimana jumlah produksi yang kami catat pada tahun 2020 yaitu 1.335.000 unit kemudian pada tahun 2021 yaitu jumlah produksi 1.330.000 unit dan pada tahun 2022 yaitu sekitar 1.520.000 unit dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan ditinjau dari jumlah karyawan pada CV Hashar Utama bertambah pada tahun 2022 dengan jumlah karyawan 27 orang karyawan berarti jumlah penjualan dan produksi pada tahun 2022 meningkat. Maka dapat menjelaskan bahwa kinerja perusahaan pada CV Hashar Utama baik dan meningkat di tinjau dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat prespektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

**Kata kunci :** *Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, Prespektif Balanced Scorecard*



## ABSTRACT

**NURAFNI JULIANTI, 2023. *Application of the Balanced Scorecard in analyzing Company Performance at CV. Hashar Utama, Gowa Regency. Thesis of the Faculty of Economics and Business, Management Study Program, University of Muhammadiyah Makassar. Supervised by Advisor I H. Andi Rustam and Advisor II Nasrullah.***

*This study aims to determine and analyze company performance when measured using a balanced scorecard approach. The data analysis method used in this study is qualitative analysis. Data collection by conservation, documentation, and interviews where the author sees firsthand the state of the field. The results show that the Financial Perspective in terms of total sales on CV Hashar Utama total sales activity is quite decent, where in 2020 the number of sales is 1,342,000 units with a total income of around 1. 282,000,000 and in 2021 the sales are 1,223,000 units with a total income of around 1,400,000,000", CV Hashar Utama Customer Perspective in the number of orders received by CV Hashar Utama during 2022 is 36 orders, then in 2021 the number of orders is 35, then in 2020 the number of orders is 35 orders, Internal business process perspective in terms of the total production of CV Hashar Utama every day producing paving where the number of production we recorded in 2020 was 1,335,000 units, then in 2021 it was 1,330,000 units and in 2022 it was around 1,520,000 units and the Learning and Growth Perspective was reviewed from the number of employees at CV Hashar Utama Increasing in 2022 with 27 employees means that the number of sales and production in 2022 increases. Then it can explain that the company's performance on CV Hashar Utama baik dan meningkat di tinjau dengan metode Balanced Scorecard dengan empat prespektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.*

**Keywords:** *Performance measurement, Balanced Scorecard, Perspective Balanced Scorecard*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat, dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Penerapan *Balance Scorecard* dalam menganalisis Kinerja Perusahaan pada CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa”

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua saya Bapak M Asyrah Dan Ibu Nursyamsi yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberi semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, serta dukungan baik materi maupun moral, dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula

penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof.Dr.H.Ambo Asse, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak H. Andi Jam'an,S.E.,M.Si , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Nasrullah, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. H Andi Rustam, S.E.,M.M.,AK.CA.,CPA selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga Skripsi selesai dengan baik.
5. Bapak Nasrullah S.E.,M.M. selaku pembimbing II yang telah berkenaan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan Asisten/Konsultan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen.
8. Kepada CV Hashar Utama dan stafnya yang telah mengizinkan saya menjalan tugas akhir saya di perusahaannya.
9. Rekan-rekan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Angkatan 2019 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulisan skripsi saya.

10. Terima kasih teruntuk segenap rangkaian *keyboard* yang selalu setia menemani hingga Skripsi ini selesai.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Nashrun min Allahu wa Fathun Karien, Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khairat, Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Makassar, 18 Juni 2023

Penulis

**Nurafni Julianti**



## DAFTAR ISI

SAMPUL .....	
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR .....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
A. Tinjauan Teori .....	7
B. Tinjauan Empiris .....	18

C. Kerangka Konsep.....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>26</b>
A. Jenis Penelitian .....	26
B. Fokus Penelitian .....	26
C. Situs dan Waktu Penelitian .....	27
D. Jenis dan Sumber Data.....	27
E. Informan .....	28
F. Teknik Pengumpulan Data .....	28
G. Instrumen Penelitian .....	29
H. Metode Analisis Data .....	30
I. Uji Hipotesis .....	32
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	31
B. Hasil Penelitian .....	34
C. Pembahasan .....	46
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>52</b>
A. Kesimpulan .....	52
B. Saran .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>54</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>57</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 4.1	Jumlah Penjualan dan Penghasilan CV Hashar Utama .....	36
Tabel 4.2	Jumlah Pelanggan CV Hashar Utama .....	40
Tabel 4.3	Total Produksi CV Hashar Utama .....	41
Tabel 4.4	Jumlah Karyawan CV Hashar Utama .....	45



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep.....	25
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	35





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan harus mampu bersaing, perubahan dan perkembangan zaman serba digitalisasi ini kian hari semakin memberikan tantangan tersendiri bagi berbagai perusahaan tak terkecuali dalam hal perbaikan serta peningkatan etos kerja yang nantinya sebuah perusahaan tersebut mampu mengimbangi arus pasar global. Sejauh ini banyak perusahaan yang menjadikan tolak ukur kinerja perusahaan hanya berfokus pada materiil perusahaan saja. Perusahaan banyak menilai kinerja perusahaannya berdasarkan income atau profit yang didapat di dalam perusahaan.

Kemajuan teknologi telah mengubah secara dramatis lingkungan pabrikan bagi banyak perusahaan. Lingkungan bisnis berubah secara cepat, baik secara domestik maupun global. Perubahan ini mempengaruhi cara-cara manajer mengelola bisnis. Saat ini perkembangan dibidang teknologi, terutama teknologi informasi dan komunikasi, mengharuskan segala hal dapat berjalan dengan cepat dan tepat. Terutama dalam hal ini perekonomian, segala sesuatunya harus mengikuti perubahan yang terjadi.

Prinsip tersebut merupakan salah satu model orientasi yang hanya berlangsung dalam jangka waktu yang singkat saja, prinsip tersebut tidak mampu memberikan orientasi yang lebih baik dalam jangka waktu yang berkelanjutan bagi perusahaan. Apabila perusahaan masih memiliki prinsip atas dasar keuangan saja, maka perusahaan tidak dapat memberikan andil lebih dalam menilai faktor-faktor lainnya, misalnya dalam hal aset tidak

tampak (intangible asset) maupun berbagai faktor pendukung lainnya seperti sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik, melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Dalam mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah Key Performance dalam *Balanced Scorecard* (BSC). BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang di gunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan (Mulyadi, 2001:02).

*Balance Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaan kinerja eksekutif diukur hanya dari segi

keuangan, kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja di dalam perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan.

CV. Hashar Utama merupakan suatu perusahaan yang menawarkan produk konstruksi bangunan yang terletak di Kabupaten Gowa, perusahaan industri yang bergerak dalam penjualan dan pembuatan vaping block dengan daerah operasi di dalam dan di luar Kabupaten Gowa. Adanya transaksi atas penjualan tersebut diperlukan suatu sistem pengukuran untuk dapat mengetahui kinerja suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang berada di Kabupaten Gowa. Melalui sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard*, perusahaan lebih memiliki orientasi perusahaan dalam waktu yang lebih lama lagi. Tidak hanya itu perusahaan juga menganalisis berbagai problematika dan mencari ide solutif bagi perusahaan utamanya dalam sumber daya manusianya. Kajian ini akan membahas bagaimana kinerja dari sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard* apabila di diterapkan dalam perusahaan CV. Hashar Utama yang bergerak dalam bidang

konstruksi bangunan. Pertimbangan pemilihan perusahaan tersebut dalam kajian ini dilatar belakangi oleh karena perusahaan ini sampai dengan sekarang masih terus berupaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan baik secara internal maupun eksternal serta berupaya dalam menarik minat konsumen untuk menggunakan yang ditawarkan oleh perusahaan CV. Hashar Utama.

Dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan input laporan keuangan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode analisis. Salah satu metode yang umum yang digunakan adalah analisis rasio keuangan. Yang digunakan yaitu rasio likuidasi, rasio aktifitas, rasio leverage, rasio provitabilitas dan rasio nilai pasar biasanya yang ada didalam rasio keuangan. Dalam rasio tersebut terdapat kelemahan dan keterbatasan-keterbatasan yang dilakukan data nilai keuangan tanpa melihat nilai pasar dan asset yang dimiliki.

Selain itu dengan menerapkan strategi *Balance Scorecard* perusahaan dapat melihat manfaatnya tidak hanya dalam jangka pendek tetapi dalam jangka panjang juga, *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang semua perspektif tersebut saling berhubungan dan saling berkaitan, semua perspektif apabila diterapkan dengan baik oleh perusahaan akan dilihat baik atau tidak baiknya kinerja perusahaan tersebut.

Permasalahan yang ada dalam CV. Hashar Utama ini tidak adanya

pengukuran yang lengkap tentang bagaimana kinerja keuangan didalam perusahaan tersebut, di CV. Hashar Utama ini juga kurangnya pemahaman dalam menilai kinerja perusahaannya dari aspek non keuangan, maka dari itu saya sebagai peneliti menerapkan konsep *balanced scorecard* ini agar dapat mengetahui lebih jauh lagi bagaimana kinerja didalam perusahaan tersebut.

Adanya pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* ini perusahaan dapat mengukur kinerja non keuangan dengan pengukuran menggunakan perspektif pelanggan, produktivitas dalam proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang ada didalam perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian yang berjudul **Penerapan Balance Scorecard dalam menganalisis Kinerja perusahaan pada CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa.**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan uraian yang telah diungkapkan, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini: “Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* dalam menganalisis Kinerja pada perusahaan CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa?”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak di capai yaitu untuk mengetahui bagaimana Kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat dan kontribusi sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

- a. Bagi Perusahaan CV. Hashar Utama hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya *balanced scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.
- b. Memberikan bukti empiris dalam menganalisis dan melihat kinerja suatu perusahaan dapat memberikan keuntungan dan meningkatkan penjualan dan produksi perusahaan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi aktivitas keuangan yang membuat perusahaan terus berjalan dengan baik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

- a. Bagi peneliti hal ini dijadikan tempat untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh untuk memecahkan permasalahan, serta untuk memenuhi persyaratan akademik dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.

- b. Bagi pembaca, ataupun peneliti selanjutnya Sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai penelitian yang sama.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan sebuah cermin hasil penelitian kegiatan dan kondisi yang ada didalam suatu perusahaan. Hasil kegiatan tersebut yang dari perusahaan itu akan dilakukan analisis, dimana hasil akhir dari analisis tersebut akan memperlihatkan kondisi manajemen di suatu perusahaan selama periode yang telah dilakukan analisis untuk mendapatkan hasil kinerja pada perusahaan tersebut.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja adalah penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353).

Pengukuran kinerja adalah salah satu cara untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja yang selama ini dipakai adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan aspek keuangan saja. Demikian pengertian kinerja merupakan hasil dari berbagai keputusan manajemen yang terus-menerus guna untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diinginkan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja sebagai berikut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353):



- a. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel
- b. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- c. Menyediakan umpan balik personel
- d. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Karena pengukuran kinerja tidak hanya membahas tentang aspek keuangan saja tetapi mengetahui prestasi apa saja yang didapat didalam perusahaan tersebut.

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu (Fahmi, 2011: 2).

Cara untuk menentukan apakah perusahaan itu sehat dari sisi keuangannya dapat dilakukan dengan dua macam metode yaitu (Warsono, 2003: 30-31):

- a. Metode Time Series yaitu metode ini merupakan metode tolak ukur analisis laporan keuangan yang dilakukan dengan cara

membandingkan suatu rasio keuangan dari satu periode tertentu dengan periode sebelumnya.

- b. Metode Cross Section yaitu metode ini merupakan metode tolak ukur yang digunakan untuk menentukan sehat atau tidaknya posisi keuangan perusahaan yang dilakukan dengan cara membandingkan rasio keuangan rata-rata industrinya pada periode yang bersangkutan.

Menurut Erlinda dan Setio (2006) bahwa untuk meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan, perusahaan menyadari bahwa dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Zudia (2010: 1) menyebutkan bahwa selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Disamping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Edwin dan Se Tin (2011) menjelaskan, salah satu cara untuk mengikuti perkembangan industri dan menyiasatinya adalah dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang diharapkan mampu memperbaiki kondisi perusahaan agar menjadi lebih baik serta mampu menghadapi kompetisi bisnis dengan perusahaan pesaing.

Perusahaan membutuhkan suatu sistem untuk mengukur kinerja perusahaan. Sistem tersebut disebut *Balanced Scorecard*. Sistem ini dapat digunakan perusahaan sebagai strategi meningkatkan kemampuan

kinerja organisasi pada masa depan. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance* (Mulyadi, 2009: 3).

Menurut Mathius dan Erna (2011) bahwa *balance scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi finansial maupun non finansial, yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **2. *Balanced Scorecard***

*Balance Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 2000. *Balance Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

*Balanced scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik

perusahaan.” Sedangkan Mulyadi (2001:1-2) mendefinisikan *balanced scorecard* ke dalam dua istilah kata, kartu skor (score card) dan berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

*Balance Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Women, 2009: 366).

*Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu, perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis bersaing. Perspektif proses bisnis internal mendefinisikan proses internal diperlukan untuk memberi

nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan (Hansen dan Mowen, 2009: 366).

a. Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Perbedaannya dapat dilihat pada gambar dibawah ini dibawah ini menjelaskan tentang bagaimana strategik didalam konsep *Balanced Scorecard* (Mulyadi 2001:18). sistem manajemen strategik kontemporer yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategik tradisional. Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005:11):

a) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan menghasilkan manfaat yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan dan memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

b) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoheneran berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan dan strategik yang dihasilkan perumusan strategik.

c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik didalam perspektif. Terdapat empat prespektif yang di wujudkan oleh perusahaan yaitu shareholder value nilai bagi pemilik modal berupa financial returns yang berlipat ganda dan berkesinambungan (perspektif keuangan), customer Capital atribut pokok dan jasa, hubungan berkualitas, dan citra yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer, proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses) dan modal manusia sebagai modal informasi dan modal organisasi (Human Capital, Information

Capital And Organization Capital) Sumber daya manusia yang berdaya, ketersediaan sistem informasi sebagai pemampu, dan organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia bekerja sama secara sinergistik (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan pencapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Aplikasi *balanced scorecard*, menurut Nanang Sasongko (2007:45) memberikan manfaat sebagai berikut :

- a) Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
- b) Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal

dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.

- c) Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

c. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan *Balanced Scorecard* Beberapa kelemahan *Balanced scorecard* menurut Anthony & Govindarajan (2005:180) adalah :

- 1) Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.
- 2) Terpaku pada hasil keuangan. Sering kali para manejer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.
- 3) Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui. Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strateginya.
- 4) Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.



Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan suatu ide solutif yang dapat dijadikan sebuah acuan bagi suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan etos kerja perusahaan agar senantiasa berada dalam koridor visi misi perusahaan yang visioner. Maksudnya adalah perusahaan mampu bersaing dalam hal apapun, yang tidak hanya berfokus pada materiil perusahaan saja melainkan berbagai faktor internal maupun eksternal lainnya, misalnya yakni :

a) Aspek Keuangan

Dalam berbisnis proses yang dilalui sebuah perusahaan yaitu diawali dengan fase pertumbuhan (growth). Seiring berjalannya waktu, perusahaan akan memasuki fase mempertahankan perusahaannya atau disebut dengan sustain. Apabila perusahaan mampu bertahan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan hasilnya yang mana fase ini masuk dalam fase harvest. Tiap-tiap fase yang ada memiliki tujuannya masing-masing.

b) Aspek Pelanggan

Aspek ini memberikan peluang perusahaan agar senantiasa mampu beradaptasi dalam mencukupi kebutuhan konsumen dan arus pasar yang ada. Tolak ukur konsumen terbagi menjadi dua jenis yaitu kelompok tinjauan tolak ukur konsumen yang utama dan kelompok tinjauan tolak ukur dengan proporsi nilai konsumen (pelanggan).

c) Proses Bisnis dan Internal

Tiap-tiap perusahaan memiliki berbagai tahapan yang harus dilalui dalam rangka meningkatkan profit bagi perusahaan yang bersangkutan agar aspek finansial yang didapatkan sesuai dengan apa yang didapatkan oleh perusahaan. Tiap-tiap aspek memiliki tiga tahapan yang berbeda. Tahapa yang pertama adalah tahapan berinovasi, yang kemudian diikuti oleh adanya tahap operasi. Setelah berada pada tahap operasi maka tahapan yang paling akhir adalah tahapan pelayanan purna jual.

d) Pembelajaran dan Pertumbuhan

Misi yang adalah dalam aspek pembelajaran memfasilitasi perusahaan dalam menjalankan visi yang lebih visioner. Pada aspek ini penilaian perusahaan didasarkan pada aspek mampu tidaknya perusahaan dalam menangani berbagai masalah internal perusahaan yang ada. Hal ini tentu memiliki kesinambungan dengan sistem pengaplikasian balanced scorecard. Dalam sistem tersebut perusahaan berorientasi pada tahapan belajar dan tumbuh yang meliputi etos kerja pekerja, kemampuan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan serta motivasi perusahaan untuk mampu memeberdayakan dan menyelaraskan perusahaannya dalam menciptakan manajemen yang baik dan sehat didalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan nilai produksi dan pendapatan. Setiap aspek yang didalam organisasi harus berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai kedepannya.

## B. Tinjauan Empiris

Penelitian empiris mengenai penelitian terdahulu dengan hal-hal yang berkaitan dengan Penerapan Balance Scorecard dalam menganalisis Kinerja perusahaan pada CV. Hashar Utama.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pasifico Shorea Rotaria (2021)	Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: Pt. XI Axiata Tbk)	Balanced Scorecard di PT XL Axiata Tbk ditinjau dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal bisnis dan aspek pembelajaran pertumbuhan dalam mengukur Kinerja Perusahaan	Metode Scorecard dalam perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal Bisnis dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pada perspektif keuangan, di ketahui bahwa keuangan XL dari tahun 2012 – 2017 mengalami situasi yang fluktuatif. Untuk rasio likuiditas pada XL di dapatkan hasil bahwa rasio tersebut meningkat dari tahun 2012 – 2014, namun cenderung menurun rasionya pada tahun 2015 – 2017. Kemudian pada rasio profitabilitas,

					XL mengalami penurunan dari tahun 2012 – 2014, dan perlahan-lahan membaik dari tahun 2015 – 2016. Untuk perspektif pelanggan, dari 130 kuesioner yang di sebarakan di daerah Tangerang Selatan dan sekitarnya, di dapatkan hasil yang baik.
2.	Nur Rachmah Devia E.R (2018)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Menganalisis Kinerja Perusahaan Pada Cv.Indah Cemerlang Malang	Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam menganalisis Kinerja Perusahaan	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan memberikan hasil yang baik sehingga dapat dikatakan bahwa Kinerja Perusahaan Pada CV.Indah Cemerlang Malang sangat baik.

3.	Funam Islamidina, (2022)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	Balanced Scorecard (X) dan Kinerja Manajerial (Y)	Skala Likert	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap keseluruhan indikator pada variabel penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan variabel kinerja manajerial mempunyai total skor 1.756 dan 893. Berdasarkan kriteria penilaian variabel penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan kinerja manajerial tersebut didapatkan hasil bahwa penerapan <i>Balanced Scorecard</i> mampu dalam meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store dengan kriteria "Sangat Baik".
4.	Ainun Jariah (2022)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Takalar	Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran untuk perspektif keuangan, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, hasil pengukuran

					Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup dalam tahapan penelitian memberikan suatu jawaban yang benar sesuai dengan segala aspek yang telah terpenuhi.
5.	Pratiwi dan Elok kurniawan (2019)	Analisa penerapan <i>Balance Scorecard</i> terhadap kinerja perusahaan pada PT Malindo Feedmill Tbk	Perspektif Kinerja Keuangan, Perspektif Internal Bisnis dan Kinerja Perusahaan	Uji Validitas dan Reabilitas Data Kueisioner	Hasil analisis penilaian kinerja keuangan dengan penilaian rasio keuangan mendapatkan hasil positif, hasil penilaian pada analisis kinerja perusahaan, menunjukkan hasil yang baik, dari segi perspektif internal bisnis juga menunjukkan hasil yang baik, dari segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik.
6.	Ema Mustika Saputri	Pengaruh Pengukuran <i>Balance</i>	Perspektif Keuangan (X1),	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perspektif

	(2021)	<i>Scorecard</i> terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama)	Perspektif Pelanggan (X2), Perspektif Internal Bisnis (X3), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dan Kinerja Perusahaan (Y)		keuangan, Perspektif Pelanggan dan Perspektif Bisnis Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan PT Indo Veneer Utama. Sedangkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan PT Indo Veneer Utama.
7.	Eugine Erika Natasya (2022)	Analisis Penerapan Balance Scorecard sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan pada Sub Sektor Kosmetik dan Barang Keperluan Rumah Tangga Periode 2018-2020	Dalam pengukuran Balance Scorecard ada 4 perspektif yang harus dilihat yaitu Perspektif Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil dari penelitian ini ialah penilaian kinerja perusahaan dengan metode <i>Balance Scorecard</i> sangat baik untuk diterapkan di dalam menilai kinerja perusahaan karena metode ini menilai kinerja secara keseluruhan bukan hanya menilai kinerja dengan cara tradisional, yaitu hanya menilai dari perspektif keuangan saja.
8.	Avenia Dionisia Menna (2022)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit	perspektif keuangan, perspektif pelanggan	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam	Penerapan <i>balanced scorecard</i> di rumah sakit

		Indonesia	, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	menggunakan 4 perspektif, bahwa rasio keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dalam menunjukkan kinerja keuangan dari rumah sakit cukup baik.
9.	Zazilatul Fadilah (2020)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Cahaya Bulan Permata	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil penelitian kinerja secara keseluruhan pada PT. Cahaya Bulan Permata mengetahui bahwa metode <i>Balanced Scorecard</i> dari aspek perspektif keuangan trennya bagus, aspek perspektif pelanggan diperusahaan ini kurang baik dikarenakan hanya memiliki satu pelanggan, aspek bisnis internal perusahaan ini cukup baik prosesnya semakin lama semakin bagus, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
10.	Ali Flkar (2020)	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk pengukuran Kinerja	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan Perspektif Bisnis	Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif keuangan,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir kinerja CV. MPE semakin menurun. Dari



		Perusahaan (Studi Kasus : CV. MPE	Internal dan Perspektif Pertumbuh an dan Pembelaja ran	Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajara n dan Pertumbuha n	keempat perspekif balance scorecard dan hanya perspektif pertumbuhan dan perkembangan saja yang menunjukkan indikator positif atau dapat di indikasi baik.
--	--	---	--	---	--

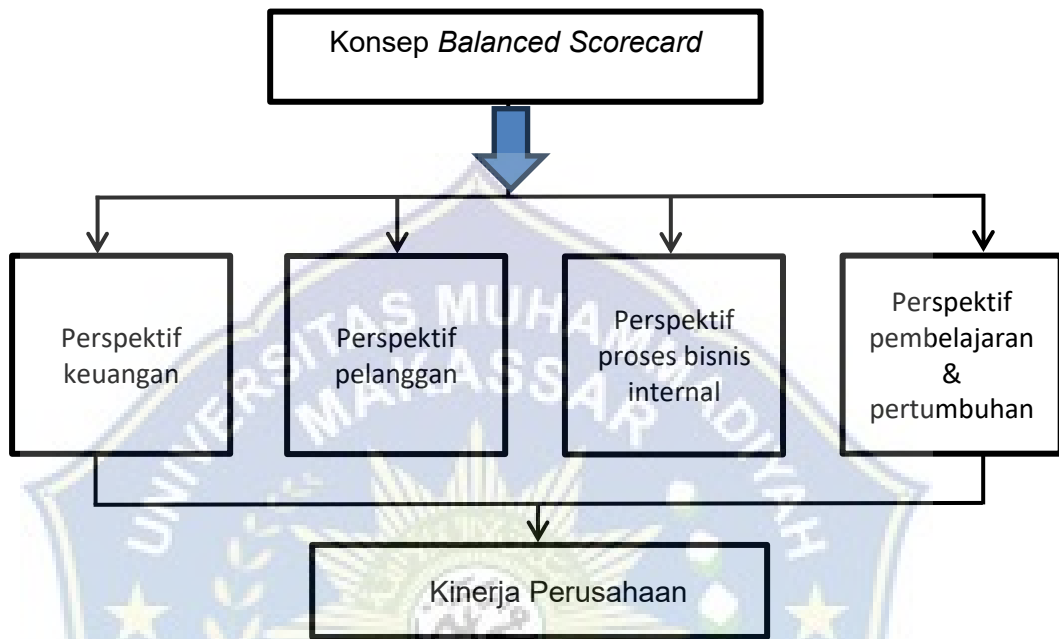
### C. Kerangka Konsep

Visi, misi, dan strategi perusahaan dijabarkan ke dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Semua point tersebut diterjemahkan dalam bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategis, ukuran hasil, dan target, kemudian mengukur kinerja dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Kerangka pikir adalah berupa skema atau gambar yang mengarahkan pemikiran yang menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel yang akan dibahas. Kerangka pikir digunakan untuk memberikan gambaran penelitian yang akan dilakukan sesuai dengan teori-teori yang dijelaskan sebelumnya. Kerangka pikir juga merupakan alur dari penelitian yang akan digunakan oleh penulis untuk menyelesaikan penelitiannya.

Hasil dari pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil pengukuran kinerja perusahaan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk perbaikan strategi perusahaan yang akan datang. Kerangka pemikiran tersebut dapat dibuat suatu paradigma penelitian.

Berikut ini adalah hasil dari kerangka pikir yang penulis buat untuk mempermudah mendeskripsikan dalam alur pengambilan data atau skema yang mengarahkan hubungan antara variabel yang diteliti.



Gambar 2.1

Bagan Kerangka Konsep

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kasus. Penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Arikunto, 2010: 185). Studi kasus penerapan *Balanced Scorecard* yang dilakukan di perusahaan CV. Hashar Utama digunakan sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah tampilan yang berupa kata-kata lisan atau tertulis yang dicermati oleh peneliti, sebagai riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif, landasan teori yang dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan.

#### **B. Fokus Penelitian**

Menurut Moleong (2010), mengemukakan bahwa fokus penelitian bertujuan untuk menetapkan studi kualitatif sekaligus menetapkan penelitian guna memilih mana data yang tidak relevan dan relevan. Penetapan dalam penelitian kualitatif ini lebih didasarkan pada tingkat kepentingan atau tingkat kebutuhan dari permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran Kinerja pada perusahaan CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa

### C. Situs dan Waktu Penelitian

26

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan CV. Hashar Utama yang beralamatkan di Jl. Poros Limbung, 92152, Kalukuang, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan. Telah melakukan penelitian ini dilakukan selama 2 ( dua ) bulan yaitu, pada bulan Maret sampai April 2023.

### D. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Data yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggunakan metode penelitian untuk meneliti atau menggambarkan suatu objek atau subyek yang di teliti sesuai dengan tujuan yang menggambarkan secara sistematis, secara fakta pada objek penelitian dengan tepat.

#### 2. Sumber Data

##### a. Data primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara). Data primer ini dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner (angket) dan observasi.

##### b. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara peneliti mempelajari berbagai sumber bacaan, buku-buku referensi, atau hasil penelitian

lain untuk menunjang penelitian

#### **E. Informan**

Informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian tersebut. Informan dalam penelitian ini yaitu berasal dari wawancara langsung yang disebut sebagai narasumber. Dalam penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan teknik purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, yang benar-benar menguasai suatu objek yang peneliti teliti. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel 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 memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2012:54)

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan informan pada perusahaan CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa sebagai objek penelitian untuk mendukung teknik pengukuran perspektif dalam metode *Balance Scorecard* dalam penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah 5 orang karyawan perusahaan CV. Hashar Utama Kabupaten Gowa. 1 orang informan utama 2 orang kunci dan 2 orang informan Tambahan.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono, (2012) "Dalam Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar

data yang ditetapkan. Teknik pengumpulan data dan instrument pengumpulan data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Hal ini berkaitan dengan cara pengumpulan data, siapa sumbernya dan apa alat yang digunakan. Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk megumpulkan data. Untuk memperoleh data yang representative, baik data primer maupun data sekunder maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1. Wawancara

Menurut sugiyono (2014:135) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner disebar kepada karyawan perusahaan CV. Hashar Utama. Peneliti melakukan wawancara dengan pihak perusahaan guna untuk mendapatkan data atau informasi yang diinginkan oleh peneliti seperti sejarah singkat perusahaan CV. Hashar Utama, data-data yang digunakan atau dibutuhkan guna untuk memenuhi data yang diinginkan.

#### 2. Dokumentasi

Peneliti melakukan analisis data dari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dan peneliti dapat melakukan analisis terhadap data-data yang telah didapatnya.

### **G. Instrumen Penellitian**

Penelitian ini dengan melaksanakan kajian kepustakaan, observasi untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun peralatan penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Alat tulis
2. Buku catatan
3. Handphone
4. Daftar pertanyaan wawancara
5. Jurnal, buku dan referensi lainnya

#### **H. Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu menganalisis data-data yang sudah diperoleh, dikumpulkan, dan diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Model induktif (analisis model interaksi) digunakan dalam analisis data dalam penelitian ini. Analisis Kejenuhan terdiri dari tiga aliran aktivitas, sebagai berikut :

1. Reduksi data didefinisikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi " data mentah " yang dihasilkan dari catatan lapangan. Proses ini berlangsung sepanjang pelaksanaan penelitian yang direncanakan sejak awal sebelum pengumpulan data.
2. Penyajian informasi adalah gambaran informasi terstruktur yang memberikan kesempatan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan. Informasi kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan tugas akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus menarik kesimpulan dan memverifikasi makna dan kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh subjek yang melakukan penelitian. Saat mencari makna sebaiknya peneliti menggunakan pendekatan emic yaitu dari fokus informan kunci, bukan interpretasi dari sudut pandang peneliti.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Perusahaan CV Hashar Utama

Berdirinya CV. Hashar Utama tidak bisa dilepaskan dari sosok H.Gading, Awalnya CV. Hashar Utama ini berdiri pada tahun 1998 yang hanya memproduksi Tegel v.c yang berjalan selama lima tahun dimana sampai padatahun 2003. masuk pada tahun 2004 perusahaan yang dulunya memproduksi tegel kini diganti dengan produksi Paving Blok yang berjalan sampai saat ini,namun usaha ini telah dialihkan ke anaknya yang bernama H. Ansar. Berselang beberapa tahun tepatnya pada tahun 2004 mulai mengawali industri paving yang mulanya hanya bertempat di sekitar tempat tinggalnya yaitu di desa Je'netallasa kab. Gowa, namun sudah 5 tahun ini berpindah ke Jln. Poros Limbung Bontokaddo'pepe dimana lokasi yang ditempati sekarang jauh lebih baik dari yang sebelumnya, tidak mudah memang memproduksi produk paving yang masyarakat sekitar masih asing dengan paving. Selama kurang lebih dari satu tahun sejak di mulainya produksi paving sangat kurang yang terjual. Tetapi keyakinan yang kuatlah yang membuatnya tetap bertahan perlahan perlahan memberitahu sekaligus memberi contoh apa kegunaan paving padamasyarakat sekitar. Sifat sabar dan keuletan tetap bertahan sehinggamembuahkan hasil yang dapat dinikmati sampai sekarang ini.Perkembangan industry paving block



memberikan dampak ekonomi tidak hanya dirasakan bagi keluarga, tetapi juga di rasakan oleh masyarakat dalam membuka lapangan pekerjaan, sehingga secara tidak langsung membantupemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan. Pengetahuan dan pengalaman menjadi bertambah H. Ansar semakin yakin bahwa industry paving ini akan maju dan berkembang. salah satu kelebihan paving block adalah tahan akan perubahan cuaca baik panas maupun dingin.

## 2. Visi dan Misi CV Hashar Utama

Adapun Visi dan Misi CV Hashar Utama adalah sebagai berikut:

### a. Visi CV Hashar Utama

Turut serta membantu Pemerintah dan Swasta dalam pengembangan pembangunan

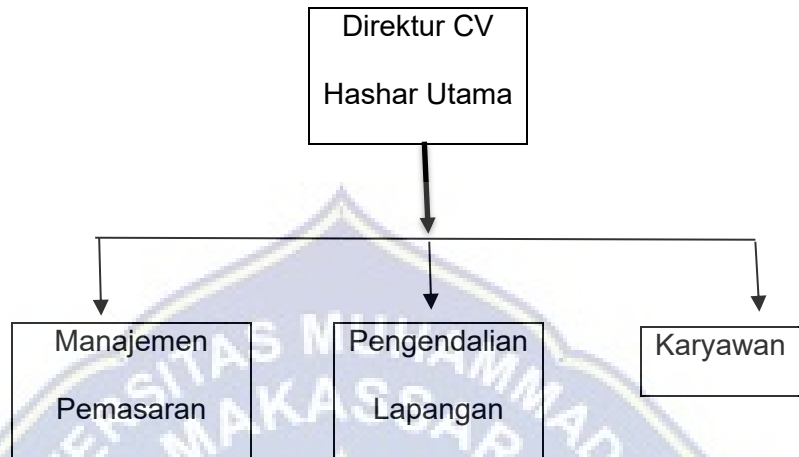
### b. Misi CV Hashar Utama

Kepuasan pelanggan, kualitas kerja perusahaan adalah misi yang senantiasa kami usahakan dengan mengembangkan hubungan kemitraan yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

## 3. Struktur Organisasi CV Hashar Utama

Setiap organisasi menganut cara pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Cara pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab diperlihatkan dalam suatu bentuk tertentu berupa bagan atau skema struktur organisasi yang bersangkutan. Adapun struktur organisasi pada.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**CV Hashar Utama**



#### 4. **Job Description CV Hashar Utama**

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, maka suatu perusahaan membentuk struktur organisasi perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi di atas, maka mekanisme pada CV Hashar Utama adalah sebagai berikut :

a. **Direktur Pengendali Perusahaan**

yaitu memberikan pengarahan baik kepada manajer maupun karyawan yang non manejerial agar karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai dan agar bekerjasama dengan baik antara sesama karyawan serta dapat bertanggung jawab dengan pekerjaan masing-masing.

b. **Manajer Pemasaran**

Bertanggung jawab menerima pesanan dan pengiriman barang dan mempersiapkan pengangkutan serta semua yang mencakup didalamnya

c. Pengendali Lapangan

Bertanggung jawab atas pemeliharaan mesin, mengawasi kualitas produksi dan stok produksi

d. Karyawan

Bertanggung jawab menyelesaikan produksi yang berkualitas, dan bermutu.

**B. Hasil Penelitian**

Kinerja perusahaan merupakan sebuah cermin hasil penelitian kegiatan dan kondisi yang ada didalam suatu perusahaan. Hasil kegiatan tersebut yang dari perusahaan itu akan dilakukan analisis, dimana hasil akhir dari analisis tersebut akan memperlihatkan kondisi manajemen di suatu perusahaan selama periode yang telah dilakukan analisis untuk mendapatkan hasil kinerja pada perusahaan tersebut.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja adalah penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353).

Pengukuran kinerja adalah salah satu cara untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja yang selama ini dipakai adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan aspek keuangan saja. Demikian pengertian kinerja merupakan hasil dari berbagai keputusan manajemen yang terus-menerus guna untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diinginkan.

## 1. Prespektif Keuangan Ditinjau dari Total Penjualan Pada CV Hashar Utama

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, CV Hashar Utama merupakan salah satu perusahaan yang bertempat di kabupaten Gowa yang mana CV Hashar Utama berdiri pada tahun 1998, yang mana CV Hashar Utama ini sudah berpindah tangan dari tiga generasi, sehingga perusahaan ini sudah cukup lama berdiri dan sudah pasti sudah banyak melakukan penjualan terkhusus pada tahun ini , seperti hasil wawancara dengan inisial F selaku manajer pada CV Hashar Utama, mengatakan:

*“Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang memang sudah cukup lama berdiri dan sudah diwariskan kepada beberapa generasi jadi sudah jelas ada banyak persoalan yang di hadapai selama perusahaan ini berdiri , terkait soal penjualan yahh lumayan dalam setiap tahunya dimana penjualan dalam pertahunya itu berkisar sekitar 1.475.000 unit pada tahun 2022, jadi bisa kita kata bahwa penghasilan setiap tahunya lumayan,dimana penghasilan pertahunya Rp. 1.581.200.000 pada tahun 2022 “*

Hasil wawancara lain dengan salah satu staf admintrasi Pemasaran pada CV Hashar Utama yang berinisial E mengatakan :

*“Tingkat penjualan dalam pertahunya memang tidak bisa kita tentukan karna itu tergantung dengan pelanggan namun kalua kita melihat sekarang ini kebutuhan vaping di masyarakat untuk pembagunan yang bisa saja penjualan dan pengahsilan pertahunya itu bisa meningkat, namun Kembali lagi tergantung dengan kebutuhan dari pelanggan. “*

Berdasarkan hasil wawancara dilokasi penelitian dengan salah satu karyawan dengan inisial R, selaku staf admin di CV Hashar Utama mengatakan :

*“ CV hashar Utama memang salah satu perusahaan yang sudah cukup lama berdiri jadi sudah banyak pelanggan dan pastinya total penjualan paving sudah cukup lumayan, dimana pada tahun 2020 jumlah penjualanya yaitu, 1.342.000 unit dengan jumlah pendapatan sekitar 1. 282.000.000 dan pada tahun 2021 jumlah penjualanya yaitu,1.223.000 unit dengan jumlah penghasilan sekitar 1.400.000.000”*

**Tabel 4.1.**

**Jumlah Penjualan dan Penghasilan CV Hashar Utama**

<b>Tahun</b>	<b>Penjualan</b>	<b>Penghasilan</b>
2020	1.342.000 unit	Rp 1.282.000.000
2021	1.223.000 unit	Rp. 1.400.000.000
2022	1.475.000 unit	Rp. 1.581.000.000

Sumber: CV Hashar Utama

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa informan yang terkait langsung dengan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa total penjualan CV Hashar Utama setiap tahunnya mencapai target penjualan dan bisa saja meningkat di setiap tahunnya dengan penghasilan yang juga akan meningkat, Ketika penjualan disetiap tahunnya meningkat maka total penghasilan juga akan

meningkat jadi jumlah produktivitas pada CV Hashar Utama juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang terkait dengan penelitian dapat disimpulkan bahwa penjualan pada CV Hashar Utama meningkat dalam pertahunnya mulai dari tahun 2020-2022 dengan jumlah pendapatan yang juga setiap tahunnya meningkat.

## **2. Prespektif Pelanggan CV Hashar Utama**

Sebagian besar produsen ritel tidak menginginkan pelanggan datang ke tokonya hanya sekali dan tidak kembali, tetapi selalu kembali datang dan menjadi langganan. Peritel lebih menyukai tipe konsumen yang terus datang kembali ke toko untuk berbelanja, dan dengan demikian menjadi pelanggan (Peter dan Olson, 2000). Pelanggan adalah orang yang kemudian datang dan membeli barang atau produk yang kita jual, harapan besar dari perusahaan adalah pelanggan tidak hanya datang sekali namun pelanggan dapat berbelanja secara berulang dan hal itu yang di namakan sebagai loyalitas pelanggan (Antari Setiyawati, 2009)

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu tujuan utama perusahaan dalam melakukan bisnisnya (Ardianto, 1996; McDougall dan Levesque, 2000), baik perusahaan yang bergerak dalam industri jasa maupun industri manufaktur (Ghobadian et al., 1994). Dan hal ini yang juga di harapkan oleh CV Hashar Utama berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dilokasi penelitian dengan F, selaku manajer pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“Pelanggan atau konsumen merupakan titik fokus kami karna sekarang persaingan sangat luar biasa, apalagi bisnis-bisnis vaping*

*yang sudah banyak maka saingan juga akan bertambah oleh karena itu kami berusaha untuk memberikan kualitas kepada pelanggan agar mereka nantinya akan Kembali berbelanja ke kami, jadi kami berusaha untuk menyesuaikan produk kami dengan kebutuhan pasar”*

Pelanggan merupakan titik fokus yang harus diperhatikan oleh semua pelaku bisnis melihat kebutuhan setiap pelanggan itu berbeda-beda sehingga perusahaan harus mampu untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Setiap perusahaan tentunya memiliki pelanggannya masing-masing yang melakukan pembelian secara berulang, CV Hashar Utama juga memiliki pelanggan tetap yang rutin melakukan pembelian, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Staf Administrasi pemasaran CV Hashar Utama berinisial E, mengatakan :

*“Kami juga memiliki pelanggan yang memang rutin melakukan pembelian bahkan di setiap tahunnya bisa beberapa kali melakukan pembelian, dimana Pelanggan tetap kami atau pelanggan lama kami itu ada 35 Pelanggan pada tahun 2022, dimana pelanggan lama ini yang rutin setiap tahunnya melakukan pembelian, namun ada juga pelanggan baru yaitu ada 8 Pelanggan. “*

Kemudian hasil wawancara dengan salah satu informan berinisial A selaku Staf admin pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“Perusahaan kami memang sudah cukup lama berdiri jadi alhamdulillah kami sudah memiliki lumayan pelanggan lama di setiap tahunnya untuk pada tahun 2020 jumlah pelanggan kami yaitu 33 orang dengan jumlah pelanggan baru 1 orang , kemudian pada tahun 2021 berjumlah 34 pelanggan dengan jumlah pelanggan baru 1*

*orang dan pada tahun 2022 jumlah pelanggan kami mencapai 35 orang pelanggan dengan jumlah pelanggan baru 8 orang”*

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan informan maka bisa disimpulkan bahwa CV Hashar utama memiliki pelanggan tetap atau pelanggan lama yang cukup. Pelanggan Ketika melakukan pembelian dan tidak sesuai dengan keinginannya maka terkadang pelanggan complain, Menurut Daryanto dan Setyabudi, Pengaduan atau komplain adalah keluhan atau penyampaian ketidakpuasan, ketidaknyamanan, kejengkelan dan kemarahan terhadap pelayanan atau produk. Menurut Tjiptono dalam Darmajaya mengatakan bahwa keluhan atau komplain dapat diartikan sebagai ekspresi atau emosi kekecewaan. Keluhan diukur dari kemampuan dan kemauan perusahaan dalam merespons keluhan pelanggan dengan cepat. Selanjutnya, bagaimana cara menyelesaikan keluhan pelanggan dengan memuaskan pelanggan dan bagaimana prosedur pengajuan komplain pelanggan secara sederhana dan mudah. (Bella Shabrina, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan informan berinisial E, selaku Staf Administrasi pemasaran CV Hashar utama mengatakan :

*“Selama 3 tahun terakhir ada sekitar 3 orang pelanggan yang complain, complainnya juga terkait waktu pengiriman yang katanya lama dan tidak sesuai dengan perjanjian tapi hal itu sebenarnya tidak lepas dari kendala-kendaaal yang tidak terduga semisal macet dan kendaraan yang terkadang bermasalah, namun kami akan tetap mengkonfirmasi pelanggan Ketika ada keterlambatan atau ada hal yang tidak sesuai. “*



Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa informan yang terkait langsung dengan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwasanya pelanggan merupakan hal utama yang harus dipertahankan oleh perusahaan, dimana ketika tingkat pembelian setiap tahunnya meningkat maka jumlah produksi juga akan meningkat. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan berinisial E, selaku staf admin pemasaran CV Hashar Utama, mengatakan :

*“Dalam setahun ini total pembelian atau orderan yang kami terima adalah 36 orderan dengan semua total pelanggan selama setahun ini (2022) “*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang berinisial R, selaku staf admin pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“pada perusahaan kami yang tercatat pada tahun 2020 jumlah orderan yang kami terima adalah sekitar 35 orderan dan pada tahun 2021 jumlah orderan yaitu 35 orderan.*

**Tabel 4.2**

**Jumlah Pelanggan CV Hashar Utama**

Tahun	Pelanggan lama	Pelanggan baru	Pelanggan complain
2020	33 orang	1 orang	-
2021	34 orang	1 orang	-
2022	35 orang	8 orang	3 orang

*Sumber : CV Hashar Utama*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan yang terkait dengan penelitian bisakita simpulan bahwa jumlah orderan yang diterima oleh CV Hashar Utama selama tahun 2022 adalah 36

orderan kemudian pada tahun 2021 jumlah orderan yaitu 35 kemudian pada tahun 2020 jumlah orderan yaitu 35 orderan.

Berdasarkan hasil penelitian dilokasi disimpulkan bahwa jumlah pelanggan dari tahun 2020-2022 meningkat meskipun tidak terlalu signifikan peningkatanya dan orderan pada CV Hashar utama juga meningkat mulai dari tahun 2020-2022 walaupun pada tahun 2020-2021 jumlah orderan yang di terima pada CV hashar utama sama.

### **3. Prespektif Proses Bisnis Internal Ditinjau dari Total Produksi CV Hashar Utama**

Produksi adalah kegiatan awal dalam aktivitas ekonomi, produksi pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan barang dan jasa atau menghasilkan dan menambah nilai guna barang dan jasa. Produksi bukan hanya sebagai aktivitas dalam memenuhi kebutuhan pribadi tapi juga untuk mendapatkan keuntungan. Produksi tidak hanya bertujuan menciptakan yang tidak ada menjadi ada, melainkan juga menghasilkan kegiatan produksi yang berdaya guna.

Dalam proses produksi tentunya tidak akan selamanya berjalan dengan baik, karena dalam proses produksi ada banyak hal-hal yang tidak diinginkan semisal ada barang yang rusak, cacat ataupun tidak layak untuk di gunakan apatah lagi dalam proses pembuatan paping yang masih mengandalkan tenaga manusia jadi sudah pasti barang yang cacat pada saat produksi itu ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang berkaitan dengan penelitian ini berinisial F, selaku manajer pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“Dalam proses produksi tentunya tidak selamanya berjalan dengan mulus ada banyak kendala apatah lagi menggunakan mesin , jadi sudah pasti ada paving yang rusak, retak atau bahkan tidak layak untuk di pakai, yang kami catata dalam setahun ini ada 15.000 unit paving cacat atau gagal produksi dengan jumlah produksi keseluruhan selama setahun adalah 1.520.000 unit . “*

Kemudian wawancara dengan salah satu informan dengan inisial D selaku karyawan pada CV Hashar Utama mengatan :

*“CV Hashar Utama memang setiap hari memproduksi paving dimana jumlah produksi yang kami catat pada tahun 2020 yaitu 1,335.000 unit kemudian pada tahun 2021 yaitu jumlah produksi 1.330.000 unit dan pada tahun 2022 yaitu sekitar 1.520.000 unit” .*

**Tabel 4.3**

**Total Produksi CV Hashar Utama**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah produksi</b>
2020	1.335. 000 unit
2021	1.330.000 unit
2022	1.520.000 unit
<b>Total produksi</b>	<b>4.185.000 unit</b>

*Sumber : CV Hashar Utama*

Berdasar hasil wawancara yang dilakukan dengan informan bisa disimpulkan bahwa total produksi paving CV Hashar Utama, mengalami peningkatan disetiap tahunnya dimana peningkatannya sangat signifikan pada tahun 2022 dimana mencapai 1.520.000 unit dengan total paving yang cacat sebanyak 15.000 unit dalam setahunnya. Dengan jumlah jam kerja setiap harinya 8 jam .

#### 4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Ditinjau dari Jumlah Karyawan Pada CV Hashar Utama

Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Karyawan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena karyawanlah yang akan menjalankan kinerja-kinerja dalam setiap perusahaan sehingga tujuan perusahaan tercapai. Kinerja karyawan biasanya di pengaruhi oleh beberapa factor misalnya : lingkungan kerja, intensif dan bonus dari atasan, hal ini yang biasanya mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada perusahaan CV Hashar Utama jumlah karyawan 27 orang karyawan, dengan jumlah perusahaan yang keluar atau memundurkan diri rai CV Hashar Utama sebanyak 3 orang karyawan yang tercatat selama tahun 2023, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan berinisial E, selaku staf admin Pemasaran pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“Karyawan merupakan fokus utama kami karena merekalah yang menjadi komponen utama berjalannya perusahaan sehingga perusahaan bisa menghasilkan laba sesuai dengan target, dimana jumlah karyawan yang ada di CV Hashar Utama ada 27 orang karyawan, dan pada tahun ini 2022 ada 3 orang karyawan yang keluar.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan berinisial R, selaku staf admin pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“ jumlah karyawan yang kami catat pada perusahaan kami yaitu pada tahun 2020 sebanyak 25 karyawan dengan jumlah karyawan yang memundurkan diri yaitu 1 orang kemudian pada tahun 2021 jumlah karyawan pada perusahaan kami yaitu 25 karyawan namun tahun 2021 tidak ada karyawan yang keluar kemudian pada tahun 2022 jumlah karyawan 27 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar 3 orang karyawan “*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan F, selaku manajer pada CV Hashar Utama mengatakan :

*“Dalam proses produksi atau jam kerja yang kemudian kami berikan kepada karyawan adalah selama 8 jam dalam sehari dengan 6 hari kerja dalam sepekenya, karna kami rutin melakukan absensi setiap harinya kepada karyawan untuk memastikan kinerja perusahaan. Walaupun terkadang kami memberikan toleransi izin kepada karyawan dengan alasan yang memang bisa dimaklumi dan memang sekarang memiliki peningkatan produksi di bandingkan dengan tahun kemarin.”*

Perusahaan dalam menjaga kestabilan kinerja perusahaan Ketika perusahaan kekurangan karyawan maka perusahaan akan melukan perekrutan karyawan baru untuk mengatikan tena kerja yang keluar, CV Hashar Utama setelah 3 karyawan keluar maka CV Hashar Utama melakukan perekrutan untuk 3 karyawan untuk memastikan kinerja perusahaan stabil. Hasil wawancara dengan E selaku staf Admin pada CV Hashar Utama mengatakan :

“ Setelah 3 orang karyawan keluar atau memundurkan diri pada tahun 2022 maka kami membuka rekrutmen untuk 3 karyawan untuk memastikan kinerja perusahaan tidak terhabat, dan kami masih konsisten memberlakukan training kepada karyawan baru, sehingga nantinya karyawan baru ini bisa bekerja secara maksimal sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai dimana tujuan utama juga dari training ini untuk memperkenalkan lingkungan kerja kepada karyawan baru.”

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Karyawan CV Hashar Utama**

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan keluar
2020	25 karyawan	1 karyawan
2021	25 karyawan	-
2022	27 karyawan	3 karyawan

Sumber : CV Hashar Utama

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan yang terkait dengan penelitian ini maka bisa di simpulkan bahwa pada CV Hashar Utama, karyawan merupakan objek utama dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, jumlah jam kerja dan waktu kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan dalam proses rekrutmen masih konsisten dengan proses training untuk karyawan baru, untuk memastikan karyawan baru mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru yang mana akan berefek terhadap kinerja karyawan nantinya.

Berdasarkan hasil penelitian di dapatkan bahwa jumlah karyawan pada CV Hashar Utama bertambah pada tahun 2022 dengan jumlah

karyawan 27 orang karyawan berarti jumlah penjualan dan produksi pada tahun 2022 meningkat.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Prespektif Keuangan Ditinjau dari Total Penjualan Pada CV Hashar Utama**

Berdasarkan latar belakang penelitian dimana peneliti ingin mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dari perusahaan CV Hashar Utama dengan menerapkan metode Balanced scorecard, dengan melihat jumlah penjualan CV Hashar Utama maka bisa disimpulkan bahwa preses penjualan pada CV Hashar Utama dalam pertahunnya mencapai tujuan perusahaan. Dimana tingkat penjualan pada CV Hashar Utama dari tahun 2020-2022 memeningkat.

Berdasarkan hasil penelitian dilokasi bahwa penjualan pada CV Hashar Utama dalam pertahunnya meningkat dimana pada tahun 2020 1.282.000.000 kemudian pada tahun 2021 mencapai 1.400.000.00 kemudian pada tahun 2022 mencapai 1.581.200.000 dan jumlah peningakatr yang paling signifikan itu pada tahun 2022 sehingga disimpulkan bahwa CV Hashar Utama Makassar memiliki produktivitas yang baik.

Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pasifico Shorea Rotaria (2021) dengan judul Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: Pt. XI Axiata Tbk) dimana ditahun 2012-2017 diketahui bahwa rasio

meningkat di tahun 2014 dan pada tahun 2015-2017 rasionya cenderung mengalami penurunan.

## **2. Prespektif Pelanggan CV Hashar Utama**

Sebagian besar produsen ritel tidak menginginkan pelanggan datang ke tokonya hanya sekali dan tidak kembali, tetapi selalu kembali datang dan menjadi langganan. Peritel lebih menyukai tipe konsumen yang terus datang kembali ke toko untuk berbelanja, dan dengan demikian menjadi pelanggan (Peter dan Olson, 2020). Sama halnya yang ada pada CV Hashar Utama dimana pada CV Hashar utama juga memiliki pelanggan, baik itu pelanggan yang loyal ataupun pelanggan baru atau pelanggan tetap.

Berdasarkan latar belakang penelitian maka didapatkan dilokasi penelitian bahwa jumlah pelanggan pada CV Hashar Utama dari tahun 2020-2022 memiliki peningkatan dimana pada tahun 2020 jumlah pelanggan pada CV Hasar Utam yaitu: 33 pelanggan kemudian pada tahun 2021 jumlah pelanggan pada CV Hashar Utama yaitu 33 pelanggan dan pada tahun 2022 jumlah pelanggan yaitu 35 pelanggan dengan pelanggan baru 8 orang dimana pelanggan ini rutin order paving pada CV Hashar Utama.

Berdasarkan fakta yang ada di lokasi penelitian maka bisa disimpulkan bahawa CV Hashar Utama dilihat dari prespektif pelanggan itu mencapai target dan mengalami peningkatan dalam pertahunya sehingga disimpulkan bahwa produktivitas pada CV Hashar Utama cukup Biak, namun pada ada beberapa pelanggan yang complain terhadap produk CV Hashar Utama sehingga CV



Hashar Utama harus lebih teliti lagi sehingga Produktivitas semakin semakin baik.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu Ema Mustika Saputri (2021) dimana pada penelitian ini di dapatkan bahwa pada prespektif keuangan dan pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **3. Prespektif Proses Bisnis Internal Ditinjau dari Total Produksi CV Hashar Utama**

Kegiatan produksi merupakan awal dalam aktivitas ekonomi, produksi pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan barang dan jasa atau menghasilkan dan menambah nilai guna barang dan jasa. Produksi bukan hanya sebagai aktivitas dalam memenuhi kebutuhan pribadi tapi juga untuk mendapatkan keuntungan atau laba. Begitu juga pada CV Hashar Utama melakukan kegiatan produksi yang hamper setiap hari melakukan produksi Paving dimana CV Hashar Utama dalam proses produksi paving, 30% masih menggunakan tenaga manual sehingga waktu yang di butuhkan dengan jumlah hasil produksi dalam setahunya juga cukup lama dengan hasil produksi sebanding dengan jumlah jam kerja

Berdasarkan fakta dan hasil penelitian dilokasi jumlah produksi pada tahun 2020-2022 yaitu , pada tahun 2020 jumlah produksi paving yaitu 1.335.000 unit, kemudian pada tahun 2021 jumlah produksi yaitu 1.330,000 unit dan pada pada tahun 2022 jumlah produksi paving mencapai 1.520,000 unit dengan lama waktu pegerjaan 8 jam dalam setiap harinya dengan jumlah hari kerja yaitu 6 hari kerja dalam

sepekan jadi waktu yang digunakan dalam pengerjaan dalam pertahunnya yaitu kurang lebih 2.304 jam. Dalam proses produksi tidak selamanya produk yang dibuat itu sesuai dengan keinginan sama halnya pada CV Hashar Utama dimana dalam satu tahun produksi didapatkan bahwa jumlah produk (paving) yang cacat atau tidak layak untuk di jual iyalah 15.000 unit dalam pertahunnya.

Berdasarkan fakta maka bisa disimpulkan bahwa proses produksi pada CV Hashar Utama dalam pertahunnya seimbang dengan jumlah jam kerja dalam setiap harinya, dan produksi pada CV Hashar Utama mengalami peningkatan dari tahun 2020-2022 sehingga disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada CV Hashar Utama cukup baik dilihat dari proses produksinya.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu oleh Nur Rachmah Devia E.R (2018), juga di peroleh bahwa keempat prespektif pada penerapan balanced scorecard yaitu prespektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan memang memiliki pengaruh yang baik terhadap pengukuran kinerja perusahaan

#### **4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Ditinjau dari Jumlah Karyawan Pada CV Hashar Utama**

Karyawan merupakan titik keberhasilan dalam menjalankan sebuah bisnis pada CV Hashar utama mengangap bahwa Keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam memberdayakan sumber daya yang ada serta memanfaatkan semaksimal mungkin potensi sumber

daya tersebut. CV Hashar Utama berusaha untuk memaksimalkan SDM atau karyawan sehingga kinerja perusahaan berjalan dengan baik. kinerja karyawan pada dasarnya bergantung pada kondisi lingkungan kerja yang memadai dan pada CV Hashar Utama Makassar berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Berdasarkan hasil fakta dan hasil penelitian dilokasi di dapatkan bahwa jumlah karyawan pada CV Hashar Utama dari tahun 2020-2022 berjumlah 25 orang karyawan pada tahun 2020, kemudian pada tahun 2021 jumlah karyawan pada CV Hashar Utama 25 karyawan dan pada tahun 2022 jumlah karyawan pada CV Hashar Utama yaitu 27 karyawan yang mana pada tahun 2022 ada 3 orang karyawan yang memundurkan diri , sehingga CV Hashar Utama melakukan rekrutmen untuk menggantikan 3 karyawan yang memundurkan diri untuk menjaga kestabilan kinerja perusahaan, CV Hashar utama melakukan proses training kepada 3 karyawan baru untuk memastikan karyawan mampu untuk menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian maka bisa disimpulkan bahwa pada CV Hashar Utama memiliki jumlah pelanggan selama tahun 2020-2021 sebanyak 77 karyawan dimana pada tahun 2020 dan 2021 jumlah karyawannya sama, dan pada CV Hashar Utama tetap memperhatikan dalam proses pemberdayaan Karyawan diaman CV Hashar Utama perlu untuk meningkatkan mutu dan kualitas lingkungan kerja singga karyawan mampu menjalankan tugasnya dengan baik, dilihat dari segi

pemberdayaan sumber daya manusianya (SDM) yaitu karyawan maka bisa disimpulkan CV Hashar Utama memiliki kinerja yang cukup baik.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali Fikar (2020), dimana juga di peroleh bahwa dari ke empat prespektif balanced Scorecard yaitu prespektif keuangan, pelanggan proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pengembangan, dimana di dapatkan bahwa dari keempat prespektif diatas bahwa hanya prespektif pertumbuhan dan perkembangan saja yang menunjukan indikasi yang cukup baik.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara pengumpulan data melalui wawancara, observasi serta studi dokumentasi pada CV Hashar Utama, untuk menganalisis kinerja CV Hashar utama dengan penerapan *Balance Scorecard* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Implementasi strategi pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada CV Hashar utama dimulai dengan penentuan visi dan misi, tujuan dan strategi perusahaan dan kemudian menerjemahkan kedalam saran-saran strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran; (2) Dalam pengukuran kinerjanya manajemen CV Hashar Utama masih menggunakan laporan keuangan saja belum menggunakan metode *balanced scorecard*; (3) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja CV Hashar Utama dapat dikatakan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya empat perspektif penilaian yang diterapkan untuk mengukur kinerja CV Hashar Utama; (a) perspektif finansial CV Hashar Utama menunjukkan peningkatan penjualan setiap tahunnya; (b) Perspektif pelanggan CV Hashar Utama yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang kurang puas dengan kinerja CV Hashar Utama yang ditunjukkan dengan komplain atau keluhan pelanggan. Namun dari sisi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan profitabilitas

pelanggan menunjukkan hasil yang baik; (c) Perspektif proses bisnis dan internal CV Hashar Utama menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti dengan menggunakan bantuan mesin dan proses pemesanan; (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV Hashar Utama menunjukkan bahwa secara keseluruhan dalam kategori sangat baik karena karyawan puas terhadap perusahaan dan adanya peningkatan produktivitas karyawan CV Hashar Utama.

## **B. Saran**

- Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, saran maupun masukan pada CV Hashar Utama Mengenai kinerja perusahaan, pada CV Hashar Utama diharapkan agar dapat menerapkan metode balanced scorecard untuk dapat menganalisis kinerja perusahaan dan pada CV Hashar Utama dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar kinerja perusahaan semakin baik.

- Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini di harapkan mampu memberi ilmu tambahan dan pengetahuan terkait masalah kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard serta memberikan kesempatan untuk peneliti agar bisa menerapkan teori-teori yang diterima selama mengikuti proses perkuliahan da juga pendalaman yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Agussalim Manguluang, 2010. *Metodologi Penelitian*, Ekasakti Press, Padang.
- Devia, Nur Rachmah, E.R. 2018. Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam menganalisis Kinerja Perusahaan pada CV.Indah Cemerlang, Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Fitriah, Epi dan Funam, Islamidina. 2022. Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial, *Jurnal Riset Akuntansi (JRA)*, Volume 2, No. 1, Juli 2022, (online). (<http://publikasi.unisba.ac.id>. Diakses tanggal 08 Januari 2023).
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indrawan, R., dan Yaniawati, R. P. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran untuk Manajemen*, Pembangunan dan Pendidikan. PT Refika Aditama: Bandung.
- Jariah, Ainun. 2022. Analisis Balance Scorecard sebagai alat pengukur Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Takalar, Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Juli Murwani dan Yuniawati, Ika. 2014. Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono), *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, Vol.3, No.1, April 2014, (online). (<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>. Diakses tanggal 06 Januari 2023).
- Pratiwi dan Elok kurniawan 2019. Analisa penerapan *Balance Scorecard* terhadap kinerja perusahaan pada PT Malindo Feedmill Tbk, Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Pasifico, Shorea Rotaria 2021. Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang

Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: Pt. XI Axiata Tbk).  
(<https://Scholar.Google.Co.Id.>) Di Akses Tanggal 06 Januari 2023.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: AFABETA, CV

Sugiyono. 2015. "Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D." Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2012. "Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D." Bandung: Alfabeta.







## LAMPIRAN I

### (PEDOMAN WAWANCARA)

#### A. PEDOMAN WAWANCARA

NO	RUMUSAN MASALAH	CODING
1	Apakah CV Hashar Utama sudah menerapkan pengukuran kinerja menggunakan metode balanced Scorecad. ?	F, E,R
2.	Bagaimana sejarah terbentuknya perusahaan CV hashar Utama ?	F,E, R
3.	Apa visi dan misionaris perusahaan CV Hashar Utama ?	F,E, R
4.	Berapa total penjualan CV Hashar Utama pada tahun ini ?	E,F
5.	Berapa jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan lama dan jumlah pelanggan komplain pada CV Hashar Utama?	E,F, R,A
6.	Bagaimana pengiriman dan total order pada CV Hashar Utama ?	E,F ,R
7.	Berapakah jumlah total produksi, total produksi, total produk cacat dan jumlah jam kerja pada CV Hashar Utama ?	F, E, A
8.	Berapakah jumlah karyawan yang keluar dalam setahun dan jumlah karyawan pada tahun ini dan jumlah karyawan yang sedang di training. ?	E,F, D
9.	Berapakah jumlah hari kerja dan jam kerja dalam satu tahun. ?	E.F,R

## B. TRANSKIP

NO	CODING	TRANSKIP
1.	F	<p><i>“Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang memang sudah cukup lama berdiri dan sudah diwariskan ke pada beberapa generasi jadi sudah jelas ada banyak persoalan yang di hadapai selama perusahaan ini berdiri , terkait soal penjualan yahh lumayan dalam setiap tahunnya dimana penjualan dalam pertahunya itu berkisar sekitar 1.475.000 unit dalam pertahunya, jadi bis akita kata bahwa penghasilan setiap tahunnya lumayan, dimana penghasilan pertahunya Rp. 1.581.200.000”</i></p>
2.	E,	<p><i>Tingkat penjualan dalam pertahunya memang tidak bisa kita tentukan karna itu tergantung dengan pelanggan namun kalua kita melihat sekarang ini kebutuhan veping di masyarakat untuk pembagunan yang bisa saja penjualan dan pengahsilan pertahunya itu bisa meningkat, namun Kembali lagi tergantung dengan kebutuhan dari pelanggan. “</i></p>
3.	F,	<p><i>Pelanggan atau konsumen merupakan titik focus kami karna sekarang persaingan sangat luar biasa, apalagi bisnis-bisnis paping yang sudah banyak maka saingan juga akan bertambah oleh karena itu kami berusaha untuk memberikan kualitas kepada pelanggan agar mereka nantinya akan Kembali berbelanja ke kami, jadi kami berusaha untuk menyesuaikan produk kami dengan kebutan pasar”</i></p>
4.	E	<p><i>“Kami juga memiliki pelanggan yang memang rutin melakukan pembelian bahkan di setiap</i></p>

		<i>tahunya bisa beberapa kali melakukan pembelian, dimana Pelanggan tetap kami atau pelanggan lama kami itu ada 35 Pelanggan, dimana pelanggan lama ini yang rutin setiap tahunya melakukan pembelian, namun ada juga pelanggan baru yaitu ada 8 Pelanggan. “</i>
5.	E	<i>“Selama setahun ini sekitar 3 orang pelanggan yang complain, complainnya juga terkait waktu pengiriman yang katanya lama dan tidak sesuai dengan perjanjian tapi hal itu sebenarnya tidak lepas dari kendala-kendal yang tidak terduga semisal macet dan kendaraan yang terkadang bermasalah, namun kami akan tetap mengkonfirmasi pelanggan Ketika ada keterlambatan atau ada hal yang tidak sesuai. “</i>
6.	E	<i>Dalam setahun ini total pembelian atau orderan yang kami terima adalah 36 orderan dengan semua total pelanggan selama setahun“</i>
7.	F	<i>“Dalam proses produksi tentunya tidak selamanya berjalan dengan mulus ada banyak kendala apatah lagi menggunakan mesin , jadi sudah pasti ada paving yang rusak, retak atau bahkan tidak layak untuk di pakai, yang kami catata dalam setahun ini ada 15.000 unit paving cacat atau gagal produksi dengan jumlah produksi keseluruhan selama setahun adalah 1.520.000 unit . “</i>
8.	E	Karyawan merupakan focus utama kami karena merekalah yang menjadi komponen utama berjalannya perusahaan sehingga perusahaan bisa menghasilkan laba sesuai dengan target, dimana jumlah karyawan yang ada di CV Hashar Utama ada 27 orang karyawan, dan pada tahun ini 2022 ada 3 orang karyawan yang keluar.”

9.	F	<p><i>“Dalam proses produksi atau jam kerja yang kemudian kami berikan kepada karyawan adalah selama 8 jam dalam sehari dengan 6 hari kerja dalam sepekan, karna kami rutin melakukan absensi setiap harinya kepada karyawan untuk memastikan kinerja perusahaan. Walaupun terkadang kami memberikan toleransi izin kepada karyawan dengan alasan yang memang bisa dimaklumi dan memang sekarang memiliki peningkatan produksi di bandingkan dengan tahun kemarin.”</i></p>
10.	E	<p><i>“ Setelah 3 orang karyawan keluar atau memundurkan diri sebanyak pada tahun 2022 maka kami membuka rekrutmen untuk 3 karywan untuk memastikan kinerja perusahaan tidak terhabat, dan kami masih konsisten memberlakukan training kepada karyawan baru, sehingga nantinya karyawan baru ini bisa bekerja secara maksimal sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai dimana tujuan utama juga dari training ini untuk memperkenalkan lingkugan kerja kepada karyawan baru.”</i></p>
11.	R	<p><i>“ CV hashar Utama memang salah satu perusahaan yang memang sudah cukup lama berdiri jadi sudah bnyak pelanggan dan pastinya total penjualan paving sudah cukup lumayan, dimana pada tahun 2020 jumlah penjualanya yaitu, 1.342.000 unit dengan jumlah pendapatan sekitar 1. 282.000.000 dan pada tahun 2021 jumlah penjualanya yaitu,1.223.000 unit dengan jumlah penghasilan sekitar 1.400.000.000”</i></p>

12.	A	<p><i>“Perusahaan kami memang sudah cukup lama berdiri jadi alhamdulillah kami sudah memiliki lumayan pelanggan lama di setiap tahunnya untuk pada tahun 2020 jumlah pelanggan kami yaitu 33 orang, kemudian pada tahun 2021 berjumlah 34 pelanggan dan pada tahun 2022 jumlah pelanggan kami mencapai 35 orang pelanggan dengan jumlah pelanggan baru 8 orang”</i></p>
13.	R	<p><i>“ jumlah karyawan yang kami catat pada perusahaan kami yaitu pada tahun 2020 sebanyak 25 karyawan dengan jumlah karyawan yang memundurkan diri yaitu 1 orang kemudian pada tahun 2021 jumlah karyawan pada perusahaan kami yaitu 25 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 2 orang kemudian pada tahun 2022 jumlah karyawan 27 karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar 3 orang karyawan “</i></p>
13.	R	<p><i>“pada perusahaan kami yang tercatat pada tahun 2020 jumlah orderan yang kami terima adalah sekitar 35 orderan dan pada tahun 2021 jumlah orderan yaitu 35 orderan.</i></p>
14.	D	<p><i>“CV Hashar Utama memang setiap hari</i></p>

		<p><i>memproduksi paving dimana jumlah produksi yang kami catat pada tahun 2020 yaitu 1,335.000 unit kemudian pada tahun 2021 yaitu jumlah produksi 1.330.000 unit dan pada tahun 2023 yaitu sekitar 1.520.000 unit” .</i></p>
--	--	--

### C. REDUKSI

NO	Coding	Reduksi Hasil Wawancara
1.	F, R dan E	Kedua hasil wawancara informan diatas mengenai bagaimana bagaimana penjualan pada CV Hashar Utama untuk dapat mengukur kinerja pada CV Hashar Utama
2.	F ,E dan A	Kedua hasil wawancara informan diatas mengenai bagaimana pelanggan pada CV hashar Utama untuk mengukur kinerja perusahaan pada CV Hashar Utama.
3.	E ,F dan D	Kedua hasil wawancara informan diatas mengenai bagaimana produksi perusahaan pada CV Hashar Utama untuk mengukur kinerja perusahaan pada CV Hashar Utama.
4.	F, E dan R	Kedua hasil wawancara informan diatas mengenai bagaimana karyawan, mulai dari jumlah karyawan sekarang, yang keluar dan sedang di training pada CV Hashar Utama untuk dapat mengukur bagaimana kinerja perusahaan pada CV Hashar Utama.

**LAMPIRAN II**  
**(DOKUMENTASI WAWANCARA)**

**A. DOKUMENTASI INFORMAN**



Dokumentasi saat wawancara dengan Pak Fajar selaku manajer pada CV hashar Utama pada





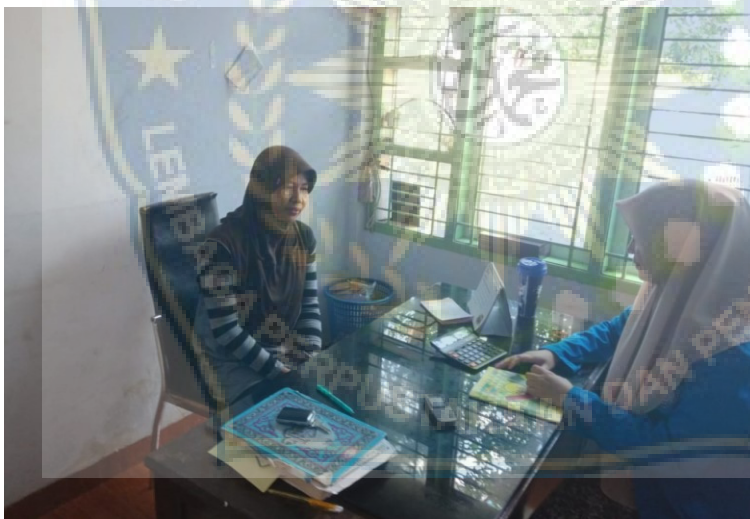
Dokumentasi pada saat wawancara dengan Pak Edy selaku staf admin pemasaran pada CV Hashar Utama



Dokumentasi pada saat wawancara dengan Pak Rustam selaku staf admin pada CV Hashar Utama.



Dokumentasi pada saat wawancara dengan ibu Ani selaku staf admin pada CV Hashar Utama



Dokumentasi pada saat wawancara dengan ibu Dewi selaku pekerja atau karyawan pada CV Hashar Utama



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 148/05/A.2-II/II/44/2023  
 2023

Makassar, 20 Februari

Lamp : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.

Ketua LP3M Universitas Muhammadiyah Makassar

Di-

Tempat

Dengan Hormat

Dalam rangka proses penelitian dan penulisan skripsi mahasiswa dibawah ini:

Nama : Nurafni Julianti

Stambuk : 105721112219

Jurusan : Manajemen

Judul Penelitian : Penerapan Balance scorecard dalam menganalisis kinerja perusahaan pada Cv Hashar Utama Kabupaten Gowa

Dimohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian sesuai tempat mahasiswa tersebut melakukan penelitian

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.



Tembusan:

1. Rektor Unismuh Makassar
2. Arsip



**PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
 Website: [dpmptsp.gowakab.go.id](http://dpmptsp.gowakab.go.id) || Jl. Masjid Raya No. 38 || Tlp. 0411-887188 || Sungguminasa 92111

Nomor : 503/251/DPM-PTSP/PENELITIAN/II/2023  
 Lampiran :  
 Perihal : **Rekomendasi Penelitian**

Kepada Yth.  
 KEPALA CV. HASHAR UTAMA KAB. GOWA  
 di-  
**Tempat**

Berdasarkan Surat Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sul-Sel Nomor : 2948/S.01/PTSP/2023 tanggal \$(izin\_tgl\_permohonan) tentang Izin Penelitian.

Dengan ini disampaikan kepada saudara bahwa yang tersebut di bawah ini:

Nama : **NURAFNI JULIANTI**  
 Tempat/Tanggal Lahir : Manjalling / 15 Juli 2000  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Nomor Pokok : 105721112219  
 Program Studi : Manajemen  
 Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa(S1)  
 Alamat : Bontoramba Desa Manjalling

Bermaksud akan mengadakan Penelitian/Pengumpulan Data dalam rangka penyelesaian Skripsi/Tesis/Disertasi/Lembaga di wilayah/tempat Bapak/Ibu yang berjudul :  
**"PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM MENGANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA CV. HASHAR UTAMA KABUPATEN GOWA"**

Selama : 24 Februari 2023 s/d 24 April 2023  
 Pengikut :

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pada prinsipnya kami dapat menyetujui kegiatan tersebut dengan ketentuan:

1. Sebelum melaksanakan kegiatan kepada yang bersangkutan harus melapor kepada Bupati Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab.Gowa;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Kepada yang bersangkutan wajib memakai masker;
5. Kepada yang bersangkutan wajib mematuhi protokol kesehatan pencegahan COVID-19

Demikian disampaikan dan untuk lancarnya pelaksanaan dimaksud diharapkan bantuan seperlunya.

Ditetapkan di : Sungguminasa  
 Pada Tanggal : 23 Februari 2023



Ditandatangani secara elektronik Oleh:  
 a.n. BUPATI GOWA  
 KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL &  
 PELAYANAN TERPADU SATU PINTU  
 KABUPATEN GOWA  
 H.INDRA SETIAWAN ABBAS, S.Sos, M.Si  
 Pangkat : Pembina Utama Muda  
 Nip : 19721026 199303 1 003

Tembusan Yth:

1. Bupati Gowa (sebagai laporan)
2. Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar
3. Yang bersangkutan;
4. Pertinggal

REGISTRASI 395.DPM-PTSP-PENELITIAN II 2023

1. Dokumen ini diterbitkan sistem Sicanik Cloud berdasarkan data dari Pemohon, tersimpan dalam sistem Sicanik Cloud, yang menjadi tanggung jawab Pemohon
2. Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR e-BSSN.



**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : H. Hasbullah Haruna  
Jabatan : Direktur

Dengan ini menyetujui

Nama : Nurafni Julianti  
NIM : 1057211122219  
Program Studi : Manajemen  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Lokasi Penelitian : Jalan Poros Limbung (Kalukuang)

Telah melakukan penelitian dari  
Dengan judul : Penerapan Balance Scorecard Dalam Menganalisis Kinerja Perusahaan Pada CV Hashar Utama

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Gowa, 14 Juni 2023



CV. HASHAR BETON UTAMA  
PABRIK PAVING BLOK & BATA CO

Direktur



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN**  
Alamat kantor: Jl Sultan Alauddin NO 259 Makassar 90221 Tlp. (0411) 866972,881593, Fax (0411) 865588

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,  
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Nurafni Julianti

NIM : 105721112219

Program Studi : Manajemen

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	8 %	10 %
2	Bab 2	13 %	25 %
3	Bab 3	9 %	10 %
4	Bab 4	8 %	10 %
5	Bab 5	5 %	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

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

Makassar, 12 Juni 2023

Mengetahui

Kepala UPT Perpustakaan dan Penerbitan,

Muhammad, S.Hum., M.I.P  
NBM. 964 591

BAB I NURAFNI JULIANTI  
105721112219  
by Tahap Tutup

**Submission date:** 12-Jun-2023 04:00PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2114367298

**File name:** SKRIPSI\_NURAFNI\_JULIANTI\_BAB\_1\_1.docx (60.79K)

**Word count:** 1164

**Character count:** 7956

# BAB I NURAFNI JULIANTI 105721112219

## ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	5%
2	<a href="http://repository.unisma.ac.id">repository.unisma.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	2%



Exclude quotes  Or  Exclude matches  [View 2%](#)  
Exclude bibliography





# BAB II NURAFNI JULIANTI

## 105721112219

by Tahap Tutup



**Submission date:** 12-Jun-2023 04:01PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2114367613

**File name:** SKRIPSI\_NURAFNI\_JULIANTI\_BAB\_2\_1.docx (55.7K)

**Word count:** 3487

**Character count:** 22871

## BAB II NURAFNI JULIANTI 105721112219

### ORIGINALITY REPORT

<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://journal.stieamkop.ac.id">journal.stieamkop.ac.id</a> Internet Source	<b>4%</b>
<b>2</b>	<a href="http://openjournal.unpam.ac.id">openjournal.unpam.ac.id</a> Internet Source	<b>4%</b>
<b>3</b>	<a href="http://jurnal.fkip.uns.ac.id">jurnal.fkip.uns.ac.id</a> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	<b>2%</b>
<b>5</b>	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<b>2%</b>

Exclude quotes

Exclude matches

Exclude bibliography



BAB III NURAFNI JULIANTI  
105721112219  
by Tahap Tutup



**Submission date:** 12-Jun-2023 04:01PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2114367815

**File name:** SKRIPSI\_NURAFNI\_JULIANTI\_BAB\_3\_1.docx (29.08K)

**Word count:** 930

**Character count:** 5993

### BAB III NURAFNI JULIANI 105721112219

#### ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	3%
2	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://etheses.uinmataram.ac.id">etheses.uinmataram.ac.id</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	2%



Exclude quotes  On  
Exclude bibliography  On  
Exclude matches  On



BAB IV NURAFNI JULIANTI  
105721112219  
by Tahap Tutup

Submission date: 12-Jun-2023 04:02PM (UTC+0700)

Submission ID: 2114368080

File name: SKRIPSI\_NURAFNI\_JULIANTI\_BAB\_4\_1.docx (86.42K)

Word count: 3946

Character count: 24100

## BAB IV NURAFNI JULIANTI 105721112219

## ORIGINALITY REPORT

8%	8%	0%	2%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	5%
2	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	2%



Exclude quotes  
Exclude bibliography

Exclude matches

# BAB V NURAFNI JULIANTI

105721112219

by Tahap Tutup



Submission date: 12-Jun-2023 04:02PM (UTC+0700)

Submission ID: 2114368264

File name: SKRIPSI\_NURAFNI\_JULIANTI\_BAB\_5\_1.docx (20,73K)

Word count: 421

Character count: 2624

BAB V NURAFNI JULIANTI 105721112219

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	3%
2	fani_yr.staff.gunadarma.ac.id Internet Source	2%

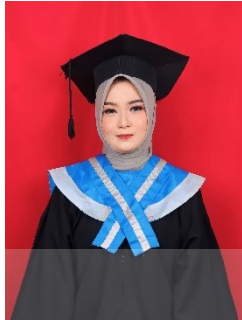


Exclude quotes  
Exclude bibliography On

Exclude matches



## BIOGRAFI PENULIS



Nurafni Julianti Panggilan Afni, lahir di Manjalling Pada Tanggal 15 Juli 2000 dari pasangan suami istri Bapak M Asyrah dan Ibu Nursyamsi, Peneliti adalah anak keempat dari 5 bersaudara. Peneliti sekarang Bertempat tinggal di Bontoramba Desa Manjalling Kecamatan Bajeng Barat Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan. Pendidikan yang ditempuh oleh peneliti yaitu TK Dharma Wanita Manjalling, SDN Manjalling lulus tahun 2012, SMPN 1 Bajeng Barat lulus tahun 2015, SMAN 19 Gowa lulus tahun 2018, dan mulai tahun 2019 mengikuti Program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar sampai sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.