



Gema Ekonomi  
e-ISSN: 2621-0444  
Vol. 12 No.6 Juli 2023

<https://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/index>

---

**Gema Ekonomi (Jurnal Fakultas Ekonomi )**

e-ISSN: 2621-0444  
Vol. 12 No. 6 Juli 2023

## **PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

**Putu Winna Maharani Winarta**

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Denpasar, Indonesia  
Email: Winnamaharani1@gmail.com

---

### **Abstract**

---

*The purpose of this study is to compare the performance of two Honda service companies with the Balanced Scorecard method. The research locations are Aneka Motor Denpasar and Niki Baru Motor Denpasar. The results of the financial perspective analysis of Aneka Motor Denpasar's ROA was 8.74% and Niki Baru Motor Denpasar was 4.14%. NPM of Aneka Motor Denpasar is 9.73% and Niki Baru Motor is 1.97%. The Current Ratio of Aneka Motor Denpasar is 353.73% and Niki Baru Motor Denpasar is 211.08%. TATO Aneka Motor Denpasar by 89.89% and Niki Baru Motor Denpasar by 210.13%. Customer retention of Aneka Motor Denpasar in 2021-2022 is 2.23% and Niki Baru Motor Denpasar is 1.02%. Customer acquisition of Aneka Motor Denpasar in 2021-2022 is 2.30% and Niki Baru Motor Denpasar is 1.73%. Customer satisfaction of Aneka Motor Denpasar is 83.51% and Niki Baru Motor Denpasar is 85.19%. Manufacturing Cycle Efficiency of Aneka Motor Denpasar is 0.950 and Niki Baru Motor Denpasar is 0.925. Aneka Motor Denpasar's employee retention for 2021-2022 is 0.00% and Niki Baru Motor is 12.24%. The productivity of Aneka Motor Denpasar employees in 2021-2022 is 0.00% and Niki Baru Motor Denpasar is 92%. Performance results, financial perspective, profitability and liquidity ratios of Aneka Motor Denpasar are superior to Niki Baru Motor Denpasar, while the activity ratio of Niki Baru Motor Denpasar is superior to Aneka Motor Denpasar. Aneka Motor Denpasar's customer perspective is superior to Niki Baru Motor Denpasar. The perspective of Aneka Motor Denpasar's internal business processes is superior to Niki Baru Motor Denpasar. The learning and growth perspective of Aneka Motor Denpasar is superior to Niki Baru Motor Denpasar.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Performance Comparison.*

---

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah membandingkan kinerja dua perusahaan service Honda dengan metode Balanced Scorecard. Lokasi penelitian adalah Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar. Hasil analisis perspektif keuangan ROA Aneka Motor Denpasar sebesar 8,74% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 4,14%. NPM Aneka Motor Denpasar sebesar

9,73% dan Niki Baru Motor sebesar 1,97%. Current Ratio Aneka Motor Denpasar sebesar 353,73% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 211,08%. TATO Aneka Motor Denpasar sebesar 89,89% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 210,13%. Retensi pelanggan Aneka Motor Denpasar tahun 2021-2022 sebesar 2,23% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 1,02%. Akuisisi pelanggan Aneka Motor Denpasar tahun 2021-2022 sebesar 2,30% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 1,73%. Kepuasan pelanggan Aneka Motor Denpasar sebesar 83,51% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 85,19%. Manufacturing Cycle Efficiency Aneka Motor Denpasar sebesar 0,950 dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 0,925. Retensi karyawan Aneka Motor Denpasar tahun 2021-2022 sebesar 0,00% dan Niki baru Motor sebesar 12,24%. Produktivitas karyawan Aneka Motor Denpasar tahun 2021-2022 sebesar 0,00% dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 92%. Hasil kinerja perspektif keuangan rasio profitabilitas dan likuiditas Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar sedangkan rasio aktivitas Niki Baru Motor Denpasar lebih unggul dari Aneka Motor Denpasar. Perspektif pelanggan Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar. Perspektif proses bisnis internal Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perbandingan Kinerja.

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan. Hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan karena dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di masa mendatang.

Pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat untuk evaluasi kinerja dan cara untuk mengidentifikasi kelemahan dan masalah perusahaan. Setiap perusahaan mengukur kinerja secara berbeda. Evaluasi kinerja ialah penentuan secara berkala efisiensi operasional perusahaan dan karyawannya berdasarkan standar, intensi dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan strategi perusahaan tidak hanya dapat mengukur atau mengevaluasi kinerja, tetapi juga dapat menunjukkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan menjadi sumber data untuk menilai perilaku karyawan (Abidin Mario et al., 2022).

Pengukuran kinerja yang efektif sebaiknya memperhitungkan semua aspek bisnis. Pada umumnya pengukuran kinerja oleh perusahaan dilakukan secara tradisional hanya berfokus menggunakan indikator-indikator rasio keuangan seperti Return On Investment (ROI), Net Profit Margin (NPM), dan beberapa indikator lainnya. Karena itu, bisnis cenderung berfokus pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjangnya. Pengukuran keuangan tidak memperhitungkan faktor-faktor lain di luar sisi keuangan seperti pelanggan dan karyawan, padahal kedua hal tersebut merupakan penggerak aktivitas perusahaan, sehingga pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan perspektif keuangan cukup representatif dalam menentukan apakah suatu kinerja perusahaan baik atau tidak.

Balanced scorecard memberikan framework untuk mengkomunikasikan visi dan strategi yang kemudian menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang apa yang menjadi penentu kesuksesan saat ini dan masa datang (Grabowska & Saniuk, 2022). Tujuan strategis yang dirumuskan berorientasi pada masa depan dan harus diperhitungkan dalam rencana yang dikembangkan. Balanced Scorecard ini memberikan rerangka komprehensif

untuk menerjemahkan visi kedalam sasaran strategik melalui empat perspektifnya (Grabowska & Saniuk, 2022). Perspektif keuangan untuk memberikan sasaran keuangan yang akan dicapai perusahaan. Persepektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya mencapai sasaran tertentu. Proses bisnis internal merupakan gambaran yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif terakhir yaitu persepektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk memacu membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan dan proses internal bisnis. Keempat persepektif itu saling ketergantungan dan tidak dapat dipisahkan sehingga memberikan rerangka dengan strategik yang komperhensif. Walaupun demikian, dalam penerapannya Balanced Scorecard tidak selalu diimplementasikan dengan baik dan langsung mendapatkan hasil yang diinginkan. Menurut Handayani (2013) penerapan Balanced Scorecard sangat bergantung pada dukungan seluruh jajaran dalam struktur organisasi perusahaan yang sesuai dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Balanced Scorecard merupakan model sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, seperti pada rumah sakit (Dewi et al., 2017), lembaga pemerintahan (Nanda et al., 2022), serta pada perusahaan di berbagai sektor seperti penelitian yang dilakukan oleh Memarista dan Kurniasari (2017) pada PT. Aditya Sentana Agro, Saraswati (2017) pada CV. Bali Indah, Honi dan Ambarwati (2021) pada PT. PAL Indonesia, Putra Riyanto dan Efendi (2020) pada CV. Tukangku Indonesia, (Syahputra, 2022) pada PT. Sarana Agro Nusantara, Dharmadiaksa dan Djo (2019) pada PT. Blue Bird Tbk.

PT. Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor pertama di Indonesia. PT. Astra Honda Motor berdiri sejak 1971 dengan nama awal PT. Federal Motor. PT. Astra Honda Motor pada awalnya adalah suatu perusahaan yang berfokus pada penjualan sepeda motor Honda dan kini telah bertransformasi menjadi sebuah perusahaan motorcycle service solution melalui kegiatan operasional mencakup penyediaan layanan sepeda motor Honda yang komprehensif, melalui layanan purna jual yang meliputi pemeliharaan dan penyediaan suku cadang. Kenaikan penjualan sepeda motor faktor utama pendorong bisnis bengkel atau pemeliharaan sepeda motor dan suku cadang. Bisnis pemeliharaan dan suku cadang Astra Honda Motor diberi nama Astra Honda Authorized Service Station (AHASS).

Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar merupakan perusahaan resmi dan PT. Astra Honda Motor yang berada di Denpasar. Aneka Motor Denpasar merupakan perusahaan resmi dari PT. Astra Honda Motor yang berfokus pada layanan purna jual meliputi service dan penyediaan sparepart. Niki Baru Motor Denpasar merupakan perusahaan resmi dari PT. Astra Honda Motor yang kegiatannya meliputi penjualan sepeda motor, pemeliharaan dan penyediaan sparepart. Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar memiliki satu direksi yaitu PT. Astra Honda Motor, namun memiliki manajer operasional yang berbeda. Selama ini Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar melakukan pengukuran kinerja secara tradisional yaitu hanya melihat dari rasio keuangan perusahaan tanpa melakukan perhitungan pada aspek lainnya. Jika dilihat pada Tabel 1.1 kinerja keuangan pada tahun 2022 yang dimiliki oleh Aneka Motor Denpasar lebih besar dibandingkan Niki Baru Motor Denpasar. Namun, belum diketahui penyebab kinerja keuangan Aneka Motor Denpasar lebih baik dari Niki Baru Motor Denpasar.

Tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan akan diketahui melalui pengukuran seluruh aktivitas perusahaan. Penilaian kinerja secara tradisional menghasilkan informasi yang tidak lengkap mengenai keadaan perusahaan, maka dari itu diperlukan pengukuran

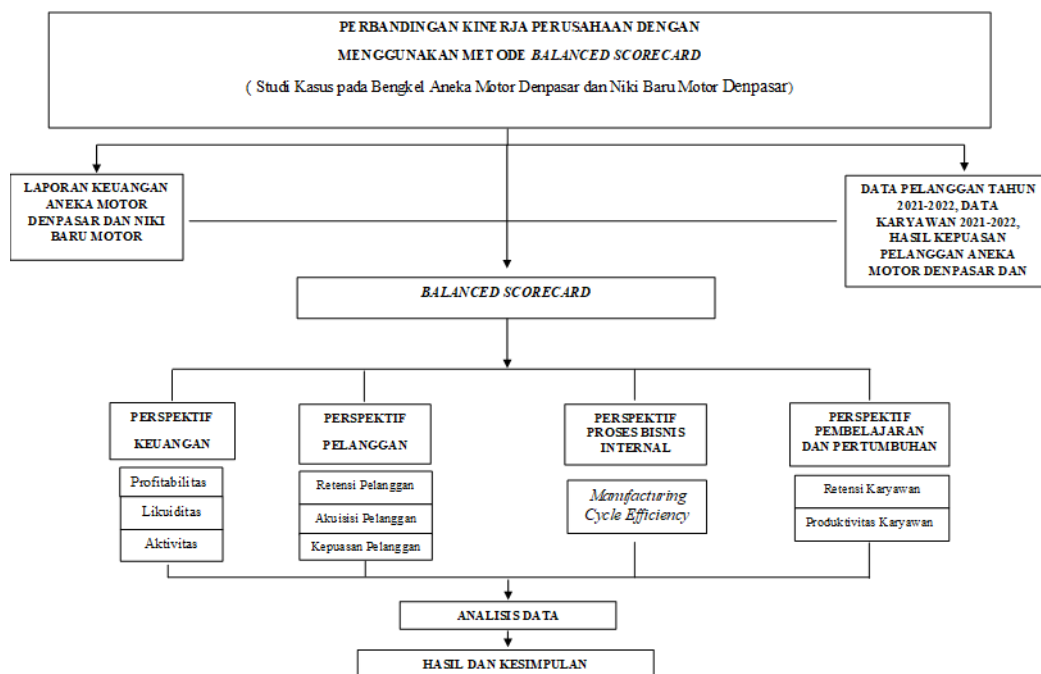
kinerja yang lebih komprehensif yaitu dengan metode Balanced Scorecard untuk mengetahui kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan perusahaan yang diukur melalui empat perspektif di dalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. .

Studi ini diharapkan dapat memberi informasi kepada perusahaan tentang pengukuran kinerja dan manfaat dalam membangun pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sehingga bisa mewujudkan tujuan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan perusahaan apabila diukur dengan metode Balanced Scorecard.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut Untuk mengetahui perbandingan kinerja perusahaan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar jika dinilai dari perspektif keuangan.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, akan dilakukan perbandingan kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar dan laporan tahunan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar terdiri dari data pelanggan, data kepuasan pelanggan, dan data karyawan. Data akan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif melalui 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga mendapatkan hasil dan kesimpulan.



**Gambar 1 Desain Penelitian**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi partisipan dan non partisipan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan terkait perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1 Perhitungan *Return On Assets* (ROA)**

No	Nama Perusahaan	Laba Bersih (Rupiah)	Total Aktiva (Rupiah)	<i>Return On Assets</i> (ROA)	Kriteria
1	Aneka Motor Denpasar	207.164,53	2.369.851,65	8,74%	Baik
2	Niki Baru Motor Denpasar	183.305.000,00	4.427.172.288,00	4,14%	Buruk

Tabel 1 memperlihatkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat *return on assets* (ROA) sebesar 8,74% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 7% (Putra & Efendi, 2020). Di sisi lain, Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat *return on assets* (ROA) sebesar 4,14% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 7% (Putra & Efendi, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki kemampuan yang lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam menghasilkan laba dengan menggunakan aktiva perusahaannya terlihat dari selisih tingkat Return on Assets (ROA) antara Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar yaitu sebesar 4,6%.

**Tabel 2 Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM)**

No	Nama Perusahaan	Laba Bersih Setelah Pajak (Rupiah)	Penjualan Bersih (Rupiah)	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	Kriteria
1	Aneka Motor Denpasar	207.164,53	2.130.142,73	9,73%	Baik
2	Niki Baru Motor Denpasar	183.305.000,00	9.302.950.200,00	1,97%	Buruk

Tabel 2 memperlihatkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat net profit margin (NPM) sebesar 9,73% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 6% (Putra & Efendi, 2020). Di sisi lain, Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat net profit margin (NPM) sebesar 1,97% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 6% (Putra & Efendi, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki kemampuan yang lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mengoperasikan perusahaannya terlihat dari selisih tingkat Net Profit Margin (NPM) antara Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar yaitu sebesar 7,76%.

**Tabel 3 Perhitungan Total Assets Turn Over (TATO)**

No	Nama Perusahaan	Penjualan (Rupiah)	Total Aktiva (Rupiah)	<i>Total Assets Turn Over</i> (TATO)	Kriteria
1	Aneka Motor Denpasar	2.130.142,73	2.369.851,65	89,89%	Buruk
2	Niki Baru Motor Denpasar	9.302.950.200,00	4.427.172.288,00	210,13%	Baik

Tabel 3 memperlihatkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat total assets turn over (TATO) sebesar 89,89% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 100% (Adi,2016). Di sisi lain, Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat total assets turn over (TATO) sebesar 210,13% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 100% (Adi, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa Niki Baru Motor Denpasar lebih efektif dari Aneka Motor Denpasar dalam mengelola asetnya untuk mendapatkan laba dengan perbandingan penjualan dengan rata-rata aset tetap terlihat dari selisih tingkat rasio aktivitas Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 120,24%.

**Tabel 4 Perhitungan Retensi Karyawan**

No	Nama Perusahaan		Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Retensi Karyawan (LTO)	Kategori	Kriteria
			2021	2022				
1	Aneka Motor Denpasar		12	12	0	0,00%	Konstan	Sedang
2	Niki Baru Motor Denpasar		26	23	3	12,24%	Meningkat	Buruk

Tabel 4 memperlihatkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai *labour turn over* (LTO) sebesar 0,00%, sehingga termasuk dalam kategori konstan yang termasuk kriteria sedang. Di sisi lain, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai *labour turn over* (LTO) sebesar 12,24%, sehingga termasuk dalam kategori meningkat yang termasuk kriteria buruk. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mempertahankan karyawan pada periode 2021 hingga 2022.

#### 1. Perbandingan kinerja perusahaan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar jika dinilai dari Perspektif Keuangan

Hasil analisis menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan dibagi menjadi 3 (tiga) rasio, yaitu rasio profitabilitas, likuiditas dan aktivitas. Rasio profitabilitas menggunakan *return on assets* (ROA) menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat *return on assets* (ROA) sebesar 8,74% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 7%. Sedangkan Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat *return on assets* (ROA) sebesar 4,14% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 7%. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki kemampuan yang lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam menghasilkan laba dengan menggunakan aktiva perusahaannya terlihat dari selisih tingkat Return on Assets (ROA) antara Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar yaitu sebesar 4,6%

Rasio profitabilitas menggunakan *net profit margin* (NPM) menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat *net profit margin* (NPM) sebesar 9,73% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 6%. Sedangkan Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat *net profit margin* (NPM) sebesar 1,97% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 6%. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki kemampuan yang lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mengoperasikan perusahaannya terlihat dari selisih tingkat Net Profit Margin (NPM) antara Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar yaitu sebesar 7,76%.

Rasio likuiditas menggunakan *current ratio* menunjukkan bahwa Pada Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat *current ratio* sebesar 353,73% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 200%. Selain itu, Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat *current ratio* sebesar 211,08% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 200%. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki kemampuan yang lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar untuk membayar kewajiban yang sudah waktunya dibayar sesuai jadwal batas waktu yang telah

ditetapkan terlihat dari selisih rasio likuiditas Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 142,65%.

Rasio aktivitas menggunakan *total assets turn over* (TATO) menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki tingkat *total assets turn over* (TATO) sebesar 89,89% yang termasuk dalam kriteria buruk karena dibawah 100%. Sedangkan Niki Baru Motor Denpasar memiliki tingkat *total assets turn over* (TATO) sebesar 210,13% yang termasuk dalam kriteria baik karena diatas 100%. Hal ini menunjukkan bahwa Niki Baru Motor Denpasar lebih efektif dari Aneka Motor Denpasar dalam mengelola asetnya untuk mendapatkan laba dengan perbandingan penjualan dengan rata-rata aset tetap terlihat dari selisih tingkat rasio aktivitas Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 120,24%.

## **2. Perbandingan kinerja perusahaan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar jika dinilai dari Perspektif Pelanggan**

Hasil analisis menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai retensi pelanggan yang meningkat dari tahun 2021 hingga 2022 sebesar 2,23% , sehingga termasuk dalam kriteria baik. Sedangkan, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai retensi pelanggan yang meningkat dari tahun 2021 hingga 2022 sebesar 1,02%, sehingga termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar lebih baik dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mempertahankan pelanggan setia (loyalitas) yang selalu menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan terlihat dari selisih tingkat retensi pelanggan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 1,21%.

Akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai akuisisi pelanggan yang meningkat dari tahun 2021 hingga 2022 sebesar 2,30% , sehingga termasuk dalam kriteria baik. Sedangkan, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai retensi pelanggan yang meningkat dari tahun 2021 hingga 2022 sebesar 1,73%, sehingga termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar lebih baik dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mendatangkan dan memikat pelanggan baru untuk menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan dilihat dari selisih tingkat akuisisi pelanggan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 0,57%.

Kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai kepuasan pelanggan sebesar 83,51%, sehingga termasuk dalam kriteria baik. Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai kepuasan pelanggan sebesar 85,19%, sehingga termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa Niki Baru Motor Denpasar lebih baik dari Aneka Motor Denpasar dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggannya terlihat dari selisih tingkat kepuasan pelanggan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 1,68%.

## **3. Perbandingan kinerja Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar jika dinilai dari Perspektif Proses Bisnis Internal**

Hasil analisis menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal menggunakan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE). Hasil perhitungan *manufacturing cycle efficiency* menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai

*manufacturing cycle efficiency* sebesar 0,950 sehingga termasuk dalam kriteria tidak efektif karena bernilai kurang dari 1. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki aktivitas yang tidak bernilai tambah prosesnya. Selain itu, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai *manufacturing cycle efficiency* sebesar 0,925 sehingga termasuk dalam kriteria tidak efektif karena bernilai kurang dari 1. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar lebih baik dari Niki Baru Motor Denpasar dalam menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses kerja, sehingga konsumen tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah terlihat dari selisih tingkat *manufacturing cycle efficiency* Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar sebesar 0,025 atau sebesar 0,25%.

#### **4. Perbandingan kinerja perusahaan Aneka Motor Denpasar dan Niki Baru Motor Denpasar jika dinilai dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Hasil analisis menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Retensi karyawan menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai *labour turn over* (LTO) sebesar 0,00%, sehingga termasuk dalam kategori konstan yang termasuk kriteria sedang. Sedangkan, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai *labour turn over* (LTO) sebesar 12,24%, sehingga termasuk dalam kategori meningkat yang termasuk kriteria buruk. Hal ini menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar lebih unggul dari Niki Baru Motor Denpasar dalam mempertahankan karyawan pada periode 2021 hingga 2022.

Produktivitas karyawan menunjukkan bahwa Aneka Motor Denpasar memiliki nilai produktivitas karyawan dengan kategori konstan terlihat dari tingkat produktivitas periode 2021-2022 menunjukan nilai 0, sehingga termasuk dalam kriteria sedang. Sedangkan, Niki Baru Motor Denpasar memiliki nilai produktivitas karyawan dengan kategori meningkat sebesar 919.591 atau sebesar 92% terlihat dari tingkat produktivitas periode 2021-2022 sehingga termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Niki Baru Motor Denpasar lebih efisien dari Aneka Motor Denpasar dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## **KESIMPULAN**

Simpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa kebijakan hutang berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kebijakan dividen dapat memperlemah dampak tingginya kebijakan hutang terhadap nilai perusahaan. Simpulan dari analisis lanjutan terhadap hilirisasi dan efek pandemi menunjukkan bahwa hilirisasi tambang dapat memperlemah penurunan nilai perusahaan akibat tingginya kebijakan hutang, sementara pandemi Covid 19 dapat memperkuat efek kebijakan hutang terhadap nilai perusahaan. Dengan melakukan hilirisasi tambang, perusahaan tambang akan tetap memiliki nilai perusahaan yang cenderung tinggi meski memiliki kebijakan hutang yang tinggi, seentara pada perusahaan yang belum melakukan hilirisasi tambang, nilai perusahaan sangat dipengaruhi oleh kebijakan hutang, pada saat perusahaan mengambil hutang yang besar maka resiko terjadi penurunan nilai perusahaan di masa yang akan datang pun besar. Pandemi covid memperkuat efek kebijakan hutang terhadap nilai perusahaan, dengan adanya pandemi, maka krisis pun terjadi, perusahaan yang tidak tepat dalam mengambil kebijakan hutang, memanfaatkan sumber pendanaan hanya dengan hutang cenderung akan memiliki nilai perusahaan yang semakin menurun berbeda dengan



perusahaan yang mengambil strategi lain sebagai pendanaan, nilai perusahaan akan cenderung stabil meski terjadi krisis akibat adanya pandemi.

## REFERENSI

- Abdullah W. Djabid. (2019). Kebijakan Dividen Dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kebijakan Utang: Sebuah Perspektif Agency Theory. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, Vol. 13, No.2 Mei 2019, Hal. 249 – 259.
- Akhmadi, A., & Robiyanto, R. (2020). The Interaction Between Debt Policy, Dividend Policy, Firm Growth, And Firm Value. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(11). <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No11.699>
- Anggita, R. T., Rinofah, R., & Sari, P. P. (2021). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Kebijakan Hutang, Keputusan Investasi, Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan. *Journal Of Management, Accounting, Economic And Business*, 02(01).
- Arief Sugiono & Edi Untung. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Pt Grasindo.
- Asril, A. (2021). Pengaruh Kebijakan Hutang, Kebijakan Dividen Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Moderating. *Journal Of Business And Economics (Jbe) Upi Yptk*, 6(3). <https://doi.org/10.35134/Jbeupiyptk.V6i3.130>
- Bambang, S. (2017). *Manajemen Keuangan Fundamental*. Deepublish.
- Brigham And Houston. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Febriansyah, J., & Damanik, E. O. P. (2022). Pengaruh Kebijakan Hutang, Profitabilitas Dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sub Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jesya*, 5(2). <https://doi.org/10.36778/Jesya.V5i2.693>
- Ghozali, I. (2016). *Analisis Multivariat Dan Ekonometrika, Teori, Konsep Dan Aplikasi Dengan Eviews 8*. Undip.
- Haryanto, S., Rahadian, N., Mbapa, M. F. I., Rahayu, E. N., & Febriyanti, K. V. (2018). Kebijakan Hutang, Ukuran Perusahaan Dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan: Industri Perbankan Di Indonesia. *Afre (Accounting And Financial Review)*, 1(2). <https://doi.org/10.26905/Afr.V1i2.2279>
- Heryanto, H., & Syukrial, S. (2022). Analisa Nilai Perusahaan Industri Rokok Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(1). <https://doi.org/10.32493/Jee.V5i1.23990>
- Idaman, N., & Ardana, Y. (2022). Analisa Panel Data Dalam Mengukur Determinasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Sektor Pertanian Di Indonesia). *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 8(1). <https://doi.org/10.30873/Jbd.V8i1.3165>
- Kalbuana, N., Yohana, Y., Bp, A. I., & Cahyadi, C. I. (2021a). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Kebijakan Hutang, Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 – 2020). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 4(2). <https://doi.org/10.34128/Jra.V4i2.79>
- Kalbuana, N., Yohana, Y., Bp, A. I., & Cahyadi, C. I. (2021b). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Kebijakan Hutang, Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 – 2020). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 4(2). <https://doi.org/10.34128/Jra.V4i2.79>
- Kasmir. (2013). *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Pt Raja Grafindo Persada.

- Lesnawati, E. T. (2022). Pengaruh Kebijakan Hutang, Struktur Modal Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi. *Akuntansi Dan Keuangan*.
- Lestari, S. P., Dahrani, D., & Purnama, N. I. (2021). Model Determinan Kebijakan Hutang Dan Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Farmasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Volume 4*(Nomor 2).
- Limanseto, H. (2022). Pertumbuhan Ekonomi Nasional Tahun 2021 Berikan Sinyal Positif Terhadap Prospek Ekonomi Tahun 2022. *Kementerian Keuangan Ri*.
- Moh. Ubaidillah. (2021). Increasing Firm Value Via Conservatism In Accounting. *Journal Trunojoyo*.
- Muhammad Syafril Nasution. (2020). The Effect Of Debt Policies On The Value Of Banking Companies Listed In Indonesia Stock Exchange . *J-Iskan: Journal Of Islamic Accounting Research, 2*.
- Murhadi, W. R. (2013). *Analisis Laporan Keuangan Proyeksi Dan Valuasi Saham*. Salemba Empat.
- Nasution Et Al. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Benefita 5*(2) Juli 2020 (212-224).
- Ni Putu Diah Pratiwi. (2017). Pengaruh Kebijakan Hutang Dan Profitabilitas Pada Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Pemoderasi. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 20*.
- Raassens, N., Haans, H., & Mullick, S. (2022). Surviving The Hectic Early Phase Of The Covid-19 Pandemic: A Qualitative Study To The Supply Chain Strategies Of Food Service Firms In Times Of A Crisis. *International Journal Of Logistics Management, 33*(3). <https://doi.org/10.1108/Ijlm-01-2021-0013>
- Rahmawati, K. S., Yulianti, Y., & Suryawardana, E. (2020). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2018. *Solusi, 18*(3). <https://doi.org/10.26623/Slsi.V18i3.2613>
- Rakhmat, A. S., & Rosadi, A. (2021). Pengaruh Ukuran Perusahaan , Kebijakan Hutang Dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ikra-Ith Ekonomika, 4*(1).
- Saju, D., Halim, A., & Tyasari, I. (2021). Pengaruh Kebijakan Dividen, Kebijakan Hutang, Profitabilitas, Kepemilikan Institusional Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi, 9*(1). <https://doi.org/10.21067/Jrma.V9i1.5468>
- Saleh, M. (2020a). Pengaruh Kebijakan Hutang, Profitabilitas, Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen & Organisasi Review (Manor), 2*(1).
- Saleh, M. (2020b). Pengaruh Kebijakan Hutang, Profitabilitas, Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Perusahaan Jasa Sektor Keuangan Sub-Sektor Asuransi Periode 2014 – 2018). *Jurnal Manajemen & Organisasi Review (Manor), 2*(1). <https://doi.org/10.47354/Mjo.V2i1.174>
- Santi Dharmastri Laksmi, I. A., & Budiarta, I. K. (2020). Pengaruh Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Hutang Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi, 30*(12). <https://doi.org/10.24843/Eja.2020.V30.I12.P04>

- Selvy, S., & Esra, M. A. (2022). Pengaruh Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Hutang Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Indeks Lq 45 Periode 2015 -2019. *Jesya*, 5(2). <https://doi.org/10.36778/Jesya.V5i2.734>
- Setiawan, K., Novitasari, N. L. G., & Widhiastuti, N. L. P. (2021). Pengaruh Ukuran Perusahaan Dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Kharisma*, 3(1).
- Sihotang, D. R., & Saragih, J. L. (2019). Pengaruh Kebijakan Dividen, Kebijakan Hutang Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*. <https://doi.org/10.54367/Jrak.V3i1.439>
- Silvia Indrarini. (2019). *Nilai Perusahaan Melalui Kualitas Laba*. Scopindo Media Pustaka.
- Widyasari, D., Paminto, A., & Judiarni, J. A. (2018). Pengaruh Profitabilitas Dan Kebijakan Hutang Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi Studi Kasus Perusahaan Manufaktur. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda*.
- Wijaya, B. I. Dan S. I. B. P. (2015). Pengaruh Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Kebijakan Dividen Dan Kesempatan Investasi Sebagai Variabel Mediasi). *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.04, No.12: 4477-4500*.
- Wiweko, H., & Martianis Lt, M. E. (2020). Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Deviden Dan Kebijakan Hutang Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.21460/Jrmb.2020.151.343>
- Yang, Y. C., Liu, W. P., & Shih, K. H. (2023). The Covid-19 Pandemic And Firm Value: The Mediating Effect Of Fintech Applications. *Review Of Quantitative Finance And Accounting*, 60(1). <https://doi.org/10.1007/S11156-022-01112-5>
- Yohana. (2021). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Kebijakan Hutang, Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 – 2020). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 4, 58–66.
- Yohana, Intan, A., Kalbuana, N., & Indra, C. (2021). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Kebijakan Hutang, Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2020). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 4(2).
- Zhang, P., Gao, J., & Li, X. (2021). Stock Liquidity And Firm Value In The Time Of Covid-19 Pandemic. *Emerging Markets Finance And Trade*, 57(6). <https://doi.org/10.1080/1540496x.2021.1898368>

---

**Copyright holders:**  
**Alfian Bakti Nugaraha, Akhmadi (2023)**

**First publication right:**  
**Gema Ekonomi ( Jurnal Fakultas Ekonomi )**

---

**This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International**

