

Literature Review: Sintesis Cost-Volume-Profit, Balanced Scorecard, dan Corporate Governance

Rahmat Hidayat^{1*}, Aristanti Widyaningsih², R. Nelly Nur Apandi³

^{1*,2,3}Program Studi Akuntansi, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Kota Bandung, Indonesia

Email: ^{1*}rahmath@upi.edu, ²aristanti.widyaningsih@upi.edu, ³nelly.nna@upi.edu

Abstract

This study examines in depth the integration between Cost-Volume-Profit, Balanced Scorecard, and Corporate Governance in the context of corporate strategic decision-making. The purpose of this literature review is to analyze how Cost-Volume-Profit, Balanced Scorecard, and Corporate Governance are interrelated in the context of strategic decision-making in various industry sectors. This study uses a literature review approach by collecting and analyzing previous studies related to Cost-Volume-Profit, Balanced Scorecard, and Corporate Governance. Through a literature review of 30 research articles, it was found that the implementation of Cost-Volume-Profit, Balanced Scorecard, and Corporate Governance simultaneously provides significant benefits for companies. This study only uses secondary data from published articles. Therefore, the study did not involve the collection of primary data such as surveys or direct interviews. The results of this study show that companies that implement these three tools synergistically can achieve improved financial and non-financial performance, ensure long-term sustainability and create value for shareholders. Further research is needed to explore the practical application of this integration in different industry sectors, in order to find out the specific benefits in each sector.

Keywords: *Balanced Scorecard, Corporate Governance, Cost Volume Profit.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji secara mendalam integrasi antara *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* dalam konteks pengambilan keputusan strategis perusahaan. Tujuan dari tinjauan pustaka ini adalah untuk menganalisis bagaimana *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* saling terkait dalam konteks pengambilan keputusan strategis di berbagai sektor industri. Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka dengan mengumpulkan dan menganalisis penelitian sebelumnya terkait *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance*. Melalui tinjauan pustaka terhadap 30 artikel penelitian, ditemukan bahwa penerapan *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* secara bersamaan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Penelitian ini hanya menggunakan data sekunder dari artikel yang diterbitkan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer seperti survei atau wawancara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan ketiga alat ini secara sinergis dapat mencapai peningkatan kinerja keuangan dan *non-keuangan*, memastikan

keberlanjutan jangka panjang dan menciptakan nilai bagi pemegang saham. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi penerapan praktis integrasi ini di berbagai sektor industri, untuk mengetahui manfaat spesifik di setiap sektor.

Kata Kunci: Kartu Skor Seimbang, Tata Kelola Perusahaan, Biaya Volume Laba.

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, perusahaan dituntut untuk membuat keputusan yang strategis agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Salah satu kunci dalam pengambilan keputusan tersebut adalah penggunaan alat manajerial yang membantu perusahaan memahami hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba. Salah satu alat tersebut adalah *Cost-Volume-Profit*. Analisis *Cost-Volume-Profit* memberikan wawasan tentang bagaimana perubahan dalam biaya, harga jual, dan volume penjualan dapat mempengaruhi laba perusahaan. Dengan *Cost-Volume-Profit*, perusahaan dapat memperkirakan titik impas dan menentukan target penjualan minimum untuk mencapai laba tertentu.

Namun, pengelolaan kinerja perusahaan tidak hanya tergantung pada aspek keuangan. *Balanced Scorecard* telah diperkenalkan sebagai alat manajemen kinerja yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan mengintegrasikan strategi jangka panjang dan tujuan operasional sehari-hari yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan perusahaan di masa depan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* memungkinkan manajemen untuk melihat kinerja dari sudut pandang yang lebih luas daripada hanya fokus pada keuntungan finansial.

Di sisi lain, *Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan yang baik memainkan peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara transparan dan bertanggung jawab. Tata kelola yang baik mencakup mekanisme yang mengatur hubungan antara pemegang saham, dewan direksi, dan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan nilai perusahaan dengan menciptakan sistem yang mendorong efisiensi operasional dan akuntabilitas (Hidayat *et al.*, 2021).

Interaksi antara *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan mengintegrasikan strategi jangka panjang dan tujuan operasional sehari-hari yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan perusahaan di masa depan, dan *Corporate Governance* menjadi semakin relevan dalam pengelolaan bisnis *modern*. Ketiga konsep ini, ketika diterapkan secara bersamaan, dapat memberikan pendekatan yang lebih holistik terhadap perencanaan strategis dan operasional. *Cost-Volume-Profit* memberikan fokus pada hubungan antara biaya dan volume penjualan, *Balanced Scorecard* memperluas perspektif pengukuran kinerja ke area *non-finansial*, dan *Corporate Governance* memastikan bahwa setiap keputusan manajerial dilandasi dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas (Ardianto, 2023).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa integrasi antara ketiga alat ini dapat menghasilkan keputusan bisnis yang lebih baik. Misalnya, dalam sebuah studi kasus pada industri jasa, penggunaan *Cost-Volume-Profit* dan *Balanced Scorecard* membantu perusahaan memahami lebih baik implikasi finansial dari berbagai pilihan strategi harga, sementara *Corporate Governance* memastikan bahwa pilihan tersebut diambil dengan pertimbangan etis dan transparan. Hasil dari penelitian ini mendukung pandangan bahwa penggunaan alat-alat ini secara sinergis dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, tujuan dari tinjauan literatur ini adalah untuk menganalisis bagaimana *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* saling terkait dalam konteks pengambilan keputusan strategis di berbagai sektor industri. Kajian ini akan menelaah literatur yang ada untuk mengeksplorasi bagaimana ketiga alat ini dapat digunakan secara sinergis untuk meningkatkan kinerja dan tata kelola perusahaan.

2. KAJIAN TEORI

Cost-Volume-Profit (CVP)

Cost-Volume-Profit atau analisis biaya-volume-laba adalah alat manajerial yang membantu perusahaan menentukan bagaimana perubahan dalam volume penjualan, harga, dan biaya dapat mempengaruhi laba perusahaan. Berdasarkan penelitian Wibowo (2012), analisis *Cost-Volume-Profit* diterapkan di sektor perhotelan dan menunjukkan bahwa perusahaan dapat menetapkan target laba dengan lebih baik berdasarkan analisis hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, dan volume penjualan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa analisis *Cost-Volume-Profit* sangat penting untuk perencanaan laba dan pengambilan keputusan harga.

Selain di sektor perhotelan, penelitian lain oleh Wiharjo (2011) menyoroti penerapan *Cost-Volume-Profit* di Hotel Losari Beach, Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menggunakan *Cost-Volume-Profit*, perusahaan dapat mengidentifikasi titik impas dan memperkirakan margin of safety, yang memungkinkan manajemen untuk mengelola risiko dan memaksimalkan laba. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa *Cost-Volume-Profit* tidak hanya berguna untuk industri manufaktur, tetapi juga sektor jasa seperti perhotelan dan restoran. Perencanaan laba berguna untuk membantu manajemen dalam perencanaan, penganggaran dan pengambilan keputusan baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Bastomi *et al.*, 2023).

Dalam konteks industri ritel, penelitian oleh Angelina Agustine dan Faliany (2020) menyatakan bahwa analisis *Cost-Volume-Profit* membantu perusahaan dalam menetapkan harga yang optimal untuk mencapai target laba, dengan fokus pada hubungan antara harga produk, volume penjualan, dan biaya tetap. Dengan demikian, *Cost-Volume-Profit* menjadi alat yang esensial dalam perencanaan laba dan strategi penetapan harga di berbagai jenis industri.

Berdasarkan penelitian Hidayat (2024), ada lima komponen yang menjadi *scope* untuk menghitung *Cost-Volume-Profit*:

1. Volume Penjualan
2. Harga Jual
3. Biaya Tetap (*Fixed Costs*)
4. Biaya Variabel (*Variable Costs*)
5. Laba (*Profit*)

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat manajemen strategis yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton. *Cost-Volume-Profit* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam penelitian oleh Utari dan Hasyir (2024), *Cost-Volume-Profit* diterapkan di PT Jasa Marga untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Cost-Volume-Profit* memungkinkan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara tujuan finansial dan *non-finansial*, sehingga meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional.

Penelitian lain oleh Julyanto *et al.* (2022) menyoroti bagaimana *Cost-Volume-Profit* dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi proses bisnis. Dengan fokus pada pengukuran kinerja melalui berbagai indikator, *Balanced Scorecard* memberikan wawasan yang lebih dalam kepada manajemen mengenai area-area yang memerlukan perbaikan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Selain itu, Sihotang (2021) menunjukkan bahwa penerapan *Cost-Volume-Profit* di perusahaan jasa teknik dapat meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keempat perspektif dalam *Cost-Volume-Profit* saling terkait dan secara kolektif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan.

Corporate Governance

Corporate Governance atau tata kelola perusahaan yang baik adalah sistem yang mengatur dan mengontrol perusahaan untuk memastikan bahwa perusahaan dijalankan dengan transparan, bertanggung jawab, dan etis. Menurut penelitian Hidayat *et al.* (2021), *Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan melalui peran dewan komisaris independen dan komite audit yang berfungsi memastikan adanya akuntabilitas dalam pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian oleh Ardianto (2023) menunjukkan bahwa *Corporate Governance* juga memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan, terutama dalam hal peningkatan kualitas laba. Penelitian ini menemukan bahwa tata kelola yang baik meningkatkan transparansi dalam pelaporan keuangan, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan investor dan pemangku kepentingan.

Penelitian lain oleh Polimpung (2020) menyoroti bagaimana penerapan *Corporate Governance* dapat meningkatkan kualitas laba di perusahaan barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Dengan adanya pengawasan yang ketat oleh dewan direksi dan komite audit, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan keuangan mereka akurat dan tidak dimanipulasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review dengan mengumpulkan dan menganalisis penelitian-penelitian sebelumnya terkait *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance*. Langkah-langkah dalam metode penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari artikel-artikel ilmiah, jurnal, tesis, dan disertasi yang relevan dengan topik *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance*. Total sebanyak 30 artikel yang telah diterbitkan dalam berbagai jurnal terindeks Google Scholar. Artikel-artikel ini mencakup studi kasus, penelitian empiris, dan kajian teoritis yang berhubungan dengan implementasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* dalam konteks pengambilan keputusan strategis dan kinerja perusahaan.

Kriteria Seleksi Artikel

Artikel yang dipilih berdasarkan relevansi dengan tema penelitian ini. Penelitian yang dipilih harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu fokus pada *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, atau *Corporate Governance*, berkontribusi terhadap pemahaman dalam pengambilan keputusan strategis, dan menggunakan metode yang jelas, termasuk studi kasus, survei, atau analisis data sekunder.

Proses Analisis

Setiap artikel dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi temuan utama, metode yang digunakan, serta kesimpulan yang relevan. Analisis dilakukan dengan memfokuskan pada hubungan antara *Cost-Volume-Profit* dan strategi penetapan harga, penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, dan peran *Corporate Governance* dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keputusan manajemen.

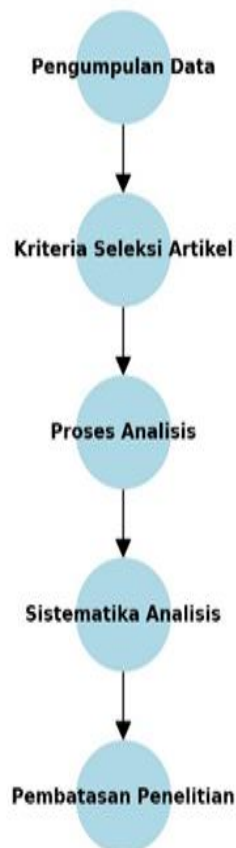
Sistematika Analisis

Analisis dilakukan secara sistematis dengan menggunakan tiga langkah utama, yaitu penjelasan teori utama dengan menggali literatur yang menjelaskan konsep *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* secara komprehensif, evaluasi dampak dengan menganalisis dampak implementasi ketiga konsep tersebut dalam meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan data penelitian, dan sintesis temuan dengan mengintegrasikan hasil dari berbagai penelitian untuk membangun kesimpulan mengenai manfaat sinergi dari *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance*.

Pembatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan data sekunder dari artikel-artikel yang telah dipublikasikan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer seperti survei atau wawancara langsung. Selain itu, literatur yang digunakan terbatas pada artikel yang dapat diakses melalui database ilmiah yang tersedia.

Diagram Alir Metode Penelitian



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Integrasi antara *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* telah terbukti memberikan pendekatan yang holistik dalam pengambilan keputusan strategis. Penelitian oleh Simon *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *Cost-Volume-Profit*, ketika digabungkan dengan *Balanced Scorecard*, memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan tidak hanya aspek keuangan tetapi juga proses bisnis internal, kepuasan pelanggan, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Cost-Volume-Profit membantu perusahaan memahami hubungan antara biaya, harga, dan volume penjualan, sehingga dapat menetapkan target laba yang realistis. Sementara itu, *Balanced Scorecard* menambahkan dimensi *non-finansial* dalam pengukuran kinerja, yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan dari berbagai sudut pandang. Penelitian oleh Muknisah (2022) menegaskan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja secara lebih menyeluruh dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Corporate Governance, di sisi lain, memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh manajemen dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Hal ini sangat penting dalam memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan melalui *Cost-Volume-Profit* dan *Balanced Scorecard* tercapai dengan cara yang etis dan berkelanjutan. Penelitian oleh Fauzi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *Corporate Governance* membantu meminimalkan risiko moral hazard dan memastikan bahwa keputusan-keputusan manajerial diambil dengan mempertimbangkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Sholihah dan Jailani (2023) menemukan bahwa integrasi *Cost-Volume-Profit* dengan *Corporate Governance* dapat membantu perusahaan menetapkan harga jual yang optimal. *Corporate Governance* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang memastikan bahwa harga yang ditetapkan tidak hanya berdasarkan pertimbangan laba, tetapi juga sesuai dengan standar etika bisnis dan regulasi.

Penelitian lainnya oleh Sihotang (2021) mengungkapkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yang didukung oleh tata kelola yang baik dapat membantu perusahaan mencapai kinerja keuangan yang lebih baik. *Balanced Scorecard* memberikan alat untuk mengevaluasi kinerja secara keseluruhan, sementara *Corporate Governance* memastikan bahwa perusahaan mematuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaannya.

Secara keseluruhan, integrasi antara *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dengan cara yang lebih terstruktur dan terukur. Penelitian oleh Hidayat *et al.* (2021) juga menekankan bahwa ketika ketiga konsep ini diterapkan secara bersamaan, perusahaan dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan dan mencapai tujuan finansial dan *non-finansial* secara bersamaan.

Studi komparatif diperlukan untuk memahami dampak integrasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang belum mengadopsi pendekatan ini. Berdasarkan penelitian oleh Hidayat *et al.* (2021), perusahaan yang menerapkan integrasi ini menunjukkan peningkatan nilai perusahaan melalui efisiensi operasional dan akuntabilitas keputusan manajerial. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mengadopsi

integrasi sering kali menghadapi risiko keputusan yang kurang terstruktur dan kinerja yang stagnan.

Penelitian lain oleh Muknisah (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan *Cost-Volume-Profit* dan *Balanced Scorecard* secara bersamaan berhasil meningkatkan efisiensi biaya dan kepuasan pelanggan, sementara perusahaan yang hanya fokus pada salah satu alat sering kali hanya mencapai hasil yang parsial. Selain itu, studi oleh Polimpung (2020) menyoroti peran *Corporate Governance* dalam meningkatkan kepercayaan investor, yang jarang ditemukan pada perusahaan dengan tata kelola yang lemah.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur yang mengintegrasikan *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* mampu mencapai margin kontribusi lebih tinggi dibandingkan pesaingnya yang hanya menggunakan analisis keuangan tradisional. Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mampu mengidentifikasi peluang penghematan biaya melalui *Cost-Volume-Profit*, mengukur kinerja dari perspektif pelanggan menggunakan *Balanced Scorecard*, dan memastikan keputusan strategis sesuai dengan prinsip *Corporate Governance*. Sebaliknya, pesaingnya menghadapi tantangan dalam mempertahankan profitabilitas karena kurangnya koordinasi antara alat manajerial.

Hasil komparatif ini menegaskan pentingnya integrasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Studi lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengeksplorasi manfaat spesifik di berbagai sektor, termasuk industri jasa dan ritel, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dampak integrasi ini.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Muthmainnah (2013).	Analisis <i>Cost-Volume-Profit</i> (CVP) terhadap Perencanaan Laba pada Swiss-Bell Hotel Papua Jayapura	Swiss-Bell hotel Papua mengalami kenaikan laba setiap tahunnya mulai dari tahun 2009-2011.
2.	Nawara, S., Fikri, A., & Rikardo, D. (2020).	Analisis Biaya dalam Menentukan Harga Jual yang Kompetitif.	Perusahaan dapat menganalisis berbagai pemicu biaya yang muncul dalam aktivitas produksi sehingga manajemen dapat menentukan target produksi yang optimal serta memproyeksikan laba yang diinginkan untuk setiap periode.
3.	Sidik Nurjaman (2013).	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Menetapkan beberapa <i>Key Perfomance Indicator</i> dan enam program kerja utama.
4.	Lila Retnani Utami (2017).	Efek <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Penentuan Strategi Perusahaan	Memperoleh gambaran tentang strategi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal baik dari sisi keuangan maupun <i>non</i> keuangan.

5.	Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019).	Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM.	UMKM fokus pada mempertahankan kepuasan pelanggan untuk membangun kepercayaan melalui kualitas produk, didukung oleh karyawan yang produktif dan berkomitmen.
6.	Utami, L. R. (2017). 1).	Efek <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Penentuan Strategi Perusahaan.	Memperoleh gambaran tentang strategi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.
7.	Zulmita, Z., Wibawa, H. W., & Paryanti, A. B. (2021).	Analisis Faktor-Faktor <i>Balanced Scorecard</i> (BSD) Terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.	Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan memiliki pengaruh signifikan terhadap optimasi kinerja keuangan.
8.	Jaswita, D. I., Tua, R. B. M., & Syamsuddin, R. A. (2023).	<i>Balance Scorecard</i> .	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat manajemen kinerja strategik dengan empat perspektif utama: finansial, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan.
9.	Azmi, S. A. N., Cahya, B., Mansur, Z. A., & Djuanda, G. (2024).	<i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan Kinerja UMKM Toko Sembako.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk meningkatkan kinerja UMKM toko sembako digunakan sebagai alat evaluasi kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
10.	Adelina Suryati (2019).	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kualitas Laba Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi	<i>Good corporate governance</i> dan ukuran perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kualitas laba, dengan ukuran perusahaan memperkuat pengaruh <i>Corporate Governance</i> pada laba.
11.	Budi Setyawan (2019).	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> , Ukuran Perusahaan dan Profitabilitas Terhadap Kinerja Keuangan	<i>Corporate Governance</i> , ukuran perusahaan, dan profitabilitas bersama-sama mempengaruhi kinerja perusahaan, namun secara

		Perusahaan (Studi Empiris Terhadap Perusahaan Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia)	individu hanya jumlah direksi dan profitabilitas yang signifikan.
12.	Sukmawati, K., & Pasaribu, R. B. F. (2017).	Pengaruh Mekanisme <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap <i>Underpricing</i> (Studi Pada Perusahaan Yang Melakukan <i>Initial Public Offering</i> di BEI Periode 2010-2014).	Memberikan bukti empiris bahwa ternyata hanya jumlah Dewan Komisaris saja yang berpengaruh terhadap terjadinya <i>underpricing</i> .
13.	Silfia, F. A., Djasuli, M., & Rosadi, A. N. A. (2022).	Studi Literatur: Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap <i>Underpricing</i> Pada Penawaran Saham Perdana.	Menunjukkan bukti empiris bahwa efektivitas <i>corporate governance</i> berpengaruh positif dan negatif terhadap <i>underpricing</i> .
14.	Ashari, A., Pakaya, A. R., & Selvi, S. (2022).	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2020.	Dewan komisaris independen dan komite audit tidak berpengaruh terhadap harga saham, sementara dewan direksi berpengaruh. Secara simultan, ketiganya berpengaruh terhadap harga saham perusahaan.
15.	Umah, W. (2022).	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Perbankan Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2019.	Menekankan bahwa semakin baik penerapan <i>Corporate Governance</i> dalam perusahaan, semakin tinggi tingkat profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan perbankan tersebut.
16.	Fadilla, U. (2020).	Analisis Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan yang Terdaftar Pada BEI Pada Tahun 2016-2018.	Berpengaruh signifikan dari penerapan mekanisme <i>corporate governance</i> yang terdiri dari komisaris independen, komite audit, dan kepemilikan institusional terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan <i>Return On Asset (ROA)</i> , sedangkan kepemilikan manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Cost-Volume-Profit terbukti sebagai alat analisis yang efektif dalam merencanakan laba dan mengoptimalkan pengelolaan biaya di berbagai sektor. Penelitian oleh Muthmainnah (2013) menunjukkan bahwa penerapan *Cost-Volume-Profit* membantu Swiss-Bell Hotel Papua meningkatkan laba secara konsisten dari 2009 hingga 2011. Nawara *et al.* (2020) memperkuat bahwa metode *Cost-Volume-Profit*, bersama dengan

metode *Least Square*, mendukung pengelolaan laba dan pengendalian biaya, memungkinkan perusahaan manufaktur memproyeksikan target laba yang optimal dan mempertahankan profitabilitas di tengah dinamika biaya produksi.

Balanced Scorecard memberikan pendekatan holistik untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Nurjaman (2013) dan Utami (2017) menekankan pentingnya *Balanced Scorecard* dalam merancang program strategis yang mencakup pelatihan sumber daya manusia, peningkatan kepuasan pelanggan, dan inovasi proses bisnis. Penelitian Alimudin *et al.* (2019) menggarisbawahi efektivitas *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui efisiensi dan konsistensi operasional. Zulmita *et al.* (2021) menunjukkan bahwa perspektif keuangan *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh signifikan terhadap optimasi kinerja keuangan, sementara perspektif pelanggan dan proses bisnis internal turut mendukung hasil yang positif.

Good Corporate Governance memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas laba, profitabilitas, dan kinerja perusahaan. Penelitian Suryati (2019) menyimpulkan bahwa ukuran perusahaan memperkuat pengaruh *Corporate Governance* terhadap kualitas laba. Hal ini diperkuat oleh Umah (2022), yang menemukan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan independensi dalam *Corporate Governance* meningkatkan profitabilitas perusahaan perbankan. Penelitian Setyawan (2019) menunjukkan bahwa hanya jumlah direksi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sementara aspek lain dari *Corporate Governance*., seperti kepemilikan institusional dan komite audit, tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Ashari *et al.* (2022) menemukan bahwa peran dewan direksi signifikan terhadap harga saham, tetapi dewan komisaris independen dan komite audit tidak memberikan dampak yang berarti.

Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Good Corporate Governance* masing-masing memiliki kontribusi unik dalam meningkatkan performa keuangan dan operasional organisasi. *Cost-Volume-Profit* sangat efektif dalam pengelolaan laba dan penentuan harga, *Balanced Scorecard* memberikan pendekatan strategis holistik untuk evaluasi kinerja, dan *Good Corporate Governance* berkontribusi pada peningkatan kualitas laba serta nilai perusahaan, terutama bila didukung oleh ukuran dan transparansi perusahaan.

Integrasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* dapat diterapkan secara praktis di sebuah perusahaan manufaktur untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Langkah pertama adalah mengimplementasikan *Cost-Volume-Profit* dengan mengidentifikasi struktur biaya, termasuk biaya tetap dan variabel yang terkait dengan produksi, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*. Setelah itu, perusahaan dapat melakukan analisis titik impas untuk menentukan target penjualan minimum agar tidak mengalami kerugian. Analisis ini juga membantu mengidentifikasi produk dengan kontribusi margin tertinggi sehingga perusahaan dapat memprioritaskan sumber daya untuk produk tersebut.

Selanjutnya, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* dengan menetapkan indikator kinerja utama (KPI) pada empat perspektif utama. Perspektif keuangan dapat mencakup laba bersih, margin kontribusi, dan pengurangan biaya, sementara perspektif pelanggan meliputi tingkat kepuasan pelanggan dan loyalitas. Perspektif proses bisnis internal dapat difokuskan pada efisiensi proses produksi dan pengurangan limbah, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat mencakup pelatihan karyawan dan penerapan teknologi baru. Data dari analisis *Cost-Volume-Profit* dapat digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan pengambilan keputusan

strategis terkait KPI keuangan. Proses ini dilengkapi dengan pemantauan dan evaluasi rutin terhadap pencapaian KPI untuk memastikan strategi yang diambil tetap relevan.

Corporate Governance memainkan peran penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Kebijakan perusahaan harus memastikan bahwa hasil analisis *Cost-Volume-Profit* dan evaluasi *Balanced Scorecard* dilaporkan secara transparan kepada dewan direksi dan pemegang saham. Selain itu, dewan komisaris dan komite audit harus memverifikasi keakuratan data serta memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan prinsip etika dan peraturan yang berlaku. *Corporate Governance* juga membantu mengawasi potensi risiko yang muncul dari keputusan strategis berbasis *Cost-Volume-Profit* dan *Balanced Scorecard*, seperti risiko biaya dan risiko kepuasan pelanggan.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur elektronik dapat menggunakan integrasi ini untuk meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional. Melalui *Cost-Volume-Profit*, perusahaan dapat menghitung bahwa titik impas untuk produk baru adalah 10.000 unit per bulan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan menetapkan KPI seperti pengurangan biaya produksi sebesar 5% dalam satu tahun dan peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 10%. Melalui *Corporate Governance*, semua keputusan terkait produksi dan pemasaran produk baru dilaporkan secara transparan kepada pemegang saham, sementara risiko peluncuran produk baru dikelola dengan mitigasi yang tepat. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat secara efektif mengintegrasikan *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

5. PENUTUP

Integrasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* memberikan pendekatan holistik yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional, profitabilitas, serta transparansi dalam pengambilan keputusan. *Cost-Volume-Profit* membantu perusahaan memahami hubungan antara biaya, volume, dan laba, sedangkan *Balanced Scorecard* memperluas perspektif dengan mengukur kinerja dari aspek keuangan dan non-keuangan. *Corporate Governance* melengkapi integrasi ini dengan memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil dilandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan etika.

Penelitian dan studi komparatif menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi integrasi ini cenderung memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan yang belum menerapkannya. Keunggulan ini mencakup peningkatan kepercayaan investor, optimalisasi sumber daya, dan pengelolaan risiko yang lebih baik. Namun, implementasi yang efektif memerlukan komitmen dari manajemen untuk mengintegrasikan ketiga alat ini secara menyeluruh, termasuk pengembangan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, pengawasan tata kelola yang ketat, serta evaluasi berkelanjutan terhadap hasil yang dicapai.

Penelitian lebih lanjut dapat difokuskan pada pengembangan kerangka kerja teoritis yang lebih sistematis, studi empiris di berbagai sektor, serta identifikasi tantangan dan peluang dalam penerapan integrasi ini. Dengan pendekatan yang lebih terstruktur, integrasi *Cost-Volume-Profit*, *Balanced Scorecard*, dan *Corporate Governance* akan mampu memberikan kontribusi signifikan bagi keberlanjutan dan daya saing perusahaan di era bisnis modern.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Agustine, A., & Faliany, L. J. (2020). PENTINGNYA ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA BAGI PERUSAHAAN JASA PENYEWAAN LANTAI GEDUNG PERKANTORAN: STUDI KASUS DI PT DUTA WACANA. *Prosiding Working Papers Series in Management*, 12(1), 1-8.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17.
- Ardianto, C. N. (2023). Nilai Perusahaan: Pengaruh Profitabilitas Dan Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1087-1106.
- Ashari, A., Pakaya, A. R., & Selvi, S. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2020. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 71-79.
- Azmi, S. A. N., Cahya, B., Mansur, Z. A., & Djuanda, G. (2024). BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UMKM TOKO SEMBAKO. *Penerbit Tahta Media*.
- Bastomi, M., Sudarmiati, S., & Hermawan, A. (2023). Cost Volume Profit (CVP) Analysis As A Profit Planning Tool At Lay Cang MSMEs. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(02), 144-160.
- Fadilla, U. (2020). *Analisis Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan yang Terdaftar Pada BEI Pada Tahun 2016-2018* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Fauzi, A., Setyo, A. D., Zaen, M. F., Prihartono, R. R., Loi, R. P. J., Napa, V. J. J., & Rizki, Y. (2024). ANALISIS COST-VOLUME-PROFIT (CVP) SEBAGAI ALAT MANAJERIAL DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN BISNIS. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(2), 1506-1523.
- Hidayat, R. (2024). Analisis Cost Volume Profit (CVP) sebagai Metode Manajemen Laba pada UMKM Madu Asy-Syifa. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(2), 134-145.
- Hidayat, T., Triwibowo, E., & Marpaung, N. V. (2021). Pengaruh good corporate governance dan kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa*, 6(01), 1-18.
- Jaswita, D. I., Tua, R. B. M., & Syamsuddin, R. A. (2023). BALANCE SCORE CARD.
- Julyanto, O., Wirani, A. P., & Nurhikmat, M. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Industrial*
- Muknisah, A. L. (2022). Analisis Cost-Volume-Profit (CVP) dan Penetapan Harga Dari Inovasi Model Bisnis Aleena Label.

- Muthmainnah, M. (2013). Analisis Cost-Volume-Profit (CVP) Terhadap Perencanaan Laba Pada Swiss-Bell Hotel Papua Jayapura. *Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 104-124.
- Nawara, S., Fikri, A., & Rikardo, D. (2020). Analisis Biaya dalam Menentukan Harga Jual yang Kompetitif. *Research in Accounting Journal (RAJ)*, 1(1), 175-186.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard. *Trikonomika*, 12(2), 113-124.
- Polimpung, L. J. (2020). Pengaruh good corporate governance terhadap kualitas laba perusahaan (studi pada perusahaan sektor consumer goods dalam bursa efek Indonesia periode 2016-2018). *Jurnal Akuntansi*, 12(2), 215-222.
- Setyawan, B. (2019). Pengaruh good corporate governance, ukuran perusahaan dan profitabilitas terhadap kinerja keuangan perusahaan (Studi empiris terhadap perusahaan sektor perbankan di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(12), 1195-1212.
- Sholihah, N., & Jailani, H. (2023). Analisis Cost-Volume-Profit dalam Menentukan Harga Jual pada Restoran Sushi Syakira Sekarteja. *Pekobis: Jurnal Pendidikan, Ekonomi, dan Bisnis*, 8(33), 10-32493.
- Silfia, F. A., Djasuli, M., & Rosadi, A. N. A. (2022). Studi Literatur: Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Underpricing Pada Penawaran Saham Perdana. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 2(3), 647-655.
- Simon, A., Septiana, T., & Suci, R. G. (2020). Analisis cost volume profit sebagai dasar perencanaan laba perusahaan yang diharapkan (studi kasus Sultan'S Barbershop). *Research in Accounting Journal (RAJ)*, 1(1), 123-131.
- Sihotang, R. (2022). *Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa Engineering (Studi kasus pada PT Hariara Bona Perkasa)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan).
- Sukmawati, K., & Pasaribu, R. B. F. (2017). Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Underpricing (Studi Pada Perusahaan Yang Melakukan Initial Public Offering di BEI Periode 2010-2014). *UG Jurnal Publikasi Ilmiah Universitas Gunadarma*, 11(3), 1-11.
- Suryati, A. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kualitas Laba Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 20(3), 281-290.
- Umah, W. (2022). *Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Perbankan Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2019* (Doctoral dissertation, IAIN KUDUS).
- Utami, L. R. (2017). Efek balance scorecard terhadap penentuan strategi perusahaan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 24(1).

- Utari, N. A., & Hasyir, D. A. (2024). PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT JASA MARGA (PERSERO) TBK. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 7(9), 121-130.
- Wibowo, S. B. (2012). Analisis Estimasi Cost-Volume-Profit (CVP) Dalam Hubungannya Dengan Perencanaan Laba Pada Hotel Tlogo Mas Sarangan. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 1(1), 13-23.
- Wiharjo, N. (2011). Analisis Hubungan Cost-Volume-Profit (CVP) untuk Perencanaan Laba pada Hotel Losari Beach. *Skripsi Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Zulmita, Z., Wibawa, H. W., & Paryanti, A. B. (2021). Analisis Faktor-Faktor Balanced Scorecard (BSD) Terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(2)