

**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT BINTANG ARTHA CEMERLANG)**



Skripsi Oleh

Devrika Meitha Sari P

01031381821068

Akuntansi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET
DAN TEKNOLOGI
PROGRAM S1 FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

2021

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF
ANALISIS *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT BINTANG ARTHA CEMERLANG)

Disusun Oleh:

Nama : Devrika Meitha Sari P
NIM : 01031381821068
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

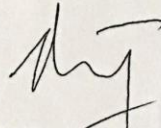
Disetujui untuk digunakan dalam Ujian Komprehensif.

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal : 17-07-2021

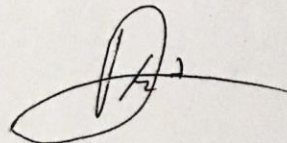
Ketua,



Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc., Ak
NIP. 195707081987032006

Tanggal : 20-05-2021

Anggota,



Efva Octavina Donata G, S.E., M.Si, Ak, CA
NIP. 198610262015042002

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN
STUDI KASUS PADA PT BINTANG ARTHA CEMERLANG

Disusun Oleh:

Nama : Devrika Meitha Sari P
NIM : 01031381821068
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah diuji pada Ujian Komprehensif pada Jumat 06 Agustus 2021 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Palembang, 06 Agustus 2021

Ketua,

Anggota,

Anggota,

Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc., Ak

NIP. 195707081987032006

Efva Octavina D G, S.E., M.Si, Ak, CA

NIP. 198610262015042002

Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E., Ak., M.M.

NIP. 196503111992032002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

ASLI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI UNSR

13/10 2021

Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak

NIP. 197303171997021002

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Devrika Meitha Sari P

NIM : 01031381821068

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:

Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada PT Bintang Artha Cemerlang.

Pembimbing:

Ketua : Dra. Hj. Kencana Dewi, S.E., M.S.c., Ak

Anggota : Efva Octavina Donata G, S.E., M.Si., Ak

Tanggal Ujian : 6 Agustus 2021

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, 6 Agustus 2021



Devrika Meitha Sari P

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan seluruh alam, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT Bintang Artha Cemerlang.

Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi di Universitas Sriwijaya Palembang. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini bukanlah tujuan akhir dari suatu proses belajar karena belajar adalah sesuatu yang tidak terbatas.

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang membantu penyelesaian skripsi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW.
2. Penghargaan yang tulus dan penuh cinta kasih khususnya kepada Orang Tua penulis Mama dan Ayah yang telah memberikan semangat dan senantiasa selalu ada di setiap kondisi penulis, serta yang telah bekerja keras dan memberikan doa yang tiada henti-hentinya yang tulus serta dukungan baik moril maupun materi selama ini.
3. Adik-adikku tersayang Ditha Anggraini Pakpahan dan Githa Indriani Tama Wissha Pakpahan yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE Selaku Rektor Universitas Sriwijaya.

5. Bapak Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E, M.E Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Bapak Arista Hakiki, S.E, M.Acc, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Ibu Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E, M.M, Ak. Selaku Koordinator Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Ibu Umi Kalsum., S.E.,M.Si.,Ak.,CA. Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
9. Ibu Dra.Hj. Kencana Dewi, S.E., M. Sc., Ak Selaku Dosen Pembimbing Skripsi 1 yang telah memberikan bimbingan, masukkan serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
10. Ibu Efva Octavina Donata G.,S.E.M.Si.,Ak Selaku Dosen Pembimbing Skripsi 2 yang telah memberikan bimbingan, masukkan serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
11. Seluruh Dosen Pengajar, Staff, dan segenap pegawai Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.
12. Calon Pendamping Hidup Penulis yang selalu memotivasi penulis serta memberikan semangat untuk penulis menyelesaikan skripsi ini.
13. Saudara-saudara ku tersayang yang tidak sedarah “ Geng Mawar ” Chiesa Augustin Salsabila, Mahfira Ulfa Huljanna, Merry Yunisha, Nabila Tsaniyah. Terimakasih untuk semuanya, semoga persahabatan ini berlangsung selamanya. Sukses buat kita semua, See you on top!
14. Sahabat-Sahabatku tersayang, sahabat seperjuangan dari awal perkuliahan, Adeliane Nabila Putri, Citra Cunda Fatimah, Rini Afrisa, Amanda Dian Prisella. Semoga kita sukses dan dapat menjadi pribadi yang terbaik di antara yang terbaik dan semoga persahabatan ini berlangsung selamanya, See you on top!
15. Teman-teman seperjuangan S1 Akuntansi Asal D3 angkatan 2018.

16. Semua pihak yang telah banyak membantu saya menyelesaikan skripsi ini dan tidak bisa saya sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan akhir ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Semoga laporan akhir ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan bagi banyak pihak demi kemaslahatan bersama serta bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Aamiin allahumma aamiin.

Palembang, Agustus 2021

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Man salaka thoriqon yaltamisu fih i’lman sahhallahu bihi thoriqon ilal jannah”

Barang siapa yang berjalan untuk mencari ilmu, Allah akan memudahkan dirinya jalan menuju surga.

Hadist dari sahabat Abu Hurairah radhiyallahu ‘anhu [HR.Muslim].

"Menuntut ilmu adalah takwa, menyampaikan ilmu adalah ibadah, mengulang-ulang ilmu adalah dzikir, mencari ilmu adalah jihad."

— **Imam Al Ghazali**

“Develop a passion for learning. If you do, you will never cease to grow.”

— **Anthony J. D’Angelo**

(Kembangkan semangat untuk belajar. Jika itu kamu lakukan, kamu tidak akan pernah berhenti berkembang.)

Kupersembahkan Kepada:

- ❖ Ayahanda dan Ibunda tercinta
- ❖ Saudara-saudaraku tersayang
- ❖ Parapendidik yang kuhormati
- ❖ Seseorang yang selalu di hati
- ❖ Sahabat-sahabatku tersayang
- ❖ Teman-teman seperjuangan
- ❖ Almamaterku

ABSTRAK

PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN STUDI KASUS PADA PT BINTANG ARTHA CEMERLANG

OLEH:

DEVRIKA MEITHA SARI P

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Bintang Artha Cemerlang berdasarkan metode *Balance Scorecard*. Penelitian dilaksanakan di PT. Bintang Artha Cemerlang. Penelitian ini menganalisa data yang menjadi tolak ukur dari empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan. Jumlah sampel pada Penelitian ini adalah 44 pelanggan dan 55 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan, wawancara, dokumentasi, kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis rasio keuangan (*net profit margin, return on investmen, return on equity dan assets turn over*) untuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian pada PT Bintang Artha Cemerlang dalam pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa keempat perspektif dapat dikategorikan cukup baik. Dari hasil pengukuran tersebut maka kesimpulan yang di dapat bahwa kinerja PT Bintang Artha Cemerlang memiliki kinerja baik, dengan beberapa saran untuk perbaikan yang perlu dilakukan.

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

Ketua,



Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc., Ak

NIP. 195707081987032006

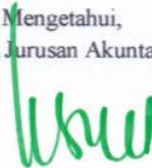
Anggota,



Efva Octavina D G, S.E., M.Si, Ak, CA

NIP. 198610262015042002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak

NIP. 197303171997031002

ABSTRACT

WORK PERFORMANCE USING BALANCE SCORECARD METHOD

AT PT BINTANG ARTHA CEMERLANG

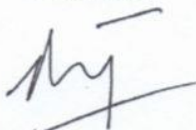
BY:

DEVRIKA MEITHA SARI P

This research attempt to measure PT Bintang Artha Cemerlang's performance using Balance Scorecard method. The research at PT Bintang Artha Cemerlang. The total sampels of the research were 44 customers and 55 employess. The techniques of data collection were observation, interview, documentation, and questionnaire. The techniques of data analysis were financial ratio analysis (net profit margin, return on investmen, return on equity dan assets turn over) for financial perspective, customer's perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective as well. The research result show that the company performs well in the four perspectives.

Key Words: Performance, Balance Scorecard, Financial, Customer, Internal Business Process, Growth and Learning.

Chairman,



Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc., Ak

NIP. 195707081987032006

Member,

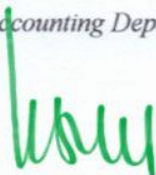


Efva Octavina D G, S.E., M.Si, Ak, CA

NIP. 198610262015042002

Acknowledge By,

Head of Accounting Department



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak

NIP. 197303171997031002

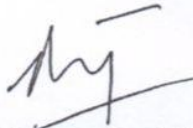
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dari mahasiswa:

Nama : Devrika Meitha Sari P
NIM : 01031381821068
Jurusan : Akuntansi
Judul : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada PT Bintang Artha Cemerlang

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk ditempatkan di lembar abstrak.

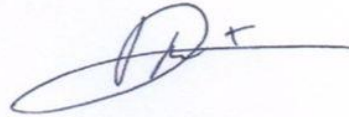
Ketua,



Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc., Ak

NIP. 195707081987032006

Anggota,

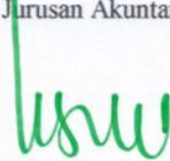


Efva Octavina D G, S.E., M.Si, Ak, CA

NIP. 198610262015042002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak

NIP. 197303171997031002

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

NAMA : Devrika Meitha Sari P
JENIS KELAMIN : Perempuan
TEMPAT/TANGGAL LAHIR : Palembang / 22 Mei 1997
AGAMA : Islam
STATUS : Belum Menikah
ALAMAT RUMAH : JL. Urip Sumoharjo No. 86 Rt. 11 Rw. 03 2 Ilir Palembang
ALAMAT EMAIL : Meithapakpahan@gmail.com
No. TEL/HP : 089624493702 / 082180919215
PENDIDIKAN FORMAL
SD : SD Xaverius 3 Palembang
SMP : SMP Negeri 8 Palembang
SMA : SMA Negeri 5 Palembang
DIPLOMA III : Universitas Sriwijaya



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	xi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Metodologi Penelitian	12
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	
2.1 Landasan Teori.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pemikiran.....	44
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	46
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	46
3.1.2 Visi Misi Perusahaan.....	47
3.1.3 Produk Yang Dihasilkan Perusahaan.....	47

3.1.4 Struktur Organisasi.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian.....	50
4.1.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	50
4.1.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan.....	58
4.1.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
4.1.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuha.....	67
4.2. Pembahasan	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	81
5.2. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 4.1 Rasio Return On Investment Perusahaan.....	51
Tabel 4.2 Rasio Profit Margin Perusahaan	53
Tabel 4.3 Rasio Return On Equity Perusahaan	55
Tabel 4.4 Rasio Aset turn over Perusahaan.....	57
Tabel 4.5 Tingkat Retensi Pelanggan Perusahaan.....	58
Tabel 4.6 Tingkat Akuisisi Pelanggan Perusahaan	60
Tabel 4.7 Perhitungan Kepuasan Pelanggan.....	63
Tabel 4.8 Tingkat Efisiensi Operasi.....	65
Tabel 4.9 Tingkat Keluhan Pelanggan.....	66
Tabel 4.10 Tingkat Pertukaran Karyawan.....	68
Tabel 4.11 Tingkat Produktivitas Karyawan.....	69
Tabel 4.12 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan.....	71
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	75
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	77
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i> Suatu Sistem Manajemen Kinerja.....	24
Gambar 2.2 Hubungan sebab akibat	34
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	44
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu dan *cost effective* (Srimindarti, 2004).

Perubahan-perubahan tersebut memacu perusahaan untuk lebih mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. (Gaspersz, 2007)

Dengan perkembangannya dewasa ini, perusahaan - perusahaan profit mengalami persaingan dalam mencapai tujuannya. Intensitas persaingan bisnis yang meningkat, memacu dunia bisnis untuk lebih peduli pada strategi keunggulan dan nilai. Keunggulan dan nilai tersebut dapat ditentukan derajat keberhasilannya

apabila dilakukan suatu pengukuran kinerja dari perusahaan. (Purnama dan Afiani, 2008)

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja dan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang ada untuk dapat terus bersaing. Manajemen sebagai penanggung jawab operasi perusahaan akan selalu berusaha agar tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai. Untuk dapat mengetahui ketercapaian tujuan, maka diperlukan evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam dunia bisnis. Ketidakpastian lingkungan menjadikan salah satu faktor utama yang memicu proses evaluasi kinerja menjadi tidak objektif (Handoko 2009). Ghosh (2010) mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja merupakan elemen yang penting sebagai kontrol manajerial dan motivasi manajer. Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dengan menggunakan ukuran keuangan. Penggunaan ukuran nonkeuangan dalam evaluasi kinerja mulai populer di awal tahun 1992 pada saat Kaplan dan Norton memperkenalkan *Balance Scorecard* (Kaplan dan Norton 1992). *Balance Scorecard* tidak hanya sistem pencapaian strategi tapi merupakan alat yang dapat mentranslasikan visi, misi dan strategi kedalam tujuan perusahaan. Dengan sistem pengukuran yang ada pada *Balance Scorecard* dapat membantu manajer dalam memahami tujuan strategi perusahaan yang ingin dicapai sekaligus melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja tersebut.

Balanced Scorecard menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Menurut Darmasto, Kamaliah dan Agusti (2013), pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang serta cepatnya perubahan lingkungan, perusahaan telah menjadikan informasi ukuran kinerja.

Informasi yang cepat dan akurat mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan mempengaruhi strategi dan perencanaan perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu (Pelawi dkk, 2011).

Menurut Hanuma dan Kiswara (2006), dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya.

Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Selama ini yang umum dipergunakan perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Memang harus diakui bahwa sektor keuangan selama ini merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan, tindakan, aktivitas manajemen di masa lalu. Namun penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Widyastuti dkk, 2015).

Menurut Sundari (2019), Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Berdasarkan pengutipan dari Walean (2008), pada tahun 1999, sebuah artikel pada Majalah Fortune menulis bahwa 70 persen kegagalan CEO bukan karena strategi yang jelek, tetapi pelaksanaan strategi yang jelek (Riven, 2002). Lebih lanjut dalam buku *Balanced Scorecard Collaborative* memberikan empat faktor penghambat dalam pelaksanaan rencana-rencana strategis bisnis yaitu: Hambatan Visi (*Vision Barrier*) – tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Hambatan Orang (*People Barrier*) – banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*) – waktu, energi dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*) – manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Dikutip dari Gaspersz pada Walean (2008) yang menyatakan “Perusahaan Xerox sampai pertengahan tahun 1970-an memiliki ukuran keuangan yang sangat baik, yaitu peningkatan keuntungan, pertumbuhan penjualan dan ROI yang tinggi. Tetapi perusahaan tersebut hampir gagal pada tahun 1980-an. Monopoli Virtual yang dinikmatinya dalam bisnis fotocopy hanya memperlihatkan kesuksesan dalam aspek keuangan, tetapi tidak dalam aspek pelanggan. Banyak pelanggan yang kurang puas, karena harga / biaya menjadi semakin tinggi. Setelah perusahaan lain dari Jepang dan Amerika memasuki bisnis fotokopi, pelanggan yang kurang puas dan tidak loyal berpindah. Alhasil, Xerox hampir gagal”.

Dari kutipan tersebut, Welean (2008) menyimpulkan bahwa dengan adanya kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan manajemen saat itu, dibutuhkan suatu sistem yang dapat menjembatani rencana strategis dengan pelaksanaannya. Dalam menentukan bagusnya kinerja perusahaan, tidak hanya dapat dilihat dari faktor ekonomisnya, diperlukan suatu parameter kinerja yang mencakup keseluruhan aspek substansial yang mengukur kinerja perusahaan, parameter yang menjadi sarana komunikasi yang dapat menjelaskan visi, misi dan strategi perusahaan yang diterjemahkan dalam pelaksanaan pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan bahkan hingga ke level *customer* baik dari segi ekonomis, maupun non-ekonomisnya. Metode yang dianggap cocok untuk menentukan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Penelitian terdahulu dan pertama mengenai *Balanced Scorecard* yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan

nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. (Kaplan dan Norton, 1992).

Menurut Jennings dan Beaver yang dikutip dari Walean (2008) Penyebab utama kegagalan dan kinerja yang buruk pada perusahaan disebabkan oleh kurangnya perhatian pimpinan perusahaan terhadap isu-isu strategis. Lebih lanjut Atkins dan Lowe (1997) mengatakan "*Improved strategic management processes may also facilitate the development of the more complex management structure that are needed as firms grow*". Kemampuan perusahaan dalam menggunakan *intangible assets (employees/knowledge)* secara maksimal menjadi sangat penting dibandingkan dengan investasi dan pengelolaan *tangible asset (equipment/plant)*. *Intangible asset* menyanggupkan perusahaan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yang berdampak pada loyalitas pelanggan saat ini.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha pemacu untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001).

Menurut Hanuma (2006) *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran

keuangan dan nonkeuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan berkesinambungan.

Balance scorecard sangat sering dipakai dalam pendekatan dalam penentuan tingkat kinerja dikarenakan aspek penilaiannya yang komplisit dan komprehensif. Metode penentuan kinerja ini telah banyak digunakan oleh para peneliti-penelitinya pada berbagai macam aspek kehidupan mulai dari pendidikan, layanan kesehatan, badan eksekutif negara, perbankan, pasar, industri berskala kecil, maupun industri berskala besar. Dalam hal ini, penulis menganalisis kinerja PT Bintang Artha Cemerlang dengan menggunakan metode *Balance scorecard*.

PT. Bintang Artha Cemerlang merupakan perusahaan Supplier Flooring (Vinyl, Laminated, Karpas, DLL) di Indonesia yang memproduksi lantai yang tangguh dan kuat, dengan portofolio produk tahan debu dan kayu yang luas. Perusahaan ini adalah perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas tertutup karena sahamnya tidak dijual, saham tersebut hanya dimiliki oleh pemilik perusahaan saja. Selama ini PT. Bintang Artha Cemerlang memiliki sistem pengukuran kinerja tradisional dan hanya menggunakan ukuran profitabilitas sebagai indikator kinerja sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja dari perspektif non keuangan. Walaupun kinerja keuangan perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya menunjukkan kinerja yang baik, tetapi dimasa yang akan datang, tingkat persaingan akan semakin tinggi maka diperlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas

tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* cocok dan memungkinkan diterapkan di PT. Bintang Artha Cemerlang, karena perusahaan ini memiliki kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu manajemen strategik yang digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja. Kondisi yang mendukung penerapan *balance scorecard* pada PT. Bintang Artha Cemerlang yaitu perusahaan tersebut telah memiliki visi dan misi yang jelas sehingga mudah di pahami dan di tuangkan kedalam perspektif - perspektif dalam *balance scorecard*.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard* yang sekarang di bandingkan dengan *Balanced Scorecard* terdahulu, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Bintang Artha Cemerlang)”.

1.2 Rumusan Masalah

Proses analisis untuk mengetahui apakah tujuan dan target perusahaan telah tercapai, harus diketahui kinerja perusahaan tersebut terlebih dahulu. Pengukuran kinerja perusahaan biasanya menggunakan model akuntansi tradisional yang hanya meliputi aspek keuangan saja. Saat ini terdapat alat ukur kinerja perusahaan yang

menggunakan aspek keuangan dan nonkeuangan yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton, yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard terdiri dari beberapa perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan. Sehingga terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan uraian yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat merumuskan beberapa rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana kinerja PT Bintang Artha Cemerlang dilihat dari skor penilaian perspektif keuangan pada perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana kinerja PT Bintang Artha Cemerlang dilihat dari skor penilaian perspektif pelanggan pada perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana kinerja PT Bintang Artha Cemerlang dilihat dari skor penilaian perspektif bisnis internal pada perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*?
4. Bagaimana kinerja PT Bintang Artha Cemerlang dilihat dari skor penilaian perspektif pembelajaran dan pengembangan pada perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai dari dilakukannya sebuah penelitian. Menurut Casteter dan Heisler (1997) menunjukkan bahwa tujuan penelitian merupakan gagasan inti dari suatu penelitian, maka dari itu penelitian harus jelas dan terperinci. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini

ialah untuk menganalisis hasil kerja perusahaan menggunakan Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja di PT. Bintang Artha Cemerlang dengan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. Dijadikan sebagai sumber bahan acuan dan referensi tambahan, serta agar dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai judul yang diteliti.
2. Menambah pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mengukur dari perspektif keuangan saja namun juga menggunakan perspektif nonkeuangan.
3. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan menggunakan metode analisis *Balanced Scorecard* sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih tepat, terarah dan komperhensif.

Seacara praktis, hasil Penelitian ini diharapkan dapat:

1. Digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya dan diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pentingnya *Balanced Scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja dari suatu perusahaan.

2. Memerikan pedoman untuk manajemen puncak untuk menyusun strategi perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.
3. Dijadikan sebagai referensi teoritis dan empiris untuk penelitian-penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Objek Penelitian

Objek Penelitian menurut Sugiyono (2017:41) adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu). Objek Penelitian yang penulis teliti adalah PT. Bintang Artha Cemerlang. Penelitian ini menganalisa data yang menjadi tolak ukur dari empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data diambil pada periode 2016,2017,2018,2019.

1.5.2 Populasi

Dalam Penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dan masyarakat dalam lingkup pegawai dan pelanggan PT Bintang Artha Cemerlang.

1.5.3 Sampel

Dalam hal ini sampel yang digunakan untuk mendukung pengukuran perspektif pelanggan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (non

sampling). Kemudian untuk perspektif pelanggan yaitu kenyamanan karyawan diukur melalui penyebaran kuisisioner. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu metode Random Sampling dimana dilakukan penyebaran kuisisioner kepada pelanggan dan karyawan perusahaan. Karena jumlah populasi telah diketahui, maka ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(\alpha)^2}$$

$$n = \frac{227}{1+227(0,1)^2} = 44 \text{ Pelanggan}$$

Keterangan:

n: ukuran sampel

N: ukuran populasi yaitu jumlah total pelanggan PT. Bintang Artha Cemerlang

a: nilai kritis

Dalam pengambilan sampel pelanggan dan karyawan, batas kesalahan yang dikehendaki adalah 10% dengan tingkat akurasi 90%. Adapun jumlah pengambilan sampel bagi pelanggan berdasarkan rumus Slovin. Sedangkan, jumlah pengambilan sampel bagi karyawan.

$$n = \frac{N}{1+N(\alpha)^2}$$

$$n = \frac{179}{1+179(0,1)^2} = 55 \text{ Karyawan}$$

1.5.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam Penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang didapat dengan melakukan penelitian secara langsung dan bukan data yang di dapat dari hasil orang lain. Data primer diperoleh langsung dari objek yang di teliti dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi pada PT Bintang Artha Cemerlang.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah ada dan bersumber secara tidak langsung, baik dalam bentuk laporan hasil Penelitian terdahulu, literatur maupun situs internet. Data sekunder ini berupa sejarah singkat perusahaan, stuktur organisasi dan *job description*.

1.5.5 Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan teknik pengumpulan data dan informasinya dengan:

1. Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari sumber data dengan cara sebagai berikut:

- Studi Lapangan

Dilakukan dengan cara mendatangi PT Bintang Artha Cemerlang, mencatat keadaan yang sebenarnya terjadi di lingkungan perusahaan sehingga kebutuhan akan data pokok dari proses penyusunan skripsi dapat terpenuhi.

- Wawancara

Melakukan Tanya jawab dengan pihak perusahaan mengenai segala yang berkaitan dengan informasi yang berhubungan dengan masalah Penelitian untuk mengetahui profil, gambaran dan memperoleh laporan tahunan dan dokumen-dokumen PT Bintang Artha Cemerlang tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019.

- Kuisisioner

Penyebaran kuisisioner dilakukan kepada karyawan dan pelanggan PT Bintang Artha Cemerlang .

2. Data Sekunder

Penulis melakukan studi kepustakaan terhadap beberapa dokumen perusahaan, literatur, catatan dan sebagainya guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

1.5.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis data Penelitian ini yaitu kuantitatif dan kualitatif yang menggunakan metode deskriptif dengan melakukan perhitungan rasio-rasio tertentu.

Tolak ukur analisis dari penelitian ini adalah:

1. Perspektif Keuangan

a) *Return On Investment* (ROI)

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}}$$

Rasio ini menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang bias diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki perusahaan. Semakin tinggi ROI maka kondisi perusahaan semakin baik, karena laba perusahaan juga akan cenderung meningkat.

b) Profit Margin

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

Profit margin merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai. Semakin besar profit margin, maka kinerja perusahaan akan semakin produktif.

c) *Return On Equity* (ROE)

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}}$$

Rasio ini mengukur berapa banyak keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan dibandingkan dengan modal yang disetor oleh pemegang saham. Semakin tinggi ROE maka kinerja perusahaan semakin efektif.

d) *Assets Turn Over* (ATO)

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Investasi}}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan perputaran dana yang tertanam dalam perusahaan pada periode tertentu. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan bahwa semakin efisien dana yang tertanam di perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

a) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur seberapa besar keberhasilan perusahaan mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama.

Dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

b) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

Akuisisi pelanggan mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

c) Kepuasan Konsumen

Mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan atas kepuasan pelayanan yang diberikan oleh PT Bintang Artha Cemerlang. Untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan menggunakan acuan berdasarkan skala likert. Kepuasan konsumen diukur dengan menggunakan kuisisioner tentang penilaian kinerja pada perspektif pelanggan yang diukur melalui instrument yang meliputi bukti fisik, jaminan, daya tanggap, keandalan dan empati. Kuisisioner terdiri dari 15 pertanyaan yang diukur menggunakan 5 poin.

d) Kenyamanan Karyawan

Mengatur seberapa besar tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja di PT Bintang Artha Cemerlang. Untuk menghitung tingkat kenyamanan karyawan menggunakan acuan berdasarkan skala likert. Kenyamanan karyawan diukur dengan menggunakan kuisisioner tentang penilaian kinerja pada perspektif karyawan yang diukur melalui instrument berupa kuisisioner. Kuisisioner terdiri dari 15 pertanyaan yang diukur menggunakan 5 poin.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan:

a) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas dan biaya.

b) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini diukur dengan seberapa besar perusahaan memberikan pelayanan perbaikan terhadap objek pengerjaan yang salah dan layanan perbaikan

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perhitungan:

a) Tingkat Perputaran Karyawan

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai tidak baik apabila mengalami peningkatan.

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan diri dan terkena PHK, bukan pension atau meninggal dunia.

b) Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Persamaan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktifitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila mengalami fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian. Untuk itu kriteria penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah terjadi tidaknya produktifitas untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplas:2001).

DAFTAR PUSTAKA

- Aliza Meidina Putri. (2016). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan di PT Barokah Shipping Line*. Jurnal Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Amin, Widjaja Tunggal. (2000). *Dasar-Dasar Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darmasto, Bonifatius, Kamaliah dan Restu Agusti. (2013). “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard”, *Jurnal SOROT*, 9 (1): 1-121. April 2015.
- Dewi Listiani. (2011). *Pengaruh karakteristik balanced scorecard dan komunikasi strategi terhadap kepuasan kinerja*. Jurnal Akuntansi Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Dessler, Gary. (2013). *“Human Resource Management”*. Jacksonville: Pearson.
- Edy, Sutrisno. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta: Media Group.
- Erin. “Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Balance Score Card”, <https://erinhudaya.wordpress.com/2014/01/20/pengukuran-kinerja-manajemen-dengan-balance-score-card/>. Diakses pada 15 Juli 2020.
- Faisal, Ahmad dan R Samben dan S Pattisahusiwa. “Analisis Kinerja Keuangan”, *Kinerja*, 14 (1): 6-15. 2017.
- Gaspersz, Vincent. (2007). *“Team Oriented Problem Solving: Panduan Kreatif Solusi Masalah untuk Sukses”*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____. (2005). *“Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries”*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen dan Mowen. (2005). *“Management Accounting Buku 2 Edisi ke 7”*. Jakarta: Salemba Empat.

Hanuma, Soraya dan Endang Kiswara.(2006). “*Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*”. Semarang. *Jurnal Akuntansi Universitas Diponegoro*. Semarang.

_____. (2001). “*The Strategy-Focused Organization*”. Cambridge: Harvard Business Review.

Luis, S. dan P. A. Biromo. (2007). “*Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*”. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Lianingsih, Tejawati dan I.K.. Satriwawan dan I.W.G.S. Yoga. (2019). “Pengukuran Kinerja Departemen *Fresh Food* Tiara Dewata Supermarket dengan Metode Balanced Scorecard“, *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, 7 (6): 635-645. Desember 2019.

Moeheriono. (2012). “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mulyadi. (2001). “*Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontnporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*”. Jakarta: Salemba Empat.

Oley, Octavio P.Y. dan P. Kindangan dan I. Trang. (2017). “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Indomaret di Manado dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada beberapa Minimarket Indomaret di Kota Manado)”, *Jurnal EMBA*, 5 (3): 3704-3713. September 2017

Pelawi, Dewan dan Franky dan C. Willy dan B. Irwanza. (2011). “*Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi pada PT. Tripuri Mitra Nobelindo*”. Jakarta Barat. *Jurnal Akuntansi Universitas Bina Nusantara*. Jakarta Barat.

Purnama, Ridwan dan Fina Afiani. (2008). “Pengaruh Program Event Family Gathering Terhadap Loyalitas Pelanggan Bisnis Pada Hotel Nuansa Bali Anyer”,*StrategiC: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 8 (15): 84-100. Februari 2009.

- Putra, Boy Isma (2005). “*Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard (BSC) di CV MCH Sidoarjo*”. Sidoarjo. *Jurnal Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*. Sidoarjo.
- Questibrilia, Bivisyani (2019). “Balanced Scorecard: Pengertian, Perspektif, Karakteristik”, <https://www.jojonomic.com/blog/balance-scorecard/>. Diakses 15 Juli 2020.
- Riven, Paul (2002). “*Balanced Scorecard: Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*”. New York: John Willey and Son.
- Sinambela, Lija, Poltak. (2012). “*Kinerja Pegawai*”. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). “Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja”, *Fokus Ekonomi*, 3 (1): 52-64. April 2004.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sukma, Nyoman Pramesti dan Komang Ayu Krisnadewi. (2013). “Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Bank Utama”, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5 (2): 497-515.
- Sundari, Sri. (2019). “*Hubungan Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Critical Success Factors Perusahaan*”. Bogor. *Jurnal Akuntansi Universitas Pertahanan*. Bogor.
- Ulya, Choirul dan Erwin Saraswati. (2014). “*Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD dr. Wahidin Sudiro Husodo Kota Mojokerto)*”. Malang. *Jurnal Akuntansi Universitas Brawijaya*. Malang.
- Walean, Ronny. (2008). “Mengapa Perusahaan Membutuhkan Kartu Nilai Seimbang”, *Journal of Business and Economics*, 7 (15): 63-65. Juni 2008.

- Widyastuti, Indira Tyas dan Indriana dan Abdullah Umar dan Adhi Bawono. (2015). "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Scorecard (Studi Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi)", *Jurnal Administrasi dan Kesektarian*, 3 (1): 124-137. September 2017.
- Yateno. (2014). "*Analisis Penilaian Performance Perusahaan Bebas Balance Scorecard (BSC) (Studi Kasus pada PT Great Giant Pineapple Terbanggi Besar Lampung Tengah*". Lampung. *Jurnal Akuntansi Universitas Lampung*. Bandar Lampung.
- Yuwono, Sony. (2002). "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*". Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zuniawan, Akhyar. (2019). "Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT MSE)", *Journal Industrial Services*, 5 (2): 251-256. Maret 2020.