

PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA CV. TUKANGKU INDONESIA

Dyki Putra Riyanto
Dykiputrar@gmail.com
David Efendi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to examine the performance assessment using Balance scorecard. While, balance scorecard had four perspectives in examining company's performance which namely financial, customers, internal business process, growth and learning perspective. Meanwhile, the population was CV. Tukangku Indonesia. Moreover, the data were in form of financial statement, questionnaires and company's database. The research was descriptive-qualitative which need to have analysis. Furthermore, the usage of balance scorecard in examining company's performance was considered more effective since it could explore problems of four business perspectives, i.e. financial, customer, internal business process, growth and learning perspective. Additionally, the analysis data were financial statement during 2017-2019, questionnaires result, and company's database. The research result concluded financial company's performance was worse even though there was cost efficiency. This happened as every years the employees' productivity was low. Consequently, company's performance in earning its profit was not optimal. However, from customers' perspective, it was considered well since there was increase of customers' growth. In addition, from customers' questionnaires, it showed they were very satisfied with the service given.

Keywords: balance scorecard, financial perspektive, customers' perspective.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengukuran kinerja dengan metode *Balance scorecard*. Metode *balance scorecard* memiliki empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Objek penelitian ini adalah CV. Tukangku Indonesia. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, kuisisioner dan database perusahaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang cenderung menggunakan analisis. Penggunaan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dianggap paling efektif karena dapat mengungkap permasalahan dari empat perspektif suatu bisnis. teknik analisis yang digunakan mengukur kinerja menggunakan empat perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang dianalisis adalah laporan keuangan 2017-2019, hasil kuisisioner dan database perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan kemampuan perusahaan dari segi finansial terlihat sangat buruk meskipun efisiensi biaya yang digunakan sangat efisien hal ini dikarenakan produktivitas karyawan yang menurun setiap tahunnya yang membuat kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba tidak maksimal. tetapi Hasil yang diperoleh dari segi perspektif pelanggan terlihat sangat baik dikarenakan pertumbuhan pelanggan meningkat dan hasil kuisisioner pelanggan menunjukkan pelanggan sangat puas atas pelayanan yang diberikan.

Kata Kunci: *balance scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan.

PENDAHULUAN

Balance scorecard pertama kali dikembangkan oleh ahli amerika serikat yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Northon pada tahun 1990. Saat itu, mereka diberikan tugas untuk melakukan riset pengukuran kinerja perusahaan. Dari hasil riset Robert S. Kaplan dan David

P. Northon, pengukuran kinerja yang banyak dipergunakan oleh perusahaan memiliki banyak kelemahan. Salah satu kelemahan dari metode pengukuran kinerja tradisional adalah penekanannya yang hanya terbatas pada aspek keuangannya. Karena perusahaan abad industri beranggapan bahwa investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan pelanggan bukanlah faktor penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan (Kaplan dan Northon, 1996). Dimana, perusahaan melupakan aspek-aspek lain yang penting bagi keberlangsungan perusahaan seperti teknologi dan aspek keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang.

Balance scorecard sebagai sebuah sistem manajemen yang berguna untuk mengurangi kelemahan-kelemahan dari metode pengukuran kinerja teknik tradisional. *Balance scorecard* melengkapi ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan yang memadukan berbagai aspek dalam manajemen perusahaan kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan perpaduan keempat perspektif didalamnya, menjadikan *Balance scorecard* menyediakan kerangka komprehensif bagi eksekutif untuk digunakan dalam menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja koheren dan berkaitan (Kaplan dan Northon, 1996).

Keunggulan *balance scorecard* ini, banyak diakui oleh berbagai perusahaan dan digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan di seluruh dunia. Hasil pengukuran *balance scorecard* yang diteliti oleh Esther, et al. (2013), dengan menggunakan responden 63 perusahaan jasa di kota Kenya. Dapat diambil kesimpulan, bahwa *balance scorecard* memberikan evaluasi yang komprehensif terhadap organisasi karena pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan proses bisnis internal yang bertujuan tercapainya kepuasan pelanggan dan hasilnya peningkatan hasil keuangan.

Dengan semakin banyaknya *balance scorecard* diterapkan di perusahaan, maka *balance scorecard* dapat digunakan untuk mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi yang dikomunikasikan ke seluruh perusahaan dengan menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan. *Balance scorecard* menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi dan bila digunakan secara tepat, *balance scorecard* merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi (Kaplan dan Northon, 1996). *Balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balance* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka panjang dan pendek, serta kinerja yang bersifat internal dan eksternal, kemudian *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang menurut Limbu dan Sisdyani, 2016 (dalam Djo dan Dharmadiaksa, 2019). Menurut Hery (2014:47) menyatakan pengertian *balance scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kaplan dan Northon (1996) *balance scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Perspektif keuangan dianggap sebagai perspektif terpenting diantara yang lain, terutama dalam kaitannya dengan implementasi strategi dan penilaian kinerja organisasi (Sofian dan Al-Hosaini, 2015). Menurut Kaplan dan Northon (1996) Tujuan keuangan menjadi fokus disemua perspektif lainnya. *Balance scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang, dan kemudian mengaitkan dengan berbagai ukuran dan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses keuangan, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi

komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas pelanggan dengan segmen pasar sasarannya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar (Kaplan dan Northon, 1996).

Dalam perspektif proses bisnis internal, perspektif ini mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing serta berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga pemegang saham (Kaplan dan Northon, 1996). Perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan layanannya sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut Harold dan Thenmozhi, 2014 (dalam Djo dan Dharmadiaksa, 2019). Menurut Hery (2014:59) melalui proses ini akan memungkinkan bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan keterampilan sumber daya manusia menurut Stellata, 2013 (dalam Djo dan Dharmadiaksa, 2019), Tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya yang ingin dicapai, selain itu tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah factor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balance scorecard* yang pertama (Kaplan dan Northon, 1996).

Perusahaan tidak hanya dapat mengetahui perkembangan keuangan yang telah dicapai tetapi juga memonitor kemajuan yang ingin dicapai perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada (Hery, 2017:47). Menurut kesimpulan penelitian dari Binden, *et al.* (2014), pendekatan *balance scorecard* telah jadi umum digunakan sebagai salah satu alat bisnis yang paling memadai yang tersedia di era perusahaan bisnis saat ini. Banyak perusahaan dunia yang telah mengadopsi *balance scorecard*. Oleh karena itu, kerangka kerja yang tepat dipandu secara efektif untuk perusahaan dan mencapai pengukuran kinerja yang selaras dengan misi, kebijakan dan tujuan.

Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* sangat dibutuhkan oleh Tukangku Indonesia dalam mencapai suatu tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Karena menurut Rosie (2018) dengan mengaplikasikan metode *balance scorecard* perusahaan mengalami perubahan baik, perusahaan lebih mengetahui pentingnya mengukur kinerja perusahaan dari segala aspek, tidak hanya aspek keuangan saja, aspek non keuangan juga menjadi ukuran kinerja perusahaan.

Balance scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal serta Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Northon, 1996:22).

Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti kinerja perusahaan jasa dengan menggunakan *balance scorecard* yaitu penelitian Djo dan Dharmadiaksa (2019), meneliti kinerja dari PT. Blue Bird Tbk menggunakan *Balance scorecard*. Dilihat dari perspektif keuangan kurang baik. Karena penilaian ROI yang semakin turun setiap tahunnya akibat ketatnya persaingan. Pada perspektif pelanggan adalah baik, terlihat dari responden yang jawabannya positif. Pada perspektif proses bisnis internal adalah baik, terlihat dari jawabannya responden yang pernyataannya positif. Pada perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, ini terlihat dari jawaban responden yang pernyataannya positif.

Penelitian Rosie (2018) meneliti kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya menggunakan *balance scorecard*, Dilihat perspektif keuangan menggunakan tolak ukur ROA, ROE dan NPM mengalami keadaan yang fluktuatif. Hasil perhitungan perspektif pelanggan menggunakan alat ukur pertumbuhan pelanggan mengalami keadaan yang fluktuatif dan tingkat kepuasan pelanggan mendapatkan skor 3,8 termasuk kategori cukup puas. Hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal menggunakan tolak ukur proses inovasi dan operasi, menunjukkan hasil yang baik. Hasil perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tolak ukur retensi karyawan dan pembentukan kemampuan menunjukkan hasil yang baik setiap tahunnya.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Hery, 2017:48). Pengukuran kinerja memiliki manfaat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mencapai standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Hery, 2017:50). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balance scorecard* terbukti dapat diterapkan dalam strategi perusahaan jasa. Dalam *balance scorecard*, terdapat 4 perspektif yaitu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut, dapat digunakan untuk mengukur kinerja dan menganalisis kinerja CV. Tukangku Indonesia, dan hasil dari analisis tersebut akan menyimpulkan kinerja baik atau buruknya CV. Tukangku Indonesia.

CV. Tukangku Indonesia adalah sebuah platform bisnis dalam bidang konstruksi yang berbasis teknologi dengan berbasis aplikasi atau situs jejaring sebagai media pencarian, pengawasan, hingga pembayaran pelanggan kepada pekerja bangunan. Memiliki tujuan untuk menjadi wadah pembentukan karakter yang baik, serta pengembangan kemampuan dan keahlian bagi pekerja bangunan. Dengan cita-cita seluruh problematika dalam dunia kontruksi khususnya terkait hubungan antara pelanggan dengan pekerja bangunan.

CV. Tukangku Indonesia mengalami penurunan laba bersih setiap tahunnya bahkan terjadi kerugian pada tahun 2019, bahkan dilihat dari data penjualan jasa AC di CV. Tukangku Indonesia, Tukangku seharusnya dapat menyelesaikan pesanan pelanggan 6 unit per hari. Dan apabila diakumulasikan dengan jumlah hari kerja yaitu 22 hari, maka seharusnya, tukangku dapat menyelesaikan pesanan pelanggan 132 AC per hari. Tetapi pada kenyataannya pada tahun 2017 sampai 2019, Tukangku hanya dapat menyelesaikan pesanan pelanggan rata-rata 32 unit AC per bulan. Dimana, margin antara target penjualan yang telah ditetapkan dengan realisasi penjualan yang masuk terpaut angka jauh sekali. Dengan arti, presentase keberhasilan penjualan paling tinggi hanya sekitar 26%. Keberhasilan penjualan yang hanya dicapai sekitar 26% tersebut. terjadi karena, pertama banyaknya penolakan strategi kerangka sistem kerja CV. Tukangku Indonesia yang selama ini belum efektif dan efisien di mata pekerja bangunan dan pelanggan. Kedua, banyaknya mitra pekerja bangunan CV. Tukangku Indonesia yang tidak mempunyai kelengkapan peralatan dalam melakukan pekerjaan. Dan ketiga, sulitnya mencari tukang yang ahli dalam suatu bidang perawatan dan perbaikan kontruksi.

Untuk mencapai pelayanan yang baik, sesuai visi, misi dan tujuan perusahaan. CV. Tukangku Indonesia. CV. Tukangku Indonesia wajib menyediakan pendidikan sebagai pembentukan karakter dan pelatihan yang berkualitas sesuai dengan standart ketentuan pekerja profesional, maupun standart perusahaan dan perlunya suatu investasi peralatan yang akan menunjang kinerja pekerja CV. Tukangku Indonesia. Dengan banyaknya permasalahan yang dihadapi CV. Tukangku Indonesia, penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja dan menentukan strategi masa depan perusahaan yang

sesuai dengan visi, misi dan tujuan CV. Tukangku Indonesia dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja CV. Tukangku Indonesia, jika diukur dengan metode *Balance scorecard*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menilai kinerja CV. Tukangku Indonesia dengan alat ukur *Balance scorecard* yang dinilai dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

TINJAUAN TEORITIS

Balance Scorecard

Balance scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balance* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kemudian *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja tersebut. *Balance scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Northon, 1996:22).

Perspektif Keuangan (*Financial Perspektif*)

Membangun sebuah strategi hendaknya perlu menghubungkan tujuan keuangan dengan strategi perusahaan. perspektif keuangan adalah dampak dari tiga perspektif lainnya. Baik. Otomatis baik buruk nya kinerja keuangan mencerminkan baik buruknya tiga perspektif lainnya (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Northon (1996:55), dalam Perspektif pelanggan *balance scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan, loyalitas, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen sasaran.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Northon (1996:80), pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

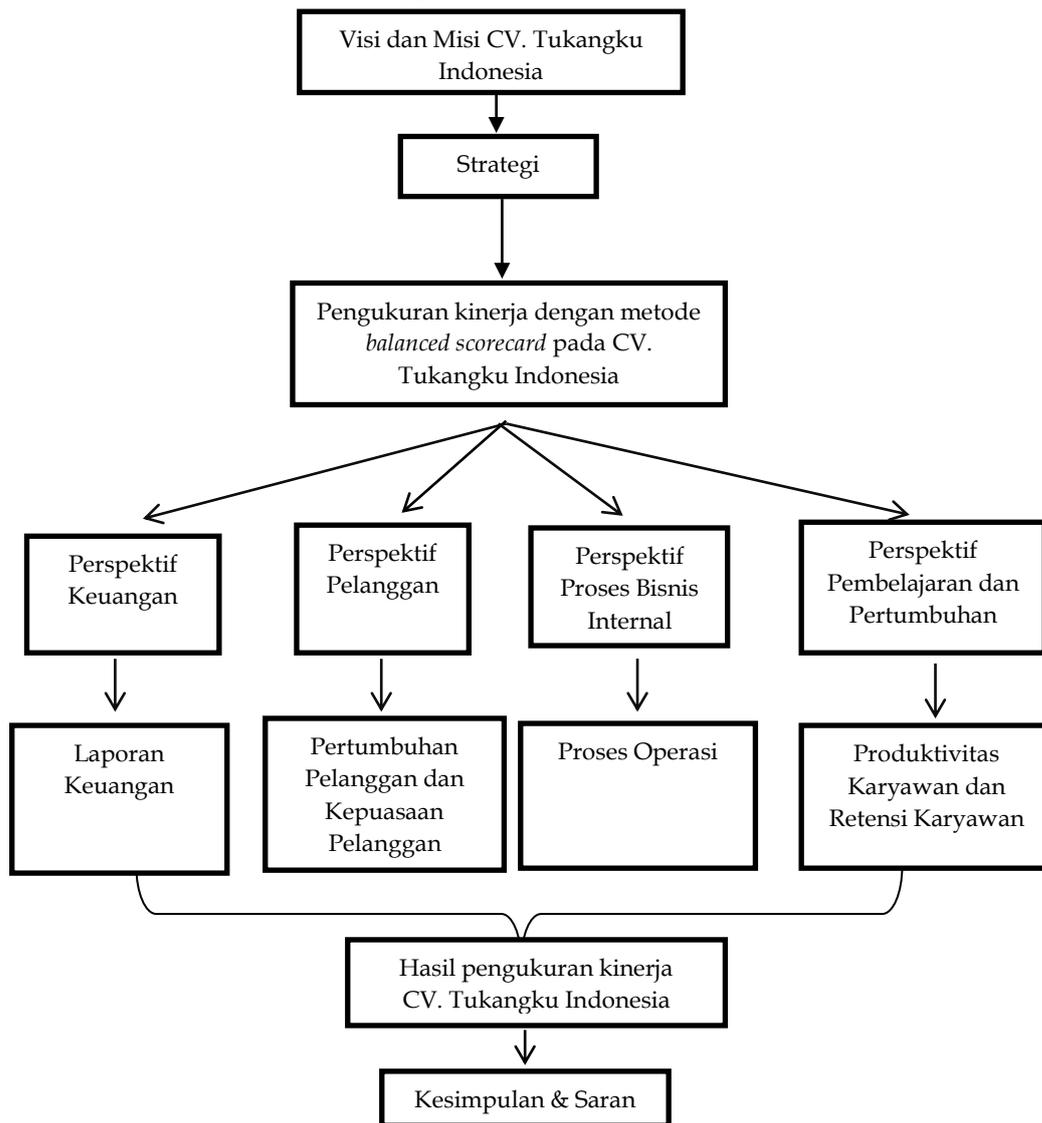
Menurut Kaplan dan Northon (1996:109), Pada perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran, mengidentifikasi prasarana yang harus di bangun oleh perusahaan, prasana yang semakin meningkat, berguna untuk mewujudkan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Dikarenakan persaingan bisnis di dunia yang semakin kompetitif, hal tersebut, membuat perusahaan untuk terus memajukan kemampuan dalam memberikan nilai kepada pelanggan dan pemegang saham.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, yaitu: (1) Rosie (2018), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran dengan metode *balance scorecard* menunjukkan perusahaan mengalami perubahan yang baik. (2) Kurni (2014), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran kinerja dari 4 perspektif *balance scorecard* dikatakan baik. (3) Djo dan Dharmadiaksa (2019), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan pada perusahaan dinilai kurang baik. (4) Adi (2016), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran kinerja dari 4 perspektif *balance scorecard* dikatakan baik.

Rerangka Pemikiran

Rerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang cenderung menggunakan analisis. Menurut Sukmadinata (2009:53-60) penelitian kualitatif bersifat deskriptif adalah jenis suatu pendekatan yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan dan orang secara individual dan kelompok. Tujuan penelitian deskriptif mendefinisikan suatu keadaan atau fenomena secara apa adanya (Sukmadinata, 2009:18). Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari data yang kemudian di analisis, dan memanfaatkan teori yang ada sebagai penjas, dan berakhir dengan sebuah suatu kesimpulan yang digunakan sebagai hasil penelitian dengan tujuan memberikan pemahaman dan wawasan pengukuran kinerja metode *balance scorecard* pada CV. Tukangku Indonesia sehingga dapat tercapai suatu strategi yang baik dan tepat, sesuai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Gambaran Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah CV. Tukangku Indonesia, peneliti menggunakan objek CV. Tukangku Indonesia karena kinerja perusahaan mengalami penurunan yang signifikan dari tahun ke tahun hal ini dibuktikan dengan data tingkat presentase penjualan yang hanya mencapai 26% maka dari itu dibutuhkan pengukuran kinerja yang dapat menghasilkan sasaran strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) Observasi, merupakan kegiatan atau pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung dengan informasi apa yang terjadi dan konteks apa yang berkaitan di lingkungan sekitar; (2) Kuisioner merupakan metode pengumpulan data yang berisi sebuah pertanyaan terstruktur yang akan diberikan dan dijawab oleh informan dan menghasilkan informasi yang berkaitan dengan jawaban pertanyaan dengan tujuan sebagai bahan dasar jawaban yang dibutuhkan dalam penelitian; (3) Dokumentasi berupa gambaran umum perusahaan, data laporan keuangan, database perusahaan seperti database pelanggan, database karyawan dan database pesanan.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Klasifikasi Variabel

Pada penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *balance scorecard*.

Definisi Operasional Variabel

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan menggunakan alat ukur rasio profitabilitas, rasio pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya.

Profit Margin

Pengukuran kinerja keuangan menggunakan *profit margin* karena salah satu faktor keuangan yang memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam membuat laba serta efisien. Menurut Kurni (2014), Rasio profit margin diukur dengan laba bersih dibagi dengan pendapatan dan dikalikan 100%.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Profit Margin dianggap buruk jika kurang dari 6%. Masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6% (Kaplan dan Northon, 2001:181).

Return on Asset (ROA)

Pengukuran kinerja keuangan menggunakan *Return On Asset* (ROA) karena salah satu faktor keuangan yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba menggunakan seluruh asset yang dimiliki perusahaan. Rasio return on asset dapat diukur dengan laba bersih setelah pajak dibagi dengan total aktiva dan dikalikan 100% (Kurni, 2014).

$$\text{Rasio ROA} = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA dianggap buruk apabila kurang dari 7%. Masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7% (Kaplan dan Northon, 2001:181).

Efisiensi Biaya

Pengukuran kinerja keuangan menggunakan efisiensi biaya karena efisiensi biaya salah satu faktor yang penting dalam mencapai laba yang optimal. Menurut Mahsun, *et al.* (2013:187), rumus untuk menghitung efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dengan perspektif pelanggan menggunakan alat ukur akuisisi pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan.

Akuisisi Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan menggunakan akuisisi pelanggan karena pengukuran ini mampu menunjukkan tingkat dimana suatu bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru di segmen yang ada (Gazperz, 2005:52).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Akuisisi pelanggan dinilai buruk jika kurang 30%, dinilai sedang apabila sama dengan 30% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 30% (Murtini, 2016).

Kepuasan Pelanggan

Menurut Ervina, 2013 (dalam Rosie, 2018), pengukuran kinerja pelanggan berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan dari nilai hasil survey kepuasan pelanggan dengan 50 Responden yang terdiri dari pria dan wanita, umur 20-50 tahun, dan pernah menggunakan jasa CV. Tukangku Indonesia. Analisis data kepuasan pelanggan dalam penelitian ini menggunakan hasil kuisioner yang dianalisis statistik deskriptif berdasarkan pada nilai rata-rata (*mean*) dan nilai standart deviasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi atas proses yang ditunjukkan dari strategi untuk memenuhi pelanggan dan pemegang saham. Dengan cara perbaikan sistem internal, kualitas produk atau jasa, dan kecepatan pelayanan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara:

Proses Operasi

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan proses operasi karena pengukuran ini mampu menunjukkan tingkat pelayanan jasa kepada pelanggan secara efisien. Menurut Yuwono, *et al.* (2007 :166), rasio proses operasi adalah sebagai berikut:

$$\text{operasi} = \frac{\text{Jumlah orderan terselesaikan}}{\text{Jumlah orderan}} \times 100\%$$

Proses operasi dianggap buruk apabila kurang dari 97%. Masuk dalam kriteria baik apabila sama atau lebih dari 97% karena jika hasilnya 97% atau lebih menandakan bahwa perusahaan mampu mengambil semua pesanan dan tingkat sistem pelayanan sudah efisien (Akbar, 2011).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan informasi yang dapat membangun kualitas pelayanan dan kualitas pekerja yang dapat mencapai tujuan tiga perspektif lainnya. Kualitas pelayanan dan kualitas pekerja mencerminkan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan. Kapabilitas karyawan tolak ukurnya adalah pelatihan karyawan yang diadakan perusahaan. Sedangkan komitmen karyawan dilihat dari presentase bertumbuhnya atau berkurangnya jumlah karyawan pada perusahaan. Produktivitas Karyawan

Pengukuran perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Produktivitas karyawan karena untuk membandingkan output yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja untuk menghasilkan output tersebut. Menurut Hidayati (2013), rumus produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Retensi Karyawan

Pengukuran perpektif Pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan retensi karyawan karena untuk mengetahui tingkat perusahaan dalam mempertahankan SDM. Menurut Hendrawan (2012:217), rumus retensi karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Kayawan}} \times 100\%$$

Retensi karyawan dianggap buruk apabila lebih dari 0%. Masuk dalam kriteria baik apabila sama atau kurang dari 0% karena jika hasilnya 0% atau dibawahnya menandakan tidak ada karyawan yang keluar setiap tahunnya (Devani dan Setiawarnan, 2015).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan salah satu dari proses pengujian data yang bertujuan untuk mengukur kinerja dengan metode *balance scorecard* pada CV. tukangku indonesia.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Dan Pembahasan *Balance Scorecard*

Pengukuran perspektif keuangan menggunakan Profit margin, ROA dan Efisiensi biaya Berdasarkan rumus dan data yang tercantum menunjukkan hasil seperti ini:

Profit Margin

Rasio profit margin menunjukkan nilai relatif antara laba bersih dengan total penjualan. Rasio profit margin dihitung dengan membagi nilai laba bersih dengan pendapatan, setelah itu hasilnya dipersenkan.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Berikut adalah tabel hasil rasio profit margin CV. Tukangku Indonesia, Nilai profit margin memiliki kriteria baik apabila profit margin diatas 6%.

Tabel 1
Rasio Profit Margin

Tahun	Profit Margin	Kriteria	Hasil
2017	7,85%	>6%	Baik
2018	1,56%	<6%	Buruk
2019	-1,91%	<6%	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 1, rasio profit margin CV. Tukangku Indonesia tahun 2017 dinilai baik karena rasio sudah berada >6%, dan pada tahun 2018-2019 dinilai buruk karena rasio berada <6%. Hal ini menunjukkan bahwa besaran laba yang diperoleh perusahaan menurun, meskipun pendapatan atas penjualan meningkat.

Return On Asset (ROA)

Rasio *return on asset* menunjukkan nilai relatif antara laba bersih dengan total aset. Rasio *return on assets* dihitung dengan membagi nilai laba bersih dengan total aset, setelah itu hasilnya dipersenkan.

$$\text{Rasio ROA} = \frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Berikut adalah kesimpulan *return on assets* CV. Tukangku Indonesia disajikan dalam bentuk tabel, Nilai *return on assets* memiliki kriteria baik apabila *rasio return on assets* diatas 7%.

Tabel 2
Rasio Return On Asset (ROA)

Tahun	Return On Asset	Kriteria	Hasil
2017	27,4%	>7%	Baik
2018	8,4%	>7%	Baik
2019	-23%	<7%	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 2, menunjukkan rasio *return on assets* CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017 dan tahun 2018 mendapatkan hasil baik karena diatas kriteria lebih dari 7% dan pada tahun 2019 mendapatkan hasil yang buruk karena ROA dibawah rasio 7%.

Efisiensi Biaya

Rasio efisiensi biaya menunjukkan nilai relatif antara beban operasional dengan total pendapatan. Rasio *return on assets* dihitung dengan membagi beban operasional dengan total pendapatan, setelah itu hasilnya dipersenkan.

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Berikut adalah kesimpulan efisiensi biaya CV. Tukangku Indonesia disajikan dalam bentuk tabel, Nilai efisiensi biaya memiliki kriteria baik apabila efisiensi biaya dibawah 60%.

Tabel 3
Rasio Efisiensi Biaya

Tahun	Efisiensi Biaya	Kriteria	Hasil
2017	5,6%	<60%	Sangat Efisien
2018	6,7%	<60%	Sangat Efisien
2019	10,83%	<60%	Sangat Efisien

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa efisiensi biaya pada tahun 2017 sebesar 5,6%, pada tahun 2018 sebesar 6,7% dan pada tahun 2019 sebesar 10,83% hal ini menunjukkan bahwa efisiensi biaya perusahaan CV. Tukangku Indonesia dalam memberikan atau menjual jasa sangatlah efisien karean dibawah kriteria <60%.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan menggunakan akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan berdasarkan rumus dan menunjukkan hasil seperti ini:

Akuisisi Pelanggan

Untuk tingkat Rasio akuisisi pelanggan dihitung dengan rumus yaitu jumlah pelanggan baru dibagi dengan total pelanggan dan dikalikan 100%.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Berikut adalah hasil perhitungan rasio akuisisi pelanggan yang disajikan dalam bentuk tabel yang diberi kriteria untuk dapat diambil kesimpulanya. Akuisisi pelanggan memiliki kriteria baik apabila rasio akuisisi pelanggan diatas 30%.

Tabel 4
Rasio Akuisisi Pelanggan

Tahun	Pertumbuhan Pelanggan	Kriteria	Hasil
2017	100%	>30%	Baik
2018	63,2%	>30%	Baik
2019	67,1%	>30%	Baik

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 4, menunjukkan rasio akuisisi pelanggan CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017-2019 mendapatkan hasil baik karena diatas kriteria lebih dari 30% hal ini

menunjukkan bahwa CV. Tukangku Indonesia mampu menarik pelanggan baru dan mampu bersaing di pasar baru.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini mengukur presentase proses operasi berdasarkan rumus dan data yang ada.

Proses Operasi

Untuk tingkat Rasio proses operasi pada perspektif proses bisnis internal dihitung dengan rumus yaitu jumlah orderan selesai dibagi dengan total jumlah orderan dan dikalikan 100%.

$$\text{Proses operasi} = \frac{\text{Jumlah Orderan selesai}}{\text{Jumlah Orderan}} \times 100\%$$

Berikut adalah hasil perhitungan rasio proses operasi yang disajikan dalam bentuk tabel dan diberi kriteria untuk dapat diambil kesimpulannya. Proses operasi memiliki kriteria baik apabila rasio proses operasi diatas 97%

Tabel 5
Rasio Proses Operasi

Tahun	Proses Operasi	Kriteria	Hasil
2017	100%	>97%	Baik
2018	76%	<97%	Buruk
2019	85,6%	<97%	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 5 diatas, proses operasi di tahun 2017 sebesar 100% mendapatkan hasil baik tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019 mendapatkan hasil buruk karena rasio proses operasi dibawah 97%. hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu memenuhi pesanan pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini mengukur persentase tingkat produktivitas karyawan dan mengukur retensi karyawan produktivitas karyawan. Untuk tingkat Rasio produktivitas karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dihitung dengan rumus yaitu laba bersih setelah pajak dibagi dengan total karyawan dan dikalikan 100%.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Berikut adalah hasil perhitungan rasio produktivitas karyawan yang disajikan dalam bentuk tabel dan diberi kriteria untuk dapat diambil kesimpulannya. Produktivitas karyawan memiliki kriteria baik apabila rasio produktivitas karyawan diatas 21%.

Tabel 6
Rasio Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas karyawan	Kriteria	Hasil
2017	22%	21%-30%	Baik
2018	5,3%	<10%	Buruk
2019	-11,87%	<10%	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah , 2020

Berdasarkan Tabel 6, rasio produktivitas karyawan CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017 adalah 22% yang berarti mendapatkan hasil baik karena masuk kriteria 21%-30% tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019 mendapatkan hasil buruk karena rasio proses operasi dibawah 10% hal ini menunjukkan bahwa proses operasi pada tahun 2018 dan tahun 2019 dinilai buruk karena produktivitas karyawan yang buruk.

Retensi Karyawan

Untuk tingkat Rasio retensi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dihitung dengan rumus yaitu jumlah karyawan keluar dibagi dengan total karyawan dan dikalikan 100%.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Berikut adalah hasil perhitungan rasio retensi karyawan yang disajikan dalam bentuk tabel dan diberi kriteria untuk dapat diambil kesimpulannya. Retensi karyawan memiliki kriteria baik apabila rasio retensi karyawan dibawah 0%.

Tabel 7
Rasio Retensi Karyawan

Tahun	Retensi karyawan	Kriteria	Hasil
2017	20%	>0%	Buruk
2018	5,5%	>0%	Buruk
2019	16,6%	>0%	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 7 diatas, retensi karyawan CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017 – tahun 2019 mendapatkan hasil buruk karena rasio retensi karyawan lebih dari 0% hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam mempertahankan karyawan.

Kesimpulan Pengukuran Kinerja

Setelah melakukan kriteria dan perhitungan pada masing-masing perpektif *balance scorecard* sehingga dapat diperoleh hasil kesimpulan pengukuran kinerja CV. Tukangku Indonesia yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8
Kesimpulan Pengukuran Kinerja

Perspektif <i>Balance scorecard</i>	Variabel	Kriteria	Hasil Data			Keterangan		
			2017	2018	2019	2017	2018	2019
Perspektif Keuangan	Profit Margin	6%	7,85%	1,56%	-1,91%	Baik	Buruk	Buruk
	Return On Assets	7%	27,4%	8,4%	-23%	Baik	Baik	Buruk
	Efisiensi Biaya	<60%	5,6%	6,7%	10,83%	S.efisien	S. efisien	S. efisien
Perspektif Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	30%	100%	63,2%	67,1%	Baik	Baik	Baik
	Kepuasan Pelanggan	30		40,52			Puas	
Perspektif proses bisnis internal	Proses operasi	97%	100%	76%	85,6%	Baik	Buruk	Buruk

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas karyawan	>21%	22%	5,3%	-11,8%	Baik	Buruk	Buruk
	Retensi Karyawan	0%	20%	5,5%	16,6%	Buruk	Buruk	Buruk

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada Tabel 8, dapat dilihat bahwa kinerja CV. Tukangku Indonesia dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada setiap perspektif. Perspektif keuangan pada tahun 2017 dilihat dari variabel profit margin sebesar 7,85%, ROA sebesar 27,4% dan efisiensi biaya sebesar 5,6%. Dari hasil data tersebut, menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan tahun 2017 mendapatkan hasil yang baik karena telah memenuhi kriteria. perspektif keuangan pada tahun 2018 dilihat dari variabel profit margin mendapatkan hasil yang buruk karena profit margin sebesar 1,56% tidak memenuhi kriteria tetapi pada variabel ROA sebesar 8,4% dan efisiensi biaya sebesar 6,7% mendapatkan hasil yang baik dan sangat efisien dalam segi biaya. Perspektif keuangan tahun 2019 dilihat dari variabel profit margin sebesar -1,91% dan ROA sebesar -23%. Dari hasil data tersebut, menunjukkan kinerja keuangan yang buruk karena tidak memenuhi kriteria, tetapi pada variabel efisiensi biaya sebesar 10,83% menunjukan keterangan sangat efisien.

Perspektif pelanggan dilihat dari variabel akuisisi pelanggan tahun 2017 sebesar 100%, akuisisi pelanggan tahun 2018 sebesar 63,2% dan akuisisi pelanggan tahun 2019 sebesar 67,1% memperoleh hasil yang baik karena telah memenuhi kriteria sebesar >30% dan variabel kepuasan pelanggan menunjukan hasil data mean aktual sebesar 40,52 dan mean teoritis sebesar 30 yang berarti bahwa pelanggan puas atas pelayanan yang diberikan CV. Tukangku Indonesia.

Perspektif proses bisnis internal dilihat dari variabel proses operasi pada tahun 2017 menunjukan hasil data sebesar 100% artinya proses operasi tahun 2017 menunjukan keterangan baik karena telah memenuhi kriteria sebesar >97%, tetapi proses operasi pada tahun 2018 menunjukan hasil data sebesar 76% dan proses operasi tahun 2019 menunjukan hasil data sebesar 85,6% artinya proses operasi tahun 2018 dan tahun 2019 dikatakan buruk karena tidak dapat memenuhi kriteria sebesar >97%. Hal ini dikarenakan CV. Tukangku Indonesia tidak mampu memenuhi jumlah pesanan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari variabel produktivitas karyawan pada tahun 2017 menunjukan hasil data sebesar 22% artinya produktivitas karyawan tahun 2017 menunjukan kriteria yang baik karena mampu memenuhi kriteria >21%, tetapi produktivitas karyawan pada tahun 2018 menunjukan hasil data sebesar 5,3% dan produktivitas karyawan pada tahun 2019 menunjukan hasil data -11,8% artinya produktivitas karyawan pada tahun 2018 dan tahun 2019 menunjukan keterangan buruk karena tidak dapat memenuhi kriteria sebesar >21%. Pada variabel retensi karyawan pada tahun 2017 menunjukan hasil data sebesar 20%, retensi karyawan tahun 2018 menunjukan hasil data 5,5% dan retensi karyawan tahun 2019 menunjukan hasil data 16,6% artinya retensi karyawan dari tahun 2017 sampai tahun 2019 menunjukan keterangan yang buruk karena tidak memenuhi kriteria sebesar 0%.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diperoleh sebagai berikut: (1) Perspektif keuangan, yang diukur dengan profit margin, ROA, dan efisiensi biaya pada tahun 2017 dikategorikan baik, tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019 dikategorikan buruk karena tidak memenuhi kriteria dan setiap tahun selalu terjadi penurunan. (2) Perspektif pelanggan CV. Tukangku Indonesia pada tahun 2017, 2018 dan

2019 mempunyai kinerja yang baik, terlihat pada akuisisi pelanggan yang memenuhi kriteria dan hasil survey kepuasan pelanggan menunjukkan pelanggan puas atas pelayanan. (3) Perspektif proses bisnis internal pada tahun 2017 adalah baik, tetapi hasil pengukuran pada tahun 2018 dan tahun 2019 tersebut adalah buruk karena tidak memenuhi kriteria proses operasi. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Dimana hasil pengukuran produktivitas karyawan tahun 2017 adalah baik tetapi pada tahun 2018 dan tahun 2019 adalah buruk.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan, diantaranya sebagai berikut: (1) Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pelanggan dan penulis relatif pendek. (2) Data pada kuisioner masih banyak yang bias menurut pengamatan peneliti. Karena responden yang cenderung kurang peduli akan pentingnya kuisioner. (3) Penelitian ini dilakukan pada perusahaan *startup* jadi perusahaan masih dalam tahap berkembang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah dijabarkan diatas, dapat disampaikan beberapa saran antara lain: (1) Untuk mengukur kinerja perusahaan secara optimal, disarankan menggunakan metode pengukuran *balance scorecard*. (2) Perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan cara pelatihan dan pembelajaran dan melakukan survei kepuasan karyawan untuk memenuhi jumlah pesanan pelanggan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan supaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. (3) Perusahaan harus dapat mengefisiensikan sistem internal perusahaan agar dapat memenuhi pesanan pelanggan dan mengurangi biaya perusahaan tanpa mengurangi kualitas pelayanan agar dapat menciptakan laba yang akan dihasilkan lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, F.M. 2016. Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance scorecard* pada perusahaan penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Akbar, N. 2011. Pengukuran kinerja perusahaan jasa dengan pendekatan *Balance scorecard* pada PT. Pandu Siwi Sentosa. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Binden, W., H. Mziu, dan M. A. Suhaimi. 2014. Employing the *Balance scorecard* (BSC) to measure Performance in Higher Education. *International Journal of Information and Communication Technology Research* 4(1): 38-44.
- Devani, V. dan A. Setiawarnan. 2015. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metoda *Balance scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri* 13(1): 83-90.
- Djo, H. N. dan B. I. Dharmadiaksa. 2019. Penerapan *Balance scorecard* pada pengukuran kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 26(3): 1912-1937.
- Esther, K. W., W. O. Moses, O. Ochieng, O. Odhiambo, dan K. A. Emanuel. 2013. Effect of *Balance scorecard* on Performance of Firms in the Service Sectors. *European Journal Of Bussiness and Management* 5(9): 81-88.
- Gazperz, V. 2005. *Balance scorecard dengan Six Sigma*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Halim, A. 2007. Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah. Salemba Empat. Jakarta.
- Hendrawan, S. 2012. *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada perusahaan*. Bumi Aksara. Yogyakarta.
- Hery. 2017. *Balance scorecard for Bussiness*. PT. Grasindo. Jakarta.

- Hidayati, Y. 2013. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balance scorecard*. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 1(2): 183-189.
- Kaplan, S. R. dan P. D. Northon. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, S. R. dan P. D. Northon. 2001. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun, M., F. Sulistywati, dan A. Purwanugraha. 2006. *Akutansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Murtini, S. 2016. Penerapan metode *Balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada perusahaan jasa. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Kurni, R. 2014. Analisis kinerja menggunakan *Balance scorecard* pada PT PLN (PERSERO) area Surabaya utara. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 3(9): 1-13.
- Rosie, L. N. 2018. *Balance scorecard* dalam pengukuran kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 7(5): 1-19.
- Sofian, S. dan F. F. AL-Hosaini. 2015. A Review of *Balance scorecard* Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing* 5(1): 26-35.
- Sukmadinata, N. S. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Yuwono, S., E. Sukarno dan M. Ichsan. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.