

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS PT XYZ BERGERAK DI BIDANG  
TELEKOMUNIKASI)**

**Indira Tyas Widyastuti, Indriana, Abdullah Umar, Adhi Bawono**  
Binus Entrepreneurship Center, Bina Nusantara University  
indira.widyastuti@binus.ac.id

**Abstract:** *Balance Scorecard is a management method which can be used by the company to measure organizational performance and strategy implementation effectively. The objective of the research is to measure the company's performance using four perspective of Balanced Scorecard: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This research used the combination of historical data analysis, Balanced Scorecard analysis, and Strategic Management Analysis. The conclusion of the research is that Balanced Scorecard method is proven to measure company's performance in more comprehensive way, better than traditional method that only measure financial factor. Also, the company can map the strength and weakness to improve its performance.*

**Keywords:** *Company's performance, Balanced Scorecard, Strategic Management*

**Abstrak:** *Balanced Scorecard adalah salah satu metode manajemen yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur performa organisasi dan mengimplementasikan strategi secara efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan dengan kombinasi analisis data historis perusahaan, analisis Balanced Scorecard, dan analisis manajemen strategi. Kesimpulan yang diperoleh adalah metode Balanced Scorecard terbukti dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja. Perusahaan dapat memetakan kekuatan dan kelemahan untuk meningkatkan kinerjanya.*

**Kata kunci:** *Kinerja perusahaan, Balanced Scorecard, Manajemen Strategi*

## A. PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting untuk memenangkan persaingan global adalah peningkatan kinerja perusahaan secara terus-menerus. Untuk itu perusahaan harus dapat mengukur kinerja baik secara internal maupun eksternal agar dapat tumbuh berkembang dan dapat bersaing. Peneliti sebelumnya pernah menyatakan bahwa 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. Kajian terhadap dilakukan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja perusahaan dan sebagai acuan untuk pertumbuhan perusahaan sendiri secara internal.

Selama ini perusahaan melakukan pengukuran kinerja dengan metode konvensional dengan hanya berfokus pada perspektif keuangan. Secara regular manajemen perusahaan melakukan review terhadap performa keuangan perusahaan, dibandingkan antara *budget* (rencana) dan realisasi. Sayangnya, pengukuran aspek

finansial hanya melihat kinerja masa lalu dan tidak mencerminkan kinerja saat ini dan yang akan datang. Inilah kelemahan dari pengukuran aspek finansial. Untuk itulah penelitian ini dibuat, agar dapat mengkaji sebuah alternatif metode pengukuran yang lebih komprehensif, yang tidak hanya melihat aspek masa lalu, tetapi juga mempertimbangkan aspek masa kini dan masa depan. Apalagi bagi PT. XYZ yang merupakan salah satu operator telekomunikasi di Indonesia, pengukuran kinerja seperti apakah yang mempertimbangkan semua aspek yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi persaingan usaha yang semakin keras di industri telekomunikasi ?.

## B. LANDASAN TEORI

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Tangen, 2005). Pengukuran kinerja memungkinkan perusahaan memonitor perkembangan usaha relatif terhadap kinerja masa lalu dan relative terhadap kinerja kompetitor. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi

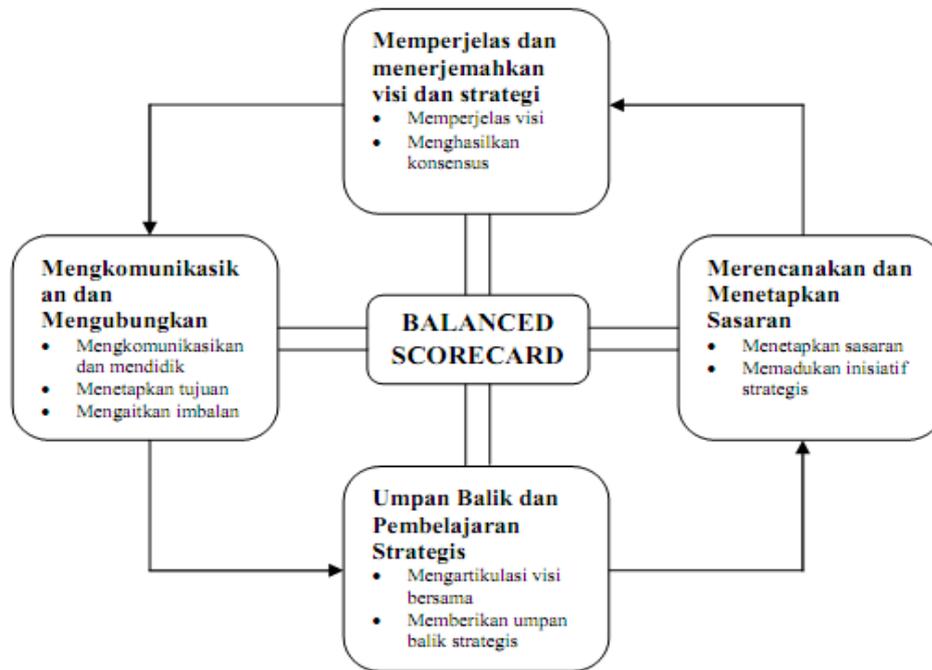
tiga sistem, yaitu:

1. *Fully Integrated*. Sistem pengukuran kinerja *fully integrated* merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*). Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi dengan berbagai kebutuhan. Kebutuhan atau kepentingan dari seluruh pihak (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. *Balanced*. Sistem yang *balanced* mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan *horizon* waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitorinya.
3. *Mostly Financial*. Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

*Balanced Scorecard* diperkenalkan di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan pada tahun 1990 melalui satu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata *Balanced* (berimbang) dapat diartikan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu dari sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. *Scorecard* (Kartu skor) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun perencanaan di masa yang akan datang.

Jadi, pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Pengukuran dengan pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang komprehensif untuk mengukur kinerja masa depan karena mencakup 4 perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif pelanggan/ konsumen, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Gambar 1 Konsep Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.

Dengan metode *Balanced Scorecard*, konsensus mengenai strategi dapat dilakukan karena metode ini mengutamakan keseimbangan antara perspektif internal-eksternal, masa lalu-masa depan, jangka pendek-jangka panjang, serta perspektif finansial-non finansial.

2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh

perusahaan.

Kunci sukses penerapan *Balanced Scorecard* adalah tidak hanya berfokus pada perumusan strategi bisnis namun juga pada metode komunikasi strategi tersebut ke seluruh elemen perusahaan.

3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.

Visi-misi dan strategi perusahaan dapat di *cascade-down* atau diterjemahkan ke bawah hingga level departemen dan individu. Sebaliknya tujuan departemen dan individu dapat pula diselaraskan ke atas. Dengan demikian terjadi

hubungan sinergis antara *top management* dan *operations*.

4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan pendek  
*Balanced Scorecard* memungkinkan penerjemahan visi misi dan tujuan strategis perusahaan ke dalam target-target pencapaian, inisiatif strategis yang akan dijalankan, dan anggaran untuk melaksanakannya.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Peneliti menggunakan analisa kualitatif dengan menampilkan data kuantitatif sebagai pendukung analisa untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), penelitian deskriptif adalah suatu penelitian terhadap suatu fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain.

Dalam menyusun penelitian ini, para penulis menggunakan metode pengumpulan data yang didapat dari studi pustaka, wawancara dan kuesioner.

1. Studi Pustaka  
Mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian, mengumpulkan data- data perusahaan berupa laporan keuangan tahunan perusahaan dan data SDM dalam beberapa tahun terakhir. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran teoritis tentang implementasi pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada unit bisnis perusahaan, agar dapat melakukan analisis secara tajam dan tepat.

2. Wawancara  
Mengadakan tanya jawab langsung dengan manajemen perusahaan yang diteliti, sehingga memberikan informasi dengan jelas.

3. Kuesioner  
Mengajukan pertanyaan kepada karyawan untuk mengetahui pandangan karyawan dari semua posisi jabatan, terutama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan, digunakan cara-cara sebagai berikut:

1. Data primer  
Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang berisikan beberapa pertanyaan kepada karyawan perusahaan. Kuesioner dibagikan

langsung kepada responden dan kemudian ditarik kembali setelah diisi lengkap. Kuesioner ini digunakan terutama untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

## 2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan laporan atau dokumen perusahaan (keuangan, pemasaran, operasional, manajemen). Studi pustaka, yaitu dengan mempelajari literatur, buku-buku, aturan hukum, majalah, dan karya ilmiah atau jurnal-jurnal yang berhubungan dengan bisnis telekomunikasi dan pengukuran kinerja

perusahaan dari berbagai topik yang mendukung.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Selama periode Maret sampai dengan Oktober 2015, tim peneliti melakukan pengumpulan data perusahaan. Data-data itu kemudian dikategorikan dan diolah ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard.

### 1. Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan, kinerja PT. XYZ dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 1 Rasio Keuangan PT XYZ**

<b>Keterangan</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<i>Current Ratio</i>	9.96	6.91	6.32	14.54	12.87
<i>Debt to Equity</i>	(38.53)	2.76	1.88	4.20	3.43
<i>Total Asset Turn Over</i>	0.08	0.08	0.12	0.15	0.17
<i>Return of Equity (%)</i>	(315.12)	29.19	33.09	79.64	74.57
<i>Profit Margin</i>	(372.32)	(251.51)	(94.78)	(104.35)	(46.68)

**Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT XYZ (data diolah)**

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat kinerja PT. XYZ periode dari tahun 2010 – 2014 dapat dilihat sebagai berikut:

1. *Current Ratio*; merupakan rasio yang

digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Selama lima

tahun terakhir, current ratio PT. XYZ selalu di atas 100%, artinya perusahaan mempunyai kemampuan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki. Hal ini merupakan bukti kondisi keuangan perusahaan cukup baik.

2. *Debt to Equity*; merupakan perbandingan antara hutang–hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. Dari data laporan keuangan perusahaan dapat dihitung *Debt to Equity ratio* PT. XYZ selama lima tahun terakhir dan ditampilkan dalam tabel di atas. Angka persentase yang ditampilkan menunjukkan indikasi yang kurang baik, karena semua persentase di atas 100% kecuali di tahun 2010. Artinya porsi utang (*debt*) perusahaan lebih besar daripada modal (*equity*)-nya.
3. *Total Asset Turn Over*; Rasio ini merupakan efektivitas penggunaan seluruh harta perusahaan dalam rangka menghasilkan penjualan atau menggambarkan berapa rupiah penjualan bersih yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam bentuk harta perusahaan. Dari tabel dapat disimpulkan bahwa posisi

*total asset turnover* PT XYZ dalam kondisi kurang baik. Tahun 2008 dari aset Rp. 1 hanya mampu menghasilkan Rp. 0.08. Di tahun-tahun berikutnya dapat dilihat pola kenaikan rasio ini yang menunjukkan perbaikan kinerja.

4. *Return of Equity*; kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari modal sendiri yang dimiliki. Dari data diperoleh hasil ROE yang tinggi, bahkan sejak 2011-2014 nilai ROE selalu 100%. Nilai ini sangat positif karena berarti dari setiap rupiah yang diinvestasikan oleh *shareholder* akan 100% menghasilkan laba. Untuk setiap Rp. 1 yang diinvestasikan, para pemegang saham memperoleh tambahan nilai ekuitas sebesar Rp.0.29 pada tahun 2011. Dan selalu naik tiap tahunnya. Dan bisa dikatakan dari total investasi yang ada, para pemegang saham memperoleh kenaikan nilai ekuitas.
5. *Profit Margin*; adalah selisih antara *net sales* dengan *operating expenses* (harga pokok penjualan + biaya administrasi ditambah biaya umum), yang dinyatakan dalam persentase dari *net sales*. Dari tabel dapat dilihat bahwa sejak tahun 2010 hingga sekarang, PT. XYZ selalu mengalami kerugian dan belum pernah sekalipun meraup keuntungan. Namun jika dilihat dari tren per tahun, nilai

kerugian makin lama makin turun.

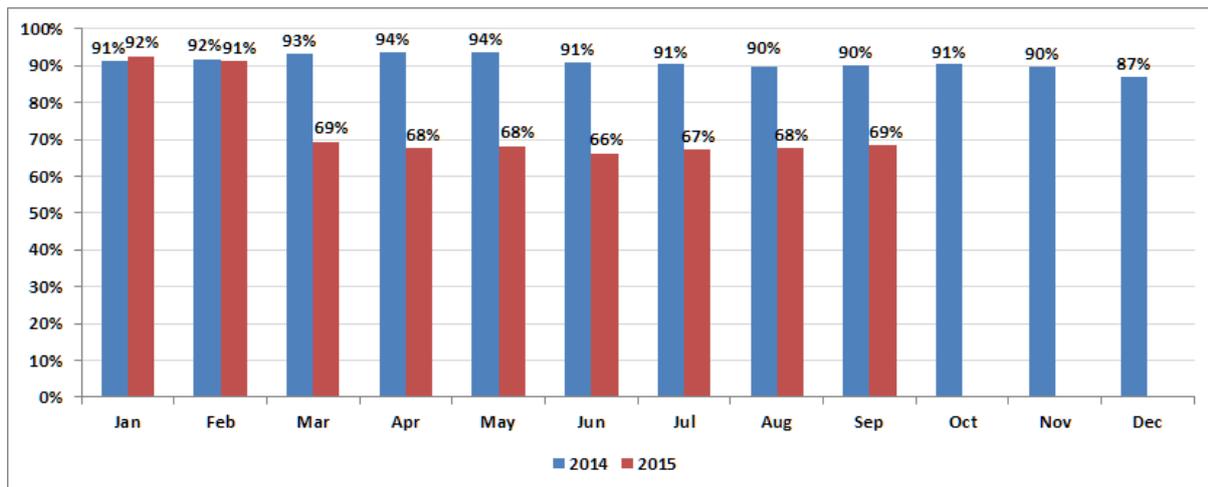
## 2. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kotler (2001) seperti yang dikutip Rangkuti (2002), menjelaskan bahwa

kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkan.

Tabel 2

Rasio Kepuasan Pelanggan PT XYZ



Sumber: Divisi Call Center PT XYZ, data diolah, 2015

Angka persentase di atas menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan *call center* PT XYZ yang ditanyakan lewat *Interactive Voice Response* (IVR) setiap kali pelanggan menelepon. Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa persentase kepuasan pelanggan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014. Penurunan terjadi sejak Maret-September 2015, dan mengalami titik terendah pada bulan Juni 2015. Indikator ini harus dicermati secara serius oleh perusahaan, karena kepuasan pelanggan

seharusnya menjadi faktor sukses utama. Perusahaan harus meneliti lebih dalam penyebab penurunan kepuasan pelanggan tersebut dan segera mencari solusinya.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, menurut pendapat Gaspersz (2005), ditentukan oleh manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Proses bisnis internal pihak manajemen seluruh proses internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham.

Peneliti mendapatkan data tentang perspektif proses bisnis internal dari wawancara dengan narasumber General Manajer Strategi Bisnis PT XYZ. Narasumber menunjukkan Roadmap “**PT XYZ: Strategic Key Initiatives to Achieve Objective 2015**” yang berisi langkah-langkah utama perusahaan untuk mencapai tujuan di tahun 2015. Dalam roadmap tersebut terdapat 98 *strategic initiatives* (inisiatif/ program strategis) dan 36 *revenue drivers* (penghasil penjualan). Inilah proses-proses kritis, seperti disebutkan Gaspersz, yang menjadi kunci proses bisnis internal dan harus terus dimonitor oleh manajemen setiap periode.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Dole and Schroeder (2001),

kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Devi (2009), seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Karyawan yang bekerja dengan gembira akan berdampak positif terhadap hasil kinerja mereka. Dalam penelitian ini, kepuasan karyawan diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. XYZ di wilayah Jakarta Pusat. Kuesioner terdiri dari empat aspek yaitu kinerja karyawan, komitmen organisasional, kepuasan karyawan, dan motivasi kerja. Masing-masing aspek dijabarkan dalam beberapa pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam skala Likert 1 sampai 7 yang mewakili pendapat Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Hasil survey ini merupakan perspektif responden terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 3**  
**Hasil Survey Kepuasan Karyawan**

Aspek	Skor Rata-rata
Kinerja karyawan	6.10
Komitmen organisasi	5.10
Kepuasan karyawan	5.02
Motivasi kerja	5.02
<b>Rata-rata total</b>	<b>5.23</b>

Sumber: data diolah, 2015

Tabel di atas menunjukkan data hasil pengolahan kuesioner kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. Kuesioner ini disebarakan dalam periode bulan Juli-September 2015 dengan cara *guided survey*.. Dari 36 kuesioner yang disebarakan, 100% kuesioner kembali kepada peneliti

walaupun tidak semua diisi dengan lengkap.

#### E. Kesimpulan dan Saran

Analisis empat perspektif Balanced Scorecard PT XYZ di atas dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Kesimpulan Empat Indikator Balanced Scorecard PT XYZ**

Perspektif	Indikator	Olah Data	Kesimpulan
<b>Keuangan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Current Ratio</li> <li>● Debt to Equity</li> <li>● Total Asset Turnover</li> <li>● Return on Equity</li> <li>● Profit Margin</li> </ul>	Cukup baik (>100%) Debt > Equity Kurang baik Positif Minus	Walaupun perusahaan masih rugi, tetapi tren nya dari tahun ke tahun menunjukkan perbaikan kinerja
<b>Kepuasan Pelanggan</b>	Skor dari IVR	2014 baik, 2015 menurun	Tahun 2015 harus jadi perhatian
<b>Proses Bisnis Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Strategic initiatives</i></li> <li>● <i>Revenue drivers</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 98 program</li> <li>● 36 drivers</li> </ul>	Proses kritis sudah ada, perlu monitoring

<b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	Skor kepuasan karyawan	Skor 5,23 dari skala 7	Karyawan cukup puas dengan perusahaan
-------------------------------------	------------------------	------------------------	---------------------------------------

**Sumber: data diolah, 2015**

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan bisa melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif berbeda yang merepresentasikan kinerja masa lalu (keuangan), masa kini (pelanggan dan proses bisnis internal), dan masa mendatang (pertumbuhan dan pembelajaran). Hal ini bisa dibandingkan dengan metode tradisional, perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan saja. Dengan analisis keuangan hanya didapatkan satu kesimpulan “Walaupun perusahaan masih rugi, tetapi tren nya dari tahun ke tahun menunjukkan perbaikan kinerja”. Sementara dengan metode *Balanced Scorecard*, kesimpulan dari sisi keuangan tersebut bisa dipertajam dengan analisis dan kesimpulan dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal untuk melihat perbaikan perusahaan saat ini, serta analisis dari kondisi sumberdaya manusia dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Sehingga, kesimpulan pertama yang bisa diambil dari penelitian ini adalah bahwa metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif

dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja.

Selanjutnya, poin-poin kesimpulan dari tiap perspektif tersebut menjadi informasi krusial bagi manajemen perusahaan dalam menentukan langkah strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Misalnya dalam kasus PT XYZ, fokus strategi perusahaan ke depan dari sisi keuangan adalah memperbaiki total asset *turnover* dan meningkatkan *profit margin* misalnya dengan peningkatan sales dan efisiensi biaya. Kemudian dari sisi kepuasan pelanggan, fokus strateginya adalah meningkatkan waktu respons dari keluhan pelanggan. Dari sisi internal proses yaitu monitoring secara kontinyu dari upaya perbaikan internal yang sedang dilakukan. Lalu dari sisi pertumbuhan dan pembelajaran yaitu menjaga kepuasan karyawan dan menggunakannya sebagai faktor untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena kondisi kepuasan karyawan yang baik adalah titik terkuat perusahaan saat ini. Sementara titik lemahnya adalah pada kepuasan pelanggan yang terus menurun. Ini titik kritis yang

harus segera dibenahi. Karena kepuasan pelanggan mempunyai dampak signifikan terhadap penjualan dan akhirnya ke kinerja keuangan. Dengan demikian, kesimpulan kedua yang dapat diambil adalah empat perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menentukan fokus strategi yang digunakan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memetakan titik kuat dan titik lemah perusahaan untuk ditingkatkan di periode berikutnya. Saran bagi perusahaan adalah agar PT. XYZ mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kerja yang baru secara konsisten. Secara akademis, saran untuk penelitian berikutnya adalah meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kepuasan pelanggan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Robert H. Hermanson. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Bone, Hariman. 2012. "Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam Balanced Scorecard terhadap Evaluasi Kinerja". *Jurnal ekonomi dan Keuangan*. Vol. 16. No. 4  
[http://www.researchgate.net/profile/Mahfud\\_Sholihin/publication/273776349\\_Pengaruh\\_Perspektif\\_dan\\_Jenis\\_Ukuran\\_dalam\\_Balanced\\_Scorecard\\_terhadap\\_Evaluasi\\_Kinerja\\_\(The\\_Influence\\_of\\_Perspective\\_and\\_Type\\_in\\_The\\_Size\\_of\\_Balanced\\_Scorecard\\_towards\\_Performance\\_Evaluation/links/550d70c60cf275261098ae1c.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mahfud_Sholihin/publication/273776349_Pengaruh_Perspektif_dan_Jenis_Ukuran_dalam_Balanced_Scorecard_terhadap_Evaluasi_Kinerja_(The_Influence_of_Perspective_and_Type_in_The_Size_of_Balanced_Scorecard_towards_Performance_Evaluation/links/550d70c60cf275261098ae1c.pdf)
- Davis, Keith dan Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening: (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, *The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants*. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*, cetakan keempat, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Halim, Abdul. 2007. *Manajemen Keuangan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hanuma, Soraya dan Endang Kiswara. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Study Kasus Pada PT Astra Honda Motor)*
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Jumingan, 2006. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan Pertama.

- Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Jordan, Ross dan Westerfield. 2004. *Essential of Corporate Finance, Fourth Edition*. New Jersey: McGraw Hill
- Kaplan, Robert S. dan Norton David P. 1996 *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January–February
- Kaplan, Robert S. dan Norton David P. 2000. *The strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Evironment*. Boston MA: Harvard Business School Press
- Martono dan Agus Harjito. 2009. *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: Ekonisia.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 1. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Wayan Adhitya. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*, Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Purwanto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Yrama Widya
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2011. “SWOT Balance Scorecard”. Jakarta. Gramedia. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=AbSWnWgCPGcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=buku+tentang+balance+scorecard&ots=e-kSqNOUbH&sig=Q3FzNq-IFKt6VJk0TFoan4yxeq8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=AbSWnWgCPGcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=buku+tentang+balance+scorecard&ots=e-kSqNOUbH&sig=Q3FzNq-IFKt6VJk0TFoan4yxeq8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi Keempat. Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: BPF
- Robbins, Stephen P. 1984. *Manajemen Concept and Practise*. Englewood Cleefs. NJ: Prentice Hall.
- Setyarini, P, D. Hubeis, M. Kadarisman, D. 2010. “Evaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina dengan pendekatan Balanced Scorecard”. *Manajemen IKM* Vol. 5 No. 1. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi/article/view/3787>
- Sinaga, Pariaman. 2004. “Balanced Scorecard sebagai pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa mungkin?”. *Infokop* No. 25 tahun xx. [www.smeccda.com\\_deputi7\\_file\\_Info\\_kop\\_EDISI\\_25\\_scorecard.pdf](http://www.smeccda.com_deputi7_file_Info_kop_EDISI_25_scorecard.pdf)
- Supardianto. 2013. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard”. *E-Journal Administrasi Bisnis*. Fisip Unmul. [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/ejournal%20Supardianto,%20S.AB%20\(05-02-13-09-04-24\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/ejournal%20Supardianto,%20S.AB%20(05-02-13-09-04-24).pdf)
- Tahjono, H, K. 2006. “Budaya Organisasional & Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktik”. Yogyakarta. UPFE–Univ. Muhammadiyah Yogyakarta. [http://herukurniantotjahjono.com/wp-content/uploads/2010/07/buku\\_bsc1.pdf](http://herukurniantotjahjono.com/wp-content/uploads/2010/07/buku_bsc1.pdf)
- Tandiontong, M. Yoland, E, R. 2011. “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai”. *Akurat Jurnal Ilmiah Akutansi*. No. 5 <http://majour.maranatha.edu/index.php/maksi/article/view/651>
- Tangen, Stefan . 2005. *Demystifying productivity and performance*.

- International Journal of Productivity and Performance Management, 54 (1), pp. 34-46.
- Tangen, Stefan. "Analyzing The Requirement of Performance Measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54. 2005
- Testa, Mark R., 1999, "*Satisfaction with organizational Vision, Job Satisfaction and Service Effort: An Empirical Investigation*", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3
- Waskita, J. Purwanto, M, T. 2012. "Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PD. BPR Banjar harjo". *Permana*. Vol. 3. No. 2. <http://e-journal.upstegal.ac.id/index.php/per/article/view/120/126>
- Wisnu, P. Irawati, N. 2008. "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard". *Jurnal Teknologi. IST Akprind*. Vol. 1. No. 2  
[http://jurtek.akprind.ac.id/sites/default/files/178\\_190%20p.%20wisnu.pdf](http://jurtek.akprind.ac.id/sites/default/files/178_190%20p.%20wisnu.pdf)
- Zailani, Abdullah. 2009. "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard". *Performance*. Vol.9.No.2.  
<http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/Performance/article/viewFile/30/35>  
HYPERLINK  
"http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/Performance/article/viewFile/30/35"