

**PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT. ARTANIAGA MEGAH GEMILANG LECES PROBOLINGGO
DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCE SCORECARD**

R. Abdul Haris

harisprof7@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Karnadi

karnadi@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Randika Fandyanto

randika@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

Performance is a large part of the company's achievements and increases the company's survival. Performance measurement in 2019 dimensions are measured using Balanced Scorecard with four perspectives as dimensions. The four perspectives in question are: Finance, Customers, Internal Business, Learning and Growth as measuring tools for measuring and evaluating PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo.

The evaluation results obtained from the Financial Perspective achieved net profit performance still under control with an achievement of 98.90% or Rp. 1,575,179,805,- this is control incoming materials very good, the Internal Bistin Perspective has a good impact on the Financial Perspective and is supported by good human resource competence so that this perspective between plans and realization has very good achievements, the Customer Perspective is supported by a dominant learning and growth perspective with competence in accordance with plans especially training hours per person per year (JOB), and adequate employee productivity and competency, Learning and Growth supports two perspectives, namely the Internal Business Perspective and the Customer Perspective. With learning and growth, it is very important to achieve JOP, productivity, competency, all starting with good and programmed training. In closing, the results of measurement and evaluation between plan and realization were generally achieved, with the end of measurement in 2019 at the beginning of the Covid 19 pandemic, but the company's performance was still under control and achieved according to plan.

Keywords: Performance measurement, Performance evaluation, and Balanced scorecard

1. PENDAHULUAN

Melakukan pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan tentu akan dilakukan dengan beberapa harapan agar hasil pengukuran kinerja tersebut dapat digunakan sebagai cara pengukuran kemajuan kerja karyawan yang berdampak pada kemajuan suatu organisasi. Beberapa harapan dari pimpinan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pada semua lini yang ada

dalam organisasi. Kinerja adalah hal yang harus menjadi perhatian dalam organisasi. Dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi dapat meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara total .

Kinerja organisasi akan diukur dan dievaluasi dengan tujuan dapat mengetahui apakah strategi organisasi telah dijalankan dengan baik atau tidak. Selain itu, pengukuran kinerja juga akan menunjukkan seberapa besar

kontribusi para manajer terhadap organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang baik termasuk fungsi operasional personalia mulai dari penarikan, seleksi, penempatan, kompensasi, pengembangan, pemeliharaan sampai dengan separasi. Peningkatan kualitas SDM bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas sesuai dengan rencana secara seimbang.

Mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang lebih baik daripada SDM lainnya tentunya akan menuntungkan bagi organisasi. Namun memiliki karyawan dengan kinerja yang sesuai standar tentunya bonus tersendiri bagi organisasi dengan harapan, karyawan tersebut akan memberikan energy positif bagi karyawan lainnya dan ikut memicu dan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas organisasi juga akan meningkat.

Pada kejadian di lapangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo yaitu terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kinerja yang tidak seimbang dengan rencana kerja antara lain: *Pertama*, terjadinya pasca Covid 19 berdampak terhadap SDM kurang lebih dua tahun bekerja tidak maksimal dan pada tahun 2023 mulai bangkit kembali berusaha untuk bekerja secara maksimal. *Kedua*, kondisi pasar terdampak pula pasca Covid 19 tetapi permintaan merangkak naik. *Ketiga*, secara finansial

keuntungan berpengaruh akibat dari kedua hal tersebut. *Keempat*, Profitabilitas yang dicapai berakibat tidak seimbangnya antara rencana yang telah dibuat terhadap realisasi. Dari hal ini penilaian dan evaluasi kinerja pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo penulis meneliti pada sebelum pandemi covid 19 yaitu tahun 2019.

Selama ini sejak berdiri sampai saat ini PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo dalam mengevaluasi kinerja belum menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat untuk mengevaluasi, tetapi berdasar total anggaran dibanding dengan total produk yang terjual. Kelemahan-kelemahan banyak terjadi misalnya : pemakaian bahan untuk produk A, masuk ke produk B sehingga harga pokok produksinya bias.

Pengukuran dan evaluasi kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan mengukur tingkat pencapaian produk, serta prestasi dalam melaksanakan program produksi dan laba. Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan pada bidang finansial, tapi juga manusia menjadi titik terhadap fluktuasi naik turunnya kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan *balanced scorecard* akan dapat memberikan gambaran bagi organiasi atau perusahaan yang manfaatkan pengukuran kinerja ini terhadap suatu tindakan tujuan jangka panjang.

Sebagai gambaran kinerja dilihat dari sisi produksi beberapa tahun terakhir pada kondisi tahun 2019:

Tabel 1: Struktur Keuangan Tahun 2019 (dalam rupiah)

| | |
|----------------------------------|-----------------------|
| Pendapatan | 27.947.525.781 |
| Harga Pokok | |
| Persediaan Awal | 117.993.126 |
| Pembelian | 23.699.240.221 |
| Barang Siap Dijual | 23.817.233.347 |
| Persediaan Akhir | (180.312.406) |
| Harga Pokok | 23.636.920.941 |
| Laba Kotor | 4.310.606.840 |
| Beban dan Biaya | |
| Biaya Gaji | 1.425.012.457 |
| Biaya Listrik, Telepon dan Air | 150.085.172 |
| Biaya BBM | 255.085.803 |
| Biaya Administrasi & Umum | 181.880.099 |
| Biaya Pemeliharaan Bangunan | 27.986.564 |
| Biaya Pemeliharaan Kendaraan | 59.753.408 |
| Biaya Sertifikasi | 14.545.455 |
| Biaya Penyusutan | 253.868.502 |
| | 2.368.217.450 |
| Laba Operasional | 1.942.387.390 |
| Pendapatan Lain-Lain | 34.895.284 |
| Beban Lain-Lain | 5.578.461 |
| Laba Bersih Sebelum Pajak | 1.971.704.213 |
| Pajak | 396.524.406 |
| Laba Bersih Setelah Pajak | 1.575.179.805 |

Sumber Data: PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo

2. TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo dengan menggunakan *Balanced Scorecard* oleh beberapa peneliti antara lain sebagai berikut:

Pengertian Pengukuran Kinerja

Salah satu aspek penting dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa,

ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua 12 perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Atkinson (1995: 57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: “*Performance measurement is perhaps the most important, mostmisunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider eachactivity and the organization it self from the customer’s perspective, (2)evaluate each activity using customer –validated measure ofperformance, (3) consider all facets of activity performance that affectcustomers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedbackto help organization members*

identity problems and opportunities for improvement".

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti 13 organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan yang tepat, accountable, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input

yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tiessen (1999:38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi nonprofit.

Model-Model Sistem Penilaian Kinerja Terintegrasi

Dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja organisasi, dibutuhkan model pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan. Berikut ini adalah model-model sistem pengukuran kinerja, yaitu: 1. *Balance Scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda serta tergantung pada tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing perusahaan. Visi dan misi perusahaan umumnya dibuat pada saat perusahaan sedang akan dibangun karena visi dan misi dijadikan sebagai landasan bagi perusahaan.

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau tujuan perusahaan yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usaha untuk mewujudkan visi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis

internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan (Nugrahayu, 2015). *Balanced Scorecard* termasuk pengukuran finansial yang memberi tahu hasil dari tindakan yang telah diambil. dan melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan kegiatan perbaikan tindakan operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan (Kaplan & Norton, 1992). 2. Sustainability *Balance Scorecard* adalah perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan menambahkan perspektif lingkungan dan sosial pada empat perspektif dasar dalam model *Balanced Scorecard*. Model *Sustainability Balance Scorecard* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi dengan lingkungan dan sosial perusahaan. *Sustainability Balance Scorecard* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan untuk fokus pada pengukuran yang lebih bersifat kualitatif.

Metode ini dirancang sebagai jembatan kesenjangan antara tingkat strategis dan operasi perusahaan. 3. *Cambridge* model menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*-nya. 4. *Performance Prism* *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi

sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Vanany & Tanukhidah, 2004).

Performance Prism diawali dengan melakukan pengidentifikasi terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar (Vanany & Tanukhidah, 2004).

5. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing 7* (CSM) dari *University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasи, efektif dan efisien. model ini menjadikan keinginan *Stakeholder* menjadi titik awal didalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan (Vanany & Tanukhidah, 2004).

Model IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level seperti Gambar 1, yaitu: *Business (Corporate – Bisnis Induk)*, *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process*

(Proses Bisnis), dan *Activity* (Aktivitas Bisnis). Sehingga perancangan SPK dengan model IPMS harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut: identifikasi *stakeholder* dan *requirement*, melakukan *External Monitor (Benchmarking)*, menetapkan *objectives* bisnis, mendefinisikan *measures/KPI*, melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI (Suartika, Patdono, & Syairuddin, 2007:35). 6. *Integrated Environmental Performance Measurement System* (IEPMS) Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama (Mubin, 2006:20).

Pada penelitian ini, model yang dirasa tepat oleh peneliti untuk mengukur kinerja perusahaan CV. Mitra Jaya Company secara komprehensif yaitu model *Balanced Scorecard*.

Evaluasi Kinerja

Perusahaan bisa terus beroperasi karena didukung oleh karyawan yang ada dan bekerja diperusahaan itu. Oleh sebab itu, evaluasi kerja karyawan menjadi hal yang penting di dalam sebuah perusahaan. Setiap orang atau karyawan bersama-sama menjalankan tugas dan tanggung jawab secara masing-masing guna tercapainya suatu tujuan perusahaan. Namun tidak sedikit karyawan yang memiliki bentuk serta kinerja yang berbeda, ada berkinerja baik, da nada

juga yang kurang baik. Oleh sebab itu evaluasi kerja diperlukan untuk menilai kinerja karyawan karena berdampak secara langsung kepada kondisi perusahaan.

Evaluasi kerja merupakan bentuk penilaian dan peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap karyawan di tempat kerja yang pada umumnya, penilaian ini dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara regular. Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah untuk mengukur keberhasilan karyawan dalam bekerja. Informasi yang didapatkan dari evaluasi kerja ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Beberapa perusahaan memiliki sistem evaluasi kerja tersendiri bagi karyawannya.

Evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala dan teratur dapat membantu mengingatkan para karyawan kembali terkait harapan dan tuntutan perusahaan kepada mereka. Pada umumnya yang melakukan penilaian evaluasi kerja ini adalah manajer. Nantinya manajer akan menilai kinerja karyawan, tingkah laku karyawan, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, *teamwork*, dedikasi dan juga partisipasi karyawan di dalam perusahaan.

Manfaat Evaluasi Kinerja Bagi Perusahaan

Selain itu, evaluasi kerja juga dapat mengidentifikasi kemajuan kinerja karyawan, pencapaian, kolaborasi, dan bahkan hambatan

yang sedang mereka hadapi. Banyak manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, di antaranya adalah:

- a. Dapat meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan
- b. Dapat meningkatkan kepuasan dan retensi kerja
- c. Dapat meningkatkan kinerja dan profitabilitas
- d. Dapat mengidentifikasi kandidat untuk promosi
- e. Dapat memberikan bantuan bagi karyawan yang membutuhkan pelatihan
- f. Dapat meningkatkan budaya perusahaan
- g. Meski memiliki banyak manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, ternyata tidak sedikit dari mereka yang merasa takut dengan evaluasi kerja ini.

Pada umumnya yang menjadi ketakutan karyawan adalah ketidaksiapan mereka untuk menerima kritik dari manajer. Padahal seperti yang kita ketahui bersama, kritik yang membangun merupakan bahan bakar atau amunisi bagi kita untuk dapat menjadi lebih baik lagi.

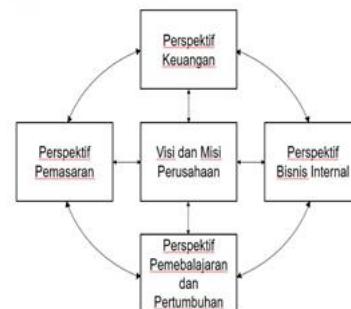
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu alat atau *tool* yang banyak digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi (kinerja, strategi, SWOT Analisis), dan prinsip utama untuk memudahkan mengelola bisnis yang bergerak dalam memproduksi barang dan jasa. Sistem pengukuran yang diterapkan pada perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk

berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:19).

Menurut Mulyadi (2007:363), kinerja dapat didefinisikan suatu kesuksesan yang diperoleh atau didapat oleh karyawan dalam menciptakan dan mewujudkan sasaran strategik pada empat perspektif yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Sesuai dengan dari dua pendapat tersebut bahwa menurut pendapat Kaplan dan Norton kemudian menurut Mulyadi sama-sama menggunakan empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pemasaran, dan perspektif keuangan.

Bawa dalam skripsi ini penulis menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi suatu kinerja perusahaan yaitu pada PT. Cipta Gemilang Perkasa Leces Probolinggo.



Gambar 1. Perspektif *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif tersebut semua ukuran difokuskan kepada strategi pencapaian yang secara seimbang, diantaranya sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Pada dasarnya perspektif keuangan ini sangat penting untuk memutar roda perekonomian perusahaan (*turn over corporate*), konsekwensi tindakan ekonomi yang telah dilakukan. Ukuran dalam kinerja keuangan mempresentasikan apakah strategi perusahaan, implementasinya dapat memberikan suatu dampak positif atau negatif terhadap laba perusahaan. Dalam tujuan segi finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang dapat diukur berdasar laba, *Return On Assets* (ROA), terdapat tiga perkembangan kondisi keuangan pada unit bisnis yaitu:

$$\text{HPP} = (\text{FC} + \text{VC}) \dots \quad (1)$$

$$\text{Laba} = \text{HPP} + \text{PL} \dots \quad (2)$$

Dimana :

| | | |
|-----|---|------|
| HPP | = Harga Pokok Produksi | (Rp) |
| FC | = <i>Fix Cost</i> (Biaya Tetap) | (Rp) |
| VC | = <i>Variable Cost</i> (Biaya Variabel) | (Rp) |
| PL | = Perencanaan Laba | (Rp) |

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Anggaran belanja operasional}} \times 100\% \dots \quad (3)$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Anggaran pendapatan usaha}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\% \dots \quad (4)$$

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\% \dots \quad (5)$$

2) Perspektif Bisnis Internal

Pada proses ini berinovasi mengembangkan pada proses yang ada baik dari segi peningkatan mutu produk, pengembangan jenis produk

baru dengan mengutamakan efisiensi disegala bidang. Jenis produk baru dan proses-proses yang telah ada: misalnya defersifikasi produk. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Gaspersz Vincent, 2011:169):

- a) Menciptakan pasar, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan segmen pelanggan yang memberikan profitabilitas tinggi pada saat sekarang dan potensial ekonomi mereka. Memahami risiko dari masing-masing dan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan diferensiasi dengan pelanggan-pelanggan target ini dalam pasar melalui mengespoliasi kompetensi kuncinya.
- b) Menciptakan produk, menciptakan keuntungan, jasa finansial inovatif yang menjadi prioritas pertama untuk ditawarkan ke pasar, mudah dalam penggunaan, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan-pelanggan target, menghasilkan nilai superior yang dirasakan oleh pelanggan, dan efektif dalam biaya untuk perusahaan.
- c) Pemasaran dan penjualan, melakukan penjualan silang (*cross selling*) terhadap jasa-jasa finansial secara terorganisasi, berpengetahuan (memahami seluk-beluk tentang produk itu), dapat memberikan konsultasi, dan proaktif. Kami harus mendengarkan pelanggan kami secara proaktif, mendidik mereka tentang produk-produk kami dan

mengkomunikasikan kepada mereka tentang bagaimana produk-produk kami dapat memenuhi kebutuhan finansial mereka. Melakukan aktivitas-aktivitasini, tenaga-tenaga penjual kami harus memiliki sistematika tingkat tinggi dan kontak regular dengan pelanggan kami serta menerapkan praktek-praktek manajemen penjualan yang professional.

Distribusi dan pelayanan, mencapai keunggulan pelayanan berdasarkan pada orang-orang dan system kami yang memberikan kepada pelanggan suatu keandalan/ketersediaan terbaik, daya tanggap, dan bebas dari kesalahan/kecacatan.. Penyerahan kwalitas dari produk-produk kami adalah bukan merupakan suatu area diferensiasi, tetapi sangat kritis bagi kelangsungan hidup kami. Keunggulan pelayanan merupakan kunci untuk mempertahankan hubungan yang ada dan prasyarat untuk memasuki pertarungan memperebutkan pelanggan-pelanggan baru. Tanpa kerja yang unggul pada “factor-faktor yang sehat” kami tidak dapat bergerak maju

Dari pendapat pakar diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada perspektif bisnis internal ini secara standard :

- a) Dapat memberikan mentransfer suatu nilai (*value*) kepada pelanggan-pelanggan dan dapat

memberikan profitabilitas.

- b) Memahami nilai ekonomis untuk memenuhi bermacam hal itu.
- c) Memberikan cara proses pengolahan hasil produk kepada pelanggan.

3) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi untuk meraih tujuan. Guna mencapai hal tersebut , organisasi harus dapat menciptakan dan memberikan yang bernilai apabila apabila ingin mencapai tujuan kinerja keuangan yang baik agar dapat diterima oleh konsumen. Mengukur kinerja perspektif pelanggan berdasar (MR Suci, 2017:63) sebagai berikut:

- a) Pangsa pasar, organisasi mengukur seberapa besar perbandingan segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh organisasi.
- b) Tingkat perolehan pelanggan yang baru, organisasi yang bergerak dalam bisnis atau jasa tentunya menginginkan dapat menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan organisasi untuk tetap dapat mempertahankan pelanggan yang lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan, organisasi akan mengukur kepuasan pelanggan atau produk/jasa yang telah disediakan oleh organisasi penyedia. Ketidakpuasan pelanggan hendaknya menjadi perhatian penting bagi organisasi.

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\sum \text{total nilai rata-rata responden}}{\sum \text{total pernyataan}} \times 100\% \dots$$

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\sum \text{total pembayaran konsumen}}{\sum \text{total laba usaha}} \times 100\% \dots$$

$$\text{Market share} = \frac{\text{asset}}{\text{asset organisasi secara nasional}} \times 100\% \dots$$

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini adalah memperlihatkan bagaimana organisasi itu dapat mampu bertahan serta mampu memberikan perubahan, dan tumbuh sesuai dengan tuntutan pihak eksternal. Agar mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal ada 3 kategori utama yang terjadi berdasarkan (MR Suci, 2017:73)

- a) Kepuasan karyawan dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh kembang organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\sum \text{total nilai rata-rata responden}}{\sum \text{total pernyataan}} \times 100\% \dots(9)$$

- b) Tingkat produktivitas karyawan, sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini memfokuskan kepada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi lingkungan kerja, kompetensi karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan

konsumen. Produktivitas karyawan yang diharapkan dapat mendongkrak pertumbuhan dan perkembangan organisasi dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Produktiv karyawan} = \frac{\text{(pendapatan bersih/jumlah karyawan)}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\% \dots(10)$$

- c) Tingkat presentase pelatihan karyawan, organisasi akan mengukur besarnya presentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Semakin besar jumlah karyawan yang akan diberikan pelatihan, akan meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki keterampilan sesuai dengan harapan organisasi.

$$\% \text{ Karyawan trampil} = \frac{\text{karyawan yang diberikan pelatihan}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\% \dots(11)$$

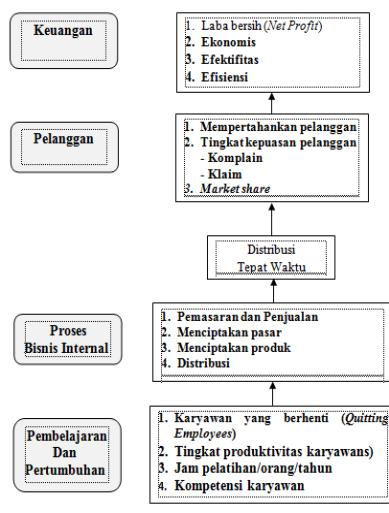
Semakin tinggi jumlah presentase karyawan yang terampil, organisasi memiliki kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan lebih lanjut.

Kerangka Konseptual

Berikut kerangka konseptual penelitian empat perspektif yang merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan, karena satu sama lain memiliki hubungan sebab akibat yang saling melengkapi dalam proses pengukuran dan evaluasi kinerja.

Pengukuran akan menjadi sangat diperlukan dalam mengevaluasi apakah strategi organisasi yang selama ini dipilih dan dijalankan telah dilaksanakan dengan baik melalui program-programnya.

Secara “cascading down”, mulai dari level strategis hingga sampai pada level operasional. Penggunaan balanced scorecard menjadi salah satu metode yang peneliti gunakan untuk menyusun skripsi ini. Pemilihan *balanced scorecard* (BSC) ini memberikan suatu analogi yang pada prinsipnya BSC merupakan pengajawantahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang, untuk kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.



Keempat perspektif tersebut diatas merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena perspektif yang satu dengan yang lainnya memiliki hubungan dan saling melengkapi dalam proses pengukuran kinerja.

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian tentang “Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Perusahaan Pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*”. Dalam pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini pada Tahun 2019 sebelum terjadinya Covid 19, karena data pemakaian bahan, penjualan, dianggap normal.

Tempat dan Waktu Penelitian

Posisioning penelitian ini dilakukan pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo, sebagai obyek penelitian dan sebagai beberapa lini dan segmen yang ada di perusahaan tersebut mulai pengadaan bahan baku, transportasi, dan penjualan. Penelitian dilakukan pada data sekunder Tahun 2019.

Data-Data Penelitian

Data-data yang terkait dengan penelitian atau skripsi ini adalah data operasional Struktur Keuangan Tahun 2019 : (Pendapatan, Harga Pokok, Persediaan Awal dan Akhir, Pembelian, Harga Pokok, Barang Siap Dijual, Laba Kotor, Beban dan Biaya, Laba Operasional, Laba Bersih Sebelum Pajak, Laba Bersih Setelah Pajak).

Dari data-data tersebut akan diukur dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*.

Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang telah diperoleh dari perusahaan sebagai data sekunder diukur dan di evaluasi terhadap empat perspektif dengan menggunakan *Balanced Scorecard*:

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Bisnis Internal
- 3) Perspektif Pelanggan
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Metode Analisa Data

Hasil pengukuran dilakukan pengkajian dengan menggunakan beberapa metode yaitu :

- 1) Perspektif Keuangan, dilakukan pengkajian:
 - a) Harga Pokok Produksi
 - b) Tingkat Ekonomis
 - c) Efektivitas
 - d) Efisiensi
- 2) Perspektif Bisnis Internal
 - a) Menciptakan pasar
 - b) Menciptakan produk
 - c) Pemasaran dan Penjualan
- 3) Perspektif Pelanggan
 - a) Mempertahankan pelanggan
 - b) Tingkat kepuasan pelanggan
 - c) Market share
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - a) Kepuasan Karyawan
 - b) Tingkat produktivitas karyawan
 - c) % Karyawan trampil

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian berdasar formula yang dimasukkan pada kategori empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Perspektif Keuangan

$$\begin{aligned} \text{HPP Rencana} &= Rp. 23.900.000.000,- (\text{Rencana Tahun 2019}) \\ \text{HPP Realisasi} &= Rp. 23.636.920.941,- \\ \text{Terdapat tingkat ketercapaian realisasi terhadap rencana sebesar } 98,90\% \\ \text{Realisasi belanja operasional} \\ \text{Ekonomis...} &= \frac{\text{Anggaran belanja operasional}}{\text{Rencana anggaran belanja operasional 2019 sebesar Rp. 23.900.000.000,-}} \times 100\% \\ &= \frac{Rp. 23.636.920.941,-}{Rp. 23.900.000.000,-} \times 100\% \\ &= 98,90\% \\ \text{Efektivitas} &= \frac{\text{Anggaran pendapatan usaha}}{\text{Rencana pendapatan usaha 2019 sebesar Rp. 23.900.000.000,-}} \times 100\% \dots (4) \\ &= \frac{Rp. 27.300.000.000,-}{Rp. 27.947.525.781,-} \times 100\% \\ &= 93,76\% \\ \text{Efisiensi} &= \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Rencana pendapatan usaha 2019 sebesar Rp. 27.300.000.000,-}} \times 100\% \dots (5) \\ &= \frac{Rp. 23.900.000.000,-}{Rp. 27.300.000.000,-} \times 100\% \\ &= 87,55\% \end{aligned}$$

Perspektif Pelanggan

Standard mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan *market share* dan realisasinya PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan pelanggan
2. Tingkat kepuasan pelanggan
3. *Market share*

Tabel 3: Standard Rencana dan Realisasi Perspektif

Pelanggan Tahun 2019

| Uraian | Standard Rencana | | % Realisasi Thd Standar |
|----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| | Rencana | Realisasi | |
| Mempertahankan Pelanggan | 50 | Rekanan | 52 rekanan |
| Tingkat Kepuasan Pelanggan | 2% | Complain | 1% komplain |
| Market Share | 50 | Klaim | 0,5% Klaim |
| Distribusi | Kabupaten/ Kota | Kabupaten/ Kota | 104 |
| | Tepat waktu | Tepat waktu | - |

Perbandingan antara standard rencana dan realisasi untuk Mempertahankan Pelanggan standard 50 rekanan dan realisasi 52 rekanan sehingga realisasi terhadap standard

104%. Selanjutnya Tingkat Kepuasan Pelanggan mengenai standard komplain 2% terhadap produk jadi dengan realisasi 1% terhadap produk jadi maka terdapat pengurangan 0,5. Begitu juga untuk klaim 0,25.

Demikian juga terhadap Market Share dengan cara yang sama sebesar 104%, dengan penyerahan barang dari Bagian Produksi ke Bagian Gudang Pengiriman tepat waktu. Dapat diambil suatu kesimpulan bahwa antara standard dan realisasi Perspektif Pelanggan lebih kecil dari yang diharapkan.

Perspektif Bisnis Internal

Standard pemasaran dan penjualan, menciptakan pasar, dan menciptakan produk dan realisasi PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo adalah sebagai berikut: Jenis barang yang dijual secara kwantitatif dapat dilihat:

Tabel 4: Standard Rencana dan Realisasi Perspektif Bisnis

Internal Tahun 2019

| Uraian | Standard Rencana | | Realisasi | % Realisasi Thd Standar |
|-----------------------|------------------|-------------|-----------|-------------------------|
| Pemasaran & Penjualan | 50 | ton | 50 | ton |
| Menciptakan Pasar | 50 | Rekanan | 52 | Rekanan |
| Menciptakan Produk | 10 | Jenis | 25 | Jenis |
| Distribusi | | Tepat waktu | | - |

Perbandingan antara standard rencana dan realisasi untuk Pemasaran dan Pembuatan standard 50 ton barang produk jadi yang dipasarkan dan realisasi 50 ton barang produk jadi sehingga realisasi terhadap standard 100%.

Kemudian menciptakan pasar pada 50 rekanan realisasi 52 rekanan sehingga realisasi terhadap standard 104%. Selanjutnya menciptakan produk 10 jenis, realisasi 25 jenis sehingga realisasi terhadap standard

250%. Dapat diambil suatu kesimpulan bahwa antara standard dan realisasi antara 100% - 250% berarti bahwa perusahaan dilihat dari Perspektif Bisnis Internal melebihi sesuai dengan yang diharapkan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Standard pembelajaran dan pertumbuhan merupakan suatu implementasi tentang pelatihan agar karyawan menjadi kompeten di bidangnya dan terampil, kepuasan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdiri:

- a) Karyawan yang berhenti (*Quitting Employees*)
- b) Tingkat produktivitas karyawan
- c) Jam pelatihan perorang pertahun
- d) Kompetensi karyawan

Tabel 5: Standard Rencana dan Realisasi Pembelajaran dan

Pertumbuhan Tahun 2019

| Uraian | Standard Rencana | | Realisasi | | % Realisasi Thd Standar |
|---|------------------|-------|-----------|-------|-------------------------|
| Karyawan Berhenti (<i>Quitting Employees</i>) | 0 | Orang | 0 | orang | #DIV/0! |
| Tingkat Produktivitas Karyawan | 95 | % | 90 | % | 94,74 |
| JOP (Jam pelatihan per orang per tahun) | 22 | Jam | 20 | jam | 90,91 |
| Kompetensi | 60 | Orang | 60 | orang | 100 |

Perbandingan antara standard rencana dan realisasi untuk karyawan yang berhenti antara standard dan realisasi pada tahun 2019 tidak ada yang berhenti. Sedangkan tingkat produktivitas karyawan tingkat pencapaian 94,74% dan JOP tercapai 90,91% dan kompetensi karyawan 100% hal ini karena ditopang oleh pencapaian JOP yang memadai. Dapat diambil suatu kesimpulan

bahwa antara standard dan realisasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sesuai dengan yang diharapkan.

Pembahasan

Dari hasil penelitian diperoleh beberapa hal yang mencakup tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Perusahaan Pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* terhadap empat perspektif.

Perspektif Keuangan

Rencana kerja anggaran perusahaan merupakan salah satu hal yang penting antara rencana dan realisasi harga pokok produksi tahun 2019 sebelum terjadinya Covid 19 terdapat tingkat ketercapaian 98,90%. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal di lapangan antara lain akibat fluktuasi naik-turun harga bahan baku sebagai *incoming materials*. Tetapi fluktuasi tersebut sebesar 1,10%. Yang lebih penting adalah bahwa laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 1.575.179.805,- dengan tingkat efektifitas sebesar 97,68% sangat efektif.

Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal membahas tentang pemasaran dan penjualan, penciptaan pasar, menciptakan produk dan distribusi hasil produksi ke pembeli. Dimana pemasaran dan penjualan antara standard rencana dan realisasi 50 ton atau 100% terealisasi, menciptakan pasar antara standard rencana dan realisasi terdapat penambahan

mencapai dari 50 rekanan menjadi 52 rekanan atau 104%. Selanjutnya menciptakan produk antara standard rencana dengan realisasi dari 10 jenis produk menjadi 25 jenis atau 250%, dan sistem pendistribusian antara standard rencana dengan realisasi tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa perspektif bisnis internal pencapaian sangat baik.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan sangat penting bagi kelangsungan kehidupan perusahaan karena dengan adanya pelanggan dapat berkesinambungan antara operasional perusahaan dengan Hasil Rencana kerja anggaran perusahaan merupakan salah satu hal yang penting antara rencana dan realisasi terjadi *life cycle* perusahaan lebih baik.

Beberapa hal yang telah dibahas antara lain mempertahankan pelanggan antara rencana sebanyak complain 2% terhadap penjualan dan realisasi 1% terhadap penjualan terjadi 1% (lebih kecil dari rencana berarti baik) dan klaim dari 2% menjadi 0,5% (lebih kecil dari rencana berarti baik), market share rencana pada 50 Kabupaten/Kota realisasi 52 Kabupaten/Kota terjadi kenaikan 104%. Dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan boleh dikatakan baik sekali.

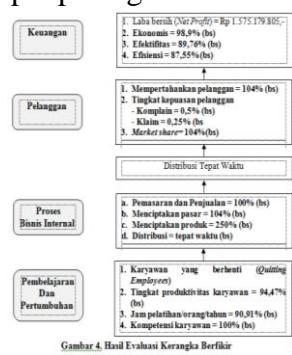
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara standard rencana terhadap beberapa hal yaitu: karyawan yang berhenti dengan standard rencana dan realisasi sesuai

dengan rencana, tingkat produktivitas karyawan standard rencana 95% dengan realisasi 90% terjadi penurunan 94,74%, selanjutnya jam pelatihan per orang per tahun dengan standard rencana 22 jam dan realisasi 20 jam terjadi penurunan jam pelatihan hal ini disebabkan karena terjadi awal Covid 19 sehingga program pelatihan ada yang dibatalkan. Dan kompetensi karyawan antara standard rencana dan realisasi pencapaian 100%. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tercapai sesuai dengan rencana.

Hasil Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir mempunyai makna terhadap hasil pengukuran dan evaluasi dari balanced scorecard terhadap empat perspektif: (1) Keuangan, (2) Pelanggan, (3) Bisnis Internal, dan (4) Pembelajaran dan Pertumbuhan. Hasil dari evaluasi akan dituliskan pada kerangka yang terdapat pada gambar dibawah ini.



5. KESIMPULAN DAN SARAN

Perspektif Keuangan

Setelah proses pengukuran, evaluasi dan pembahasan terhadap

perspektif keuangan ini sebagai ujung tombak dari perusahaan dimana semua bermuara kepada perspektif keuangan. Dalam pencapaian kinerja perspektif keuangan pada tahun 2019 terjadi diambang Covid 19, namun laba bersih masih terkendali dengan pencapaian 98,90% atau sebesar Rp. 1.575.179.805,- hal ini pengendalian *incoming materials* sangat baik sekali, sehingga stok bahan baku tidak terlalu menumpuk di gudang PT. Artaniaga Megah Gemilang Leces Probolinggo.

Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal ini setelah proses pengukuran, evaluasi dan pembahasan terhadap perspektif bisnis internal yang berdampak baik terhadap perspektif keuangan dan didukung oleh kompetensi sumber daya manusia yang baik sehingga perspektif ini antara rencana dan realisasi mempunyai pencapaian yang sangat baik.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan sangat penting untuk mencapai profit perusahaan karena dengan pencapaian profit dapat menjadikan kelangsungan perusahaan beroperasi secara kontinyu dan eksistensi perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Pencapaian perspektif ini didukung oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dominan dengan kompetensi sesuai dengan rencana terutama jam pelatihan perorang pertahun (JOB), dan produktivitas karyawan dan kompetensi yang memadai.

dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Alewine, Thomas C. 1999. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Elex Media Komputindo Jakarta.

Alicia.2008),<http://aliciakomputer.wdpress.com/2008/01/10/karakteristikmu-kimia/> (accessed November 2013).

Amstrong, Michael. 1988. *A Hand Book of Human Resourse Management*. Alex Media Komputindo. Gramedia Jakarta.

Atkinson, Anthony A, dkk. 1995. *Management Accounting*. Second Edition. Prentice Hill. Richard D Irwin, Inc. Pillipines.

Bache, John A. 1999. *Penilaian Kinerja : Marilah Kita Tinggalkan Penilaian dan Memulai Pengkajian*. Elex Media Komputindo Jakarta.

Basri, A. Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Bernardin H. John and Russei Joice E. 1993. *Human Resource Management, An Experimental Approach*. McGraw Hill, International Edition.

Alewine, T.C. 1999. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja. Dalam Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kinerja, Editor Timpe. A.D. Cetakan Keempat, PT.

Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendukung dua perspektif yaitu perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan. Dengan pembelajaran dan pertumbuhan sangat penting dengan pencapaian JOP, produktivitas, kompetensi semua diawali oleh pelatihan yang baik. Pada akhir tahun 2019 ini terjadi awal Covid 19 sehingga program pelatihan ada yang dibatalkan. Kompetensi karyawan antara standard rencana dan realisasi pencapaian 100%.

Bagi Perusahaan

Hasil pengukuran, evaluasi dan pembahasan serta kesimpulan ini dapat bermanfaat sebagai tambahan dalam pengambilan keputusan setelah era pandemi Covid 19 pada tahun 2023 ini. Misal: dapat meningkatkan jumpah produksinya sehingga profitabilitas dapat tercapai, sehingga dapat meningkatkan eksistensi perusahaan.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Untuk meningkatkan ilmu yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya yaitu: Perspektif (Keuangan, Bisnis Internal, Pelanggan, Pembelajaran dan Pertumbuhan) yang terkait juga dengan Visi dan Misinya.

Bagi Peneliti Lainnya

Dapat mengembangkan ilmu yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*, misal: ishikawa diagram, SWOT Analisis. Bisa dijadikan gabungan penelitian antara *Balanced Scorecard* dengan SWOT Analisis

- Alex Media Komputindo,
Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton.
1996. *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action.* Havard Business School Press, Boston.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton.
2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Penerbit: Erlangga Jakarta.
- Gaspersz Vincent. 2011. *Balanced Scorecard Dengan Malcolm Baldrige Dan Lean Six Sigma Supply Chain Management.* Penerbit: Vinchristo Publication Bogor. Cetakan ke1.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan.* Penerbit: Salemba Empat. Edisi *Third edition.*
- Nazir M. 1990. *Metode Penelitian.* Ghalia Indonesia Jakarta.
- MR Suci. 2017. *Balance Scorecard suatu Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif.* Penerbit: Raih Asa Sukses Jakarta. Cetakan Pertama.
- Nugrahayu, Erika Ributari. 2015. *Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Jurnal ilmu & Riset Akuntansi,* 4(10), 3. Surabaya:Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA).
- Robbin. 2015. *Perilaku Organisasi.* Jakarta. Penerbit : Salemba Empat Jakarta. Edisi 16.
- Scott. I. W, Tiessen. P. 1999. *Managerial Time and Performance Measurement.* Accounting Organizational and Society.
- Sobirin Achmad. (2014). *Konsep Dasar Kinerja Dan Manajemen Kinerja.* Tangerang: Universitas terbuka.
- Suartika, M.I., Suwigno, P. dan Syairuddin, B. (2007). *Perancangan dan Implementasi Sistim Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Studi Kasus: Jurusan Teknik Mesin Mataram).* Jurnal Teknik Industri, 9 (2).
- Vanany, I., & Tanukhidah, D.2004. *Perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism.* Jurnal teknik industri.