

Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode *Balanced Scorecard*

P.S. SARASWATI, D.P. DARMAWAN¹⁾, K. SUAMBA²⁾

Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana,

E-mail: primibaliindah@yahoo.com

¹⁾Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana

²⁾Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana

ABSTRACT

ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE OF CV. BALI INDAH WITH BALANCED SCORECARD METHOD

Business competition has raised the work standard in various dimensions such as quality, cost, and smooth operation. The challenge caused by the increasing competition is that companies or institutions will do anything that is considered important for strategic competitiveness and overall business improvement. That is, companies will always compete to attract customers by offering various facilities at competitive prices. This situation will obviously encourage the management to make certain strategies in order to win the competition and achieve companies ultimate goals. This study entitled "Analysis of Company Performance of CV. Bali Indah with Balanced Scorecard method. The company's performance is looked from four perspectives of Balanced Scorecard namely financial perspective, customer, internal business processes, learning and growth. The aim of this study is to analyze the performance of CV. Bali Indah based on the four perspectives of the Balanced Scorecard.

The Performance of CV. Bali Indah from a financial perspective in this study were assessed using Liquidity Ratio (current ratio and quick ratio), Profitability Ratio (net profit margin, return on assets and return on equity), Solvency Ratio (total asset to debt ratio and networth to debt ratio), Leverage ratio (total debt total assets ratio and total debt to equity ratio) and Activity Ratio (total assets turn over). The performance of costumer perspective used the customer acquisition and customer satisfaction index. Internal business process performance was assessed by using Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE). The performance assessment of learning and growth perspective was done by assessing the capability of employees by measuring employee productivity and employee satisfaction index.

Based on the study findings, it can be concluded that CV. Bali Indah from Financial Perspective of the year 2011-2014 is rated good. From the customer perspective, customer acquisition fluctuated and customer satisfaction index results are very good (customers were satisfied with their transactions with CV. Bali Indah). Assessment on internal business process perspective by assessing product order transaction using Cycle Manufacturing Effectiveness is rated good. Product order

transaction has run effectively. In term of learning and growth perspective, employee productivity fluctuated from 2011-2014 and the employee satisfaction index result is good (employees are satisfied with their employment in CV. Bali Indah)

Key Words: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning and Growth Perspective.

Pendahuluan

Persaingan dunia usaha telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi yang meliputi kualitas, biaya, serta operasional yang lancar. Tantangan yang ditimbulkan oleh adanya persaingan yang semakin meningkat, perusahaan atau lembaga usaha yang efektif bersedia melakukan hal-hal yang dianggap penting untuk memiliki daya saing strategis dan meningkatkan kemampuan perusahaan atau lembaga usaha secara keseluruhan. Artinya, perusahaan-perusahaan akan selalu bersaing untuk menarik konsumen melalui penawaran berbagai fasilitas dengan harga yang kompetitif, sehingga hal ini jelas akan mendorong pihak manajemen untuk membuat strategi-strategi tertentu guna memenangkan persaingan yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai.

Penilaian kinerja tradisional yang hanya berfokus pada penilaian finansial cenderung menyebabkan manajemen perusahaan hanya memfokuskan pengerahan sumber daya perusahaan untuk tujuan jangka pendek seperti peningkatan tingkat pengembalian investasi. Alat analisis kinerja yang dapat menjalankan misi dan strategi suatu organisasi dan mengkomunikasikannya kepada pengguna akhir merupakan cara untuk menghindari masalah tersebut (Gaspersz, 2005). Salah satu alternatif yang tepat dalam hal penilaian kinerja yang efektif adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, karena metode ini mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat pendekatan.

Balanced Scorecard pada dasarnya merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Menurut Gaspersz, 2005, terdapat empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu: (1) perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*), (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja CV. Bali Indah ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2011-2014. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk

menganalisis kinerja CV. Bali Indah dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2011-2014. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran mengenai analisis kinerja perusahaan bagi manajemen CV. Bali Indah dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dari perspektif keuangan dan non keuangan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja CV. Bali Indah ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2011-2014?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja CV. Bali Indah dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2011-2014.

Tinjauan Pustaka

Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton tahun 2000 (dalam Gaspersz 2005), melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multi perusahaan dan memperkenalkan suatu metode penelitian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*. Pada dasarnya, setiap profesi memiliki alat-alat komunikasi yang jelas dengan pengguna akhir (*end user*), misalnya Akuntan berkomunikasi menggunakan pernyataan-pernyataan finansial, Insinyur berkomunikasi menggunakan gambar-gambar teknik, Arsitek berkomunikasi menggunakan model-model fisik (maket) dan gambar-gambar bangunan, Dokter berkomunikasi menggunakan hasil-hasil analisis laboratorium, dan lain-lain. Namun bagaimana orang-orang yang terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan, misalnya dewan direktur perusahaan, manajer-manajer, supervisor, dan karyawan berkomunikasi. Hal ini masih menjadi masalah di Negara-negara maju maupun Negara-negara berkembang seperti Indonesia. Produk akhir (barang dan jasa), rencana strategis proses-proses manajemen, tidak dikomunikasikan secara baik kepada pengguna akhir.

Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan adalah dengan menggunakan rasio atau perbandingan. Banyak ukuran kinerja yang dapat dihitung dengan menggunakan rasio atau perbandingan. Pihak manajemen harus memperhatikan agar semua analisis rasio finansialnya menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu membayar kewajiban kepada kreditur termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk perusahaan. Rasio yang digunakan terdiri dari:

1. Rasio Likuiditas

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi utang jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional. Rasio likuiditas mengukur sebaik apa perusahaan dapat memenuhi kewajibannya. Pada umumnya perhatian utama ahli keuangan adalah likuiditas perusahaan. Rasio yang digunakan adalah:

- a. *Current Ratio* adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar, yang dinyatakan dalam persentase.
- b. *Quick Ratio* adalah perbandingan kas ditambah efek ditambah piutang dibagi hutang lancar, yang dinyatakan dalam persentase.

2. Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio yang digunakan adalah:

- a. *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih setelah pajak dibagi dengan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam persentase.
- b. *Return on Assets (ROA)* merupakan perbandingan antara laba bersih dibagi dengan total asset yang dimiliki, yang dinyatakan dalam persentase.
- c. *Return on Equity (ROE)* merupakan perbandingan antara laba bersih dibagi dengan modal sendiri (ekuitas), yang dinyatakan dalam persentase (Gaspersz, 2005).

3. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Rasio Solvabilitas yang digunakan adalah:

- a. *Total Assets to Debt Ratio* merupakan perbandingan antara total aktiva dengan total utang, yang dinyatakan dalam persentase
- b. *Networth to Debt Ratio* adalah perbandingan antara modal sendiri dengan total hutang, yang dinyatakan dalam persentase.

4. Rasio Leverage

Rasio Leverage adalah rasio-rasio yang dimaksud untuk mengukur sampai sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang. Rasio yang digunakan adalah:

- a. *Total Debt to Equity Ratio* adalah perbandingan antara utang lancar ditambah utang jangka panjang dengan jumlah modal sendiri, yang dinyatakan dalam persentase.
 - b. *Total Debt to Total Assets Ratio* adalah perbandingan antara utang lancar ditambah utang jangka panjang dengan jumlah modal/aktiva, yang dinyatakan dalam persentase.
5. Rasio Aktivitas
- Rasio Aktivitas merupakan perputaran dana yang tertanam dalam perusahaan selama satu tahun. Rasio yang digunakan adalah *Total Assets Turn Over* yang merupakan perbandingan antara volume penjualan dengan total aktiva (Riyanto, 2001).

Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar. Ukuran utama tersebut terdiri dari kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif Pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

Kelompok pengukuran pelanggan utama memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

a. Akuisisi Pelanggan

Mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru ataupun jumlah penjualan kepada pelanggan baru dibandingkan dengan berapa besarnya yang dikeluarkan untuk tiap pelanggan baru serta pendapatan yang diperoleh dari pelanggan baru.

b. Kepuasan Pelanggan

Dengan mengetahui perbedaan antara harapan dengan kinerja yang sesungguhnya.

2. Kelompok Pengukuran di Luar Pelanggan Utama

Proporsi nilai pelanggan yang merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran pelanggan penting. Proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar/sasaran. Proporsi nilai pelanggan adalah suatu konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Kepuasan pelanggan sebagai salah satu alat ukur penilaian kinerja perspektif pelanggan, sangat bergantung pada persepsi pelanggan. Jika apa yang diharapkan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diberikan, maka pelanggan akan terpuaskan. Menurut Tjiptono (2000), ada lima dimensi pokok yang menentukan kualitas jasa, yaitu:

a. Bukti Langsung (*tangibles*)

meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

b. Keandalan (*reliability*)

Keandalan yang dimaksud adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

- c. Daya Tanggap (*responsiveness*)
Daya tanggap yaitu keinginan para staf/karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*)
Mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, serta bebas dari bahaya dan resiko keragu-raguan.
- e. Empati (*emphaty*)
Empati meliputi kemudahan melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan/keinginan para pelanggan.

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000). Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu :

- a. Proses inovasi
Proses inovasi merupakan pengidentifikasian kebutuhan pelanggan masa kini, masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan meliputi peluncuran produk baru, dan mempercepat penyerahan produk ke pasar. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.
- b. Proses operasi
Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses operasi menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.
- c. Proses pelayanan purna jual
Proses ini merupakan jasa pelayanan para pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dijual. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan pengukuran yang bersifat waktu, mutu dan biaya (Kaplan dan Norton, 2000).

Ukuran kinerja yang biasa digunakan untuk menilai perspektif proses bisnis internal salah satunya adalah dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). MCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa. Untuk usaha jasa, tingkat MCE diukur dengan membandingkan waktu pengolahan sebagai waktu yang bernilai tambah dengan waktu yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan suatu jasa atau *throughput time*.

Rumus MCE adalah sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2000) :

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan (Waktu Proses)}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}}$$

Waktu proses sebagai waktu bernilai tambah merupakan jumlah waktu yang diperlukan untuk memproses jasa secara aktual atau sesungguhnya yang sering disebut waktu proses. Waktu penyelesaian terdiri atas waktu proses, waktu inspeksi, waktu perpindahan dan waktu tunggu. Waktu inspeksi pemeriksaan adalah waktu yang diperlukan untuk memeriksa kesiapan produk atau jasa dalam proses. Waktu perpindahan merupakan waktu yang diperlukan untuk memindahkan produk atau jasa ke bagian lain untuk memproses lebih lanjut. Waktu tunggu adalah waktu yang diperlukan untuk menunggu produk atau jasa agar siap diproses ataupun disampaikan ke pelanggan.

Jika proses produksi atau pembuatan produksi menghasilkan MCE sebesar 1, berarti bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah telah dapat dihilangkan dalam proses produksi, sehingga konsumen tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah. Sebaliknya, jika proses produksi menghasilkan MCE kurang dari 1, maka proses produksi masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi konsumen (Kaplan dan Norton, 2000).

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Widjaja (2003), menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Hal ini disebabkan karena perusahaan menyadari pentingnya aktiva intelektual dalam setiap organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard* yang lainnya.

Kelompok pengukuran utama untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000) antara lain :

a. Kepuasan karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting bagi sebagian besar perusahaan. Karyawan yang merasa puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tangkap, mutu, dan pelayanan kepada para pelanggan. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan melakukan survei, wawancara, dan observasi.

b. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha meningkatkan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan karyawan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Kerangka Berpikir

Persaingan dunia usaha telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, sehingga pihak manajemen memerlukan strategi-strategi tertentu guna memenangkan persaingan. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi yang telah di terapkan, karena penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Perusahaan memerlukan suatu alat analisis penilaian kinerja yang dapat menjelaskan misi dan strategi suatu organisasi dan mengkomunikasikannya kepada pengguna akhir serta menggunakan tolok ukur yang lebih komprehensif (Gaspersz, 2005). Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penilaian terhadap kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. CV. Bali Indah adalah salah satu perusahaan perdagangan yang bergerak di bidang minuman import seperti *wine* dan *spirit* dan baru berdiri selama 4 tahun (periode 2011-2014). Selama kurun waktu tersebut CV. Bali Indah belum pernah melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh (perspektif keuangan dan non keuangan). Melihat kondisi ini, maka peneliti melakukan penilaian terhadap kinerja CV. Bali Indah selama periode 2011-2014 dengan menggunakan metode analisis *Balanced Scorecard*. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan di jelaskan dalam Gambar 3.1 berikut ini.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Bali Indah yang berlokasi di Jl. Tukad Barito No. 21 B, Denpasar-Bali dari bulan Maret 2014 sampai dengan selesai. Pemilihan lokasi ini dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan lokasi penelitian secara sengaja didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu. Jumlah karyawan CV. Bali Indah yang tercatat pada tahun 2014 adalah sebanyak 28 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini untuk karyawan dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, karena jumlahnya sedikit maka pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara keseluruhan yang ada dalam populasi itu. Dalam penelitian ini untuk menentukan responden pelanggan digunakan metode *sampling insidental* yaitu penentuan sampel berdasarkan kebetulan bertemu dengan peneliti, dengan catatan dia sebagai pelanggan. Penentuan jumlah sampel pelanggan menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2000) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:
 N = Ukuran Populasi
 e = Batas Kesalahan
 n = Ukuran Sampel

Berdasarkan rumus diatas, didapatkan jumlah ukuran populasi sebanyak 115 dengan batas kesalahan 10%, maka jumlah sampel yang menjadi responden pelanggan sebanyak 54 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data terdiri atas data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/dikuantifikasi melalui *skoring* dan data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Sumber data terdiri atas data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh seorang peneliti atau suatu lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan permasalahan yang akan dicari jawabannya dengan metode wawancara dengan bantuan kuisisioner dan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung (sumber kedua) yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif sebagai berikut: analisis kinerja perspektif keuangan, analisis kinerja perspektif pelanggan, analisis kinerja perspektif proses bisnis internal, analisis kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil dan Pembahasan

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan dalam menilai kinerja suatu unit usaha, karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi telah diambil. Tolok ukur keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi dan konsekuensi suatu unit usaha memberikan kontribusi pada perbaikan laba.

Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif keuangan pada penelitian ini dinilai dengan menggunakan rasio likuiditas (*current ratio* dan *quick ratio*), rasio profitabilitas (*net profit margin*, *return on assets* dan *return on equity*), rasio solvabilitas (*total asset to debt ratio* dan *networth to debt ratio*), rasio leverage (*total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio*) dan rasio aktivitas (*total assets turn over*). Untuk menghitung seluruh rasio-rasio keuangan ini, diperlukan sumber data berupa laporan keuangan CV. Bali Indah yang terdiri atas Laporan Laba Rugi untuk periode tahun 2011- 2014 serta neraca per 31 Desember 2011- 2014.

Kinerja keuangan CV. Bali Indah perhitungan selengkapnya terdapat pada lampiran 2. Di bawah ini pada Tabel 5.2 disajikan rasio-rasio keuangan CV. Bali Indah sebagai berikut:

Tabel 5.2
Ikhtisar Rasio-rasio Keuangan CV. Bali Indah Tahun 2011-2014

No	Tolok Ukur Keuangan	Periode				Standar Rasio
		2011	2012	2013	2014	
	Rasio Likuiditas					
1	a. <i>Current Ratio (%)</i>	214	251	315	212	200 s/d 296
	Perkembangan (%)	-	17	26	(33)	
	b. <i>Quick Ratio (%)</i>	112	131	259	174	104 s/d 234
	Perkembangan (%)	-	17	98	(33)	
	Rasio Profitabilitas					
2	a. <i>Net Profit Margin (%)</i>	40	25	31	25	23 s/d 37
	Perkembangan (%)	-	(38)	24	(19)	
	b. <i>Return on Assets (%)</i>	23	18	19	14	15 s/d 23
	Perkembangan (%)	-	(22)	6	(26)	
	c. <i>Return on Equity (%)</i>	66	40	36	30	27 s/d 59
	Perkembangan (%)	-	(39)	(10)	(17)	
	Rasio Solvabilitas					
3	a. <i>Total Assets to Debt Ratio (%)</i>	234	273	333	256	232 s/d 316
	Perkembangan (%)	-	17	22	(23)	
	b. <i>Networth to Debt Ratio (%)</i>	134	173	233	155	131 s/d 217
	Perkembangan (%)	-	29	35	(33)	
	Rasio Leverage					
4	a. <i>Total Debt to Total Assets Ratio (%)</i>	43	37	30	39	32 s/d 42
	Perkembangan (%)	-	(14)	(19)	30	
	b. <i>Total Debt to Equity Ratio (%)</i>	125	84	59	84	61 s/d 115
	Perkembangan (%)	-	(33)	(30)	43	
	Rasio Aktivitas					
5	<i>Total Assets Turn Over (kali)</i>	0,57	0,72	0,61	0,55	0,19 s/d
	Perkembangan (%)	-	26	(15)	(10)	1,03

Sumber: Lampiran 2

Di bawah ini pada tabel 5.3 disajikan rekapitulasi penilaian perspektif keuangan sebagai berikut:

Tabel 5.3
Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan CV. Bali Indah Tahun 2011-2014

No	Tolok Ukur	Periode dan Kinerja			
		2011	2012	2013	2014
1	Rasio Likuiditas				
	a. <i>Current ratio</i>	Baik	Baik	Sangat Baik	Baik
	b. <i>Quick ratio</i>	Baik	Baik	Sangat Baik	Baik
2	Rasio Profitabilitas				
	a. <i>Net profit margin</i>	Sangat Baik	Baik	Baik	Baik
	b. <i>Return on Assets</i>	Baik	Baik	Baik	Kurang Baik
	c. <i>Return on Equity</i>	Sangat Baik	Baik	Baik	Baik
3	Rasio Solvabilitas				
	a. <i>Total assets to debt ratio</i>	Baik	Baik	Sangat Baik	Baik
	b. <i>Networth to debt ratio</i>	Baik	Baik	Sangat Baik	Baik
4	Rasio Leverage				
	a. <i>Total debt to total assets ratio</i>	Kurang baik	Baik	Sangat Baik	Baik
	b. <i>Total debt to equity ratio</i>	Kurang baik	Baik	Sangat Baik	Baik
5	Rasio Aktivitas				
	<i>Total Assets Turn Over</i>	Baik	Baik	Baik	Baik

Sumber: Tabel 5.2

Berdasarkan rekapitulasi kinerja perspektif keuangan pada Tabel 5.3, secara umum kinerja CV. Bali Indah dilihat dari rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, *leverage* dan aktivitas dari tahun 2011-2014 dinilai baik.

Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

CV. Bali Indah Denpasar perlu mempertimbangkan perspektif pelanggan dalam penilaian kinerjanya, karena kondisi persaingan yang semakin ketat serta untuk dapat menilai efektivitas pencapaian sasaran strategis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini kinerja perspektif pelanggan menggunakan tolok ukur akuisisi pelanggan dan indeks kepuasan pelanggan.

Akuisisi Pelanggan

Penilaian kinerja dengan menggunakan tolok ukur akuisisi pelanggan yang mengukur tingkat pertumbuhan pelanggan dengan membandingkan jumlah pelanggan periode sekarang dikurangi jumlah pelanggan periode lalu dibagi dengan jumlah pelanggan periode lalu yang dinyatakan dalam persentase. Adapun jumlah pelanggan CV. Bali Indah Denpasar selama tahun 2011-2014 dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4
Jumlah Pelanggan CV. Bali Indah Tahun 2011-2014

Tahun	Jumlah Pelanggan (orang)
2011	42
2012	59
2013	82
2014	115

Sumber: CV. Bali Indah

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan CV. Baik Indah dari tahun 2011-2014 terus mengalami peningkatan dari 45 pelanggan tahun 2011 menjadi sebanyak 115 pelanggan tahun 2014. Berdasarkan hal itu, maka pertumbuhan pelanggan CV. Bali Indah dapat dihitung sebagai berikut yang dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5
Perhitungan Pertumbuhan Pelanggan CV. Bali Indah Tahun 2011-2014

Tahun	Jumlah Pelanggan Periode Sekarang (orang)	Jumlah Pelanggan Periode Lalu (orang)	Pertumbuhan Pelanggan (c) = (a-b)/bx100%
2011-2012	59	42	40,47
2012-2013	82	59	38,98
2013-2014	115	82	40,24

Sumber: Tabel 5.4

Berdasarkan perhitungan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa, jumlah pelanggan CV. Bali Indah Denpasar tahun 2011-2012 mengalami pertumbuhan sebesar 40,47%, tahun 2012-2013 sebesar 38,98% dan tahun 2013-2014 sebesar 40,24%.

Penilaian Kepuasan Pelanggan

Untuk kinerja perspektif pelanggan, pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan pengisian kuisioner untuk pelanggan CV. Bali Indah. Responden dalam penelitian ini adalah 54 orang yang terdiri dari 35 laki-laki dan 19 perempuan, yang sebagian besar berusia > 40 tahun sebanyak 31 orang dan 23 orang berusia di antara umur 20-40 tahun. Tingkat pendidikan sebagian besar yaitu 21 orang S1, 17 orang SMU/SMK, dan lainnya sebanyak 16 orang. Adapun urutan pengolahan data hasil kuisioner kepuasan pelanggan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata

untuk masing-masing dimensi kualitas jasa, yang selengkapnya disajikan pada Lampiran 3. Untuk skor nyata rata-rata, bobot kepentingan tiap dimensi dan tingkat kepuasan pelanggan CV. Bali Indah dapat dilihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6
Skor Nyata Rata-rata, Bobot Kepentingan Tiap Dimensi dan Tingkat Kepuasan Pelanggan CV. Bali Indah

No.	Dimensi	Skor Nyata Rata-rata	Bobot Kepentingan (%)	IKK Nyata	Tingkat Kepuasan
1	Bukti Langsung	4,32	19,80	-13,46	Sangat Puas
2	Keandalan	4,09	19,64	-17,87	Puas
3	Daya tanggap	3,75	20,46	-25,58	Puas
4	Jaminan	4,40	20,46	-12,28	Sangat Puas
5	Empati	4,25	19,64	-14,73	Sangat Puas
	Total	4,16	100	-16,78	Sangat Puas

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan adalah sangat baik (pelanggan sangat puas).

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal dilakukan terhadap waktu proses. Hal ini dilakukan untuk menilai keefisienan waktu pelaksanaan transaksi pelanggan karena pelanggan sangat mengharapkan waktu penyelesaian transaksi yang singkat, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang penjualan. Efisiensi akan tercapai jika waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses transaksi sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) pada transaksi penjualan barang. MCE diterapkan pada perusahaan penjualan untuk menghindari waktu yang terbuang dalam proses pemberian barang, karena pelanggan dalam proses pelayanan ingin selalu cepat. Jadi perusahaan yang berusaha untuk menyampaikan barang kepada pelanggan sarannya dengan segera dapat menetapkan tujuan untuk memiliki rasio MCE mendekati 1, sehingga dapat dihasilkan tenggang waktu yang lebih singkat, yang dapat didefinisikan sebagai berikut :

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan (Waktu Proses)}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}}$$

Pada CV. Bali Indah, proses penjualan barang sampai ke pelanggan adalah dengan terlebih dahulu menerima pesanan dari pelanggan melalui telepon, fax atau email kemudian pesanan tersebut dilengkapi oleh bagian administrasi yang selanjutnya dicetak oleh bagian *Entry Data Proses* (EDP). Setelah nota tercetak kemudian dilaporkan kepada bagian gudang untuk menyiapkan barang pesanan

pelanggan dan dikirim oleh bagian pengiriman. Adapun hasil pengamatan terhadap setiap transaksi berupa pemesanan barang dapat ditunjukkan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7
Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi Transaksi Pemesanan Barang CV. Bali Indah

Keterangan	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)			Rata-rata
		10 Maret 2014	15 Maret 2014	20 Maret 2014	
Waktu proses :					
a. Waktu penerimaan pesanan	10	9	12	8	9,67
b. Waktu melengkapi pesanan	15	15	13	10	12,67
c. Waktu mencetak nota pesanan	10	8	10	9	9,00
d. Waktu menyiapkan pesanan	20	20	15	18	17,67
e. Waktu pengiriman pesanan	25	20	25	30	25,00
Jumlah waktu proses	80	72	75	75	74

Sumber: CV. Bali Indah

Berdasarkan pada Tabel 5.7, maka MCE dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{MCE} &= \frac{80}{74} \\ &= 1,08 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa MCE lebih besar dari satu, artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi pemesanan barang telah berjalan efektif.

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan menilai kapabilitas karyawan dengan mengukur produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Penilaian Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian kerja karyawan, inovasi proses internal, dan kepuasan karyawan. Tujuannya adalah untuk membandingkan pendapatan bersih yang dihasilkan oleh semua karyawan dengan jumlah karyawan. Jika diformulasikan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Adapun jumlah karyawan dan pendapatan bersih CV. Bali Indah per 31 Desember tahun 2011-2014 dapat dilihat pada Tabel 5.8 di bawah ini:

Tabel 5.8
Perhitungan Produktivitas Karyawan CV. Bali Indah Tahun 2011-2014

Tahun	Pendapatan (Rp) (a)	Jumlah Karyawan (orang) (b)	Produktivitas Karyawan (Rp) $c = a/b$
2011	1.326.246.677	15	88.416.445
2012	1.339.537.711	18	74.418.762
2013	1.709.655.696	22	77.711.623
2014	1.933.727.224	28	69.061.687

Sumber: CV. Bali Indah

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, produktivitas karyawan CV. Bali Indah berfluktuasi yaitu pada tahun 2011 sebesar 88.416.445 kemudian menurun menjadi 74.418.762 pada tahun 2012, meningkat lagi sebesar 77.711.623 pada tahun 2013 dan turun lagi pada tahun 2014 sebesar 69.061.687. Jadi dilihat dari produktivitas karyawan CV. Bali Indah, kinerjanya dinilai kurang baik karena produktivitas karyawan mengalami fluktuasi setiap tahun.

Penilaian Kepuasan Karyawan

Kinerja perusahaan CV. Bali Indah dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dinilai dari kepuasan karyawan. Tercapainya kepuasan karyawan dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan agar memiliki komitmen tinggi dalam melayani pelanggan. Semakin tinggi kepuasan karyawan karena kondisi dan situasi internal perusahaan, maka semakin tinggi komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Penilaian kepuasan karyawan CV. Bali Indah dilakukan dengan pengisian kuisioner oleh karyawan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai karyawan tetap pada CV. Bali Indah sebanyak 28 orang. Kepuasan karyawan diukur dalam lima dimensi kepuasan kerja yaitu : (1) kerja secara mental, (2) ganjaran, (3) kondisi kerja, (4) rekan kerja, dan (5) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Adapun urutan pengolahan data penilaian kepuasan karyawan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing dimensi kualitas jasa, yang selengkapnya disajikan pada lampiran 4. Untuk skor nyata rata-rata dan bobot kepentingan serta tingkat kepuasan karyawan CV. Bali Indah dapat dilihat pada Tabel 5.9. Berdasarkan hasil penilaian produktivitas karyawan dan urutan pengolahan data kepuasan karyawan, secara umum kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik. Dilihat dari produktivitas karyawan, produktivitasnya mengalami fluktuasi tetapi jumlah pendapatan bersih dan jumlah karyawan tiap tahun terus meningkat, dan dari indeks kepuasan karyawan terlihat karyawan puas bekerja pada CV. Bali Indah.

Tabel 5.9
Skor Nyata Rata-rata, Bobot Kepentingan Tiap Dimensi dan Tingkat Kepuasan
Karyawan CV. Bali Indah

No.	Dimensi	Skor Nyata Rata-rata	Bobot Kepentingan (%)	IKK Nyata	Tingkat Kepuasan
1	Kerja secara mental	4,11	19,50	-17,36	Puas
2	Ganjaran	3,50	21,16	-31,74	Puas
3	Kondisi kerja	4,02	21,00	-20,58	Puas
4	Rekan kerja	3,92	19,50	-21,06	Puas
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	3,85	18,84	-21,67	Puas
	Total	3,88	100	-22,48	Puas

Sumber: Lampiran 4

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan *Balanced Scorecard* pada CV. Bali Indah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif keuangan tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu:
 - a. Rasio likuiditas, yang diukur dengan *current ratio* dan *quick ratio* tahun 2013 dinilai sangat baik, sedangkan tahun 2011, 2012 dan 2014 dinilai baik. Secara umum dari tahun 2011-2014 rasio likuiditas dinilai baik karena rasionya rata-rata berada di dalam standar.
 - b. Rasio profitabilitas yang diukur dengan *net profit margin* (NPM), *return on assets* (ROA) dan *return on equity* (ROE) secara umum dari tahun 2011-2014 dinilai baik, namun ROA tahun 2014 dinilai kurang baik, hal ini disebabkan oleh turunnya laba pada tahun 2014.
 - c. Rasio solvabilitas yang diukur dengan *total assets to debt ratio* dan *networth to debt ratio* tahun 2013 dinilai sangat baik, sedangkan tahun 2011, 2012 dan 2014 dinilai baik. Secara umum dari tahun 2011-2014 rasio solvabilitas dinilai baik karena rasionya rata-rata berada di dalam standar.
 - d. Rasio leverage, yang diukur dengan *total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio* tahun 2013 nilainya sangat baik namun *total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio* tahun 2011 nilainya kurang baik karena kenaikan hutang lebih rendah dari kenaikan modal sendiri. Secara umum rasio leverage dari tahun 2011-2014 dinilai baik.
 - e. Rasio aktivitas yang diukur dengan *total assets turn over* dinilai baik, karena rasio aktivitas dari tahun 2011-2014 relatif stabil.

Jadi secara umum, CV. Bali Indah berdasarkan perspektif keuangan kinerjanya dinilai baik.

2. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pelanggan tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat pertumbuhan pelanggan, tahun 2011-2012 mengalami peningkatan sebesar 40,47%, tahun 2012-2013 menurun 38,98% dan tahun 2013-2014 mengalami peningkatan sebesar 40,24%. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan adalah sangat baik (pelanggan sangat puas).
3. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif proses bisnis internal dari proses transaksi penjualan barang dinilai baik karena dari hasil perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) lebih besar dari satu, artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi pemesanan barang telah berjalan efektif.
4. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan adalah kurang baik karena produktivitasnya mengalami fluktuasi setiap tahun. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan adalah baik (karyawan puas). Jadi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Bali Indah dinilai baik.

Saran

Berdasarkan simpulan atas penilaian kinerja CV. Bali Indah, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Lebih selektif dalam memberikan hutang kepada pelanggan supaya rasio keuangan tidak menurun.
2. Kinerja Sales perlu ditingkatkan supaya pendapatan CV. Bali Indah juga meningkat.
3. Dengan memberikan insentif yang lebih besar sehingga kinerja karyawan juga ikut meningkat.
4. Pihak Manajemen CV. Bali Indah sebaiknya meningkatkan usaha-usaha yang selama ini dapat menciptakan kepuasan karyawan, yaitu dengan meningkatkan komunikasi antara atasan dengan bawahan, misalnya dengan melakukan pertemuan secara informal membicarakan hal-hal yang terkait dengan operasional perusahaan.
5. Kepada peneliti berikutnya disarankan untuk mengembangkan analisis finansial yang lebih sesuai dengan kondisi perusahaan, misalnya analisis *Economic Value Added* (EVA) yang memperhatikan nilai tambah ekonomi terutama bagi karyawan.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih yang tulus kepada Bapak Direktur dan seluruh karyawan CV. Bali Indah, Kedua orang tua Bapak I Ketut Darpa, S.H., M.Si dan Ibu Putu Ayu Widari, Ketiga adik-adik Ni Made Ayu Mahadewi, S.TP, I Nyoman Bagus Yudayasa Putra dan Ni Komang Ayu Aprilia Saraswati serta *Partner* terbaik saya

yaitu Kadek Sumertha yang telah memberikan semangat, dukungan, bimbingan, dan saran, sehingga saya dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dengan baik.

Daftar Pustaka

- Anonim. 2010. *Buku Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Tesis, dan Disertasi*. Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Bastian Indra, 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFE, Yogyakarta.
- Effendi, Mariot Tua, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia, Jakarta.
- Gorda, I G. N., 2004., *Metodologi Penelitian Ilmu Sosial Ekonomi*. Widya Kriya Gematam, Denpasar.
- Hansen dan Mowen, 1997. *Manajemen Biaya*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan dan Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard, Edisi Ke-2, Cetakan 1*. Salemba Empat, Jakarta.
- Munawir, 2001. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Nazir, Mohamad, 1985. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Poerwadarminta, W.J.S., 2000. *Pusat Permasalahan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*, Kamus Umum Bahasa Indonesia, Cetakan Keenambelas. Balai Pustaka, Jakarta.
- Riyanto, Bambang, 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Ke-4. BPFE, Yogyakarta.
- Rupa, I Wayan, 2009. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Koperasi Usaha Agribisnis Terpadu (KUAT) Subak Guama di Tabanan*. (Tesis). Denpasar: Program Pascasarjana UNUD.
- Rusdiyanto, Ahmad Falah, 2010. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. (Skripsi). Semarang.
- Singarimbun, M dan S. Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Susanti, Jeni. 2010. *Kinerja Koperasi Pasar Srinadi Kabupaten Klungkung Propinsi Bali (Pendekatan Balanced Scorecard)*. (Tesis). Denpasar: Program Pascasarjana UNUD.
- Suryasubrata, Sumadi, 1983. *Metodologi Penelitian*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000. *Strategi Pemasaran*. Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2000. *Research Methods in Finance and Banking*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Widjaja Tunggal, Amin, 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo, Yogyakarta.

- Widodo, Imam, 2010. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*. (Jurnal).
- Yuwono Sony dkk, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zudia, M, 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*. (Skripsi).